

Steixner, Margret

Research Report

Lernraum Interkultur: Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz. Potentiale und Relevanz des interkulturellen Coachings am Beispiel von Fachkräften der Entwicklungszusammenarbeit

ÖFSE-Forum, No. 34

Provided in Cooperation with:

Austrian Foundation for Development Research (ÖFSE), Vienna

Suggested Citation: Steixner, Margret (2007) : Lernraum Interkultur: Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz. Potentiale und Relevanz des interkulturellen Coachings am Beispiel von Fachkräften der Entwicklungszusammenarbeit, ÖFSE-Forum, No. 34, ISBN 978-3-9502306-4-2, Südwind-Verlag, Wien,
<https://www.oefse.at/publikationen/oefse-forum/detail-oefse-forum/publication/show/Publication/Lernraum-Interkultur/>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/268116>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Margret Steixner

Lernraum Interkultur

***Von interkultureller Erfahrung zu
interkultureller Kompetenz***

**Potentiale und Relevanz des
interkulturellen Coachings am
Beispiel von Fachkräften der
Entwicklungszusammenarbeit**

ÖFSE **F O R U M**

34

Margret Steixner

LERNRAUM INTERKULTUR

Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz

**Potentiale und Relevanz des interkulturellen Coachings
am Beispiel von Fachkräften der Entwicklungszusammenarbeit**

Juni 2007

1. Auflage 2007

© Österreichische Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung (ÖFSE)

A-1090 Wien, Berggasse 7, Telefon (+43 1) 317 40 10, Fax: (+43 1) 317 40 15

e-mail: office@oefse.at, internet: www.oefse.at

Für den Inhalt verantwortlich: Margret Steixner

Cover: Grieder Graphik

Druck: Facultas Wien

Südwind-Verlag

ISBN 13: 978-3-9502306-4-2

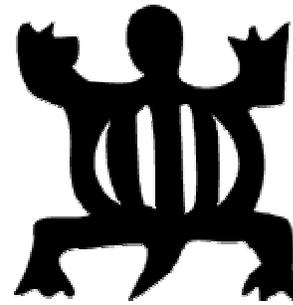
Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

finanziert durch die

 Österreichische
Entwicklungszusammenarbeit

LERNRAUM INTERKULTUR



von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz

Potentiale und Relevanz des interkulturellen Coachings
am Beispiel von Fachkräften der Entwicklungszusammenarbeit

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
einer doctor philosophiae (Dr.phil.)

eingereicht von Margret Steixner
bei Ao. Univ.-Prof. Dr. Theo Hug

Fakultät für Bildungswissenschaften der
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

Innsbruck 2007



Adinkra Symbol West Africa, Ghana

"The crocodile lives in the water, yet breathes the air, demonstrating an ability to adapt to circumstances."

VORWORT

DANKE * የቅንብሎ *THANK YOU * WEBALE * DANK JE WEL * MERCI *

meinen InterviewpartnerInnen für ihre Offenheit

meinen Kolleginnen in Eritrea für die positive Zusammenarbeit

meinem Mann für seine Ermutigungen

meinen Kindern für ihre Geduld

meinen Betreuern für die Unterstützung

meinen Lektorinnen und der Gestalterin für die Mühe

und allen anderen, die durch Gespräche und Handlungen das Reflektieren angeregt haben und mich den Reiz von kultureller Differenz erfahren ließen.

DANKE * የቅንብሎ *THANK YOU * WEBALE * DANK JE WEL * MERCI *

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	1
2	ZUR FORSCHUNGSMETHODE.....	7
2.1	„Grounded Theory“.....	7
2.1.1	Methodische Schritte.....	8
2.1.2	Codierparadigmen.....	8
2.1.3	Das paradigmatische Modell.....	9
2.2	ATLAS/ti.....	9
2.3	Datenerhebung und Datenmaterial.....	10
2.3.1	Datenmaterial.....	10
2.3.2	Datenerhebung allgemein.....	10
2.3.3	Besonderheit der Datenerhebung dieser Forschungsarbeit.....	11
2.3.4	Vorstellung des Paradigmatischen Modells zum Phänomen Kulturkontakt.....	11
2.3.5	Formelle Aspekte der Forschungsarbeit.....	12
2.3.6	Informationen zu den InterviewpartnerInnen.....	12
2.3.7	Transkriptionsregeln.....	13
3	THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	14
3.1	Kulturwissenschaftliche Kontroversen und Standortbestimmungen.....	14
3.1.1	Standortbestimmung.....	14
3.1.2	Entstehung eines prozessorientierten Kulturbegriffs.....	16
3.2	Kulturmodelle.....	18
3.2.1	Konstruktivistisches Kulturverständnis.....	18
3.2.2	Objektive und subjektive Kultur.....	19
3.2.2.1	Eisberg- Kulturmodell.....	19
3.2.2.2	Zwiebelschalen-Modell von Kultur.....	20
3.2.3	Subkulturen.....	22
3.2.3.1	Interkulturelle Subkulturen.....	22
3.2.3.2	Kulturebenen.....	22
3.3	Modelle zur Analyse und Vergleich von kulturellen Systemen.....	23
3.3.1	Die Diskussion um das Schlagwort „Diversity“.....	24
3.3.2	Stereotypen und kulturelle Generalisierungen.....	24
3.3.2.1	Methoden des Vergleichens und Kontrastierens.....	24
3.3.2.2	Erkenntnisinteresse und Zuordnungen.....	25
3.3.2.3	Differenzierung von Stereotypen und Generalisierungen.....	25
3.3.2.4	Schaffung und Nutzung kultureller Generalisierungen.....	25
3.3.2.5	Persönlichkeit und Kultur.....	26
3.3.3	Grundsätzliche Ausrichtung von Kulturmodellen.....	27
3.3.3.1	Kultur- allgemeine Modelle.....	27
3.3.3.2	Kultur- spezifische Modelle.....	27
3.3.4	Das Modell nach Hofstede.....	28
3.3.5	Das Modell nach Trompenaars.....	29
3.3.6	Kulturstandards.....	29
3.3.7	Strukturmerkmale.....	30
3.3.8	„Culture-General Frameworks“.....	30
3.3.9	Kalte und heiße Kulturen.....	31
3.4	Fazit.....	32
4	URSÄCHLICHE BEDINGUNGEN.....	33
4.1	Das Modell kultureller Differenz.....	33
4.1.1	Entstehung des Modells.....	33
4.1.2	Erklärungen zum Modell.....	34
4.1.2.1	Die bipolare Achse des Modells kultureller Differenz.....	34
4.1.2.2	Das Modell kultureller Differenz als Zwiebelschalen-Modell.....	35

4.1.3	Besonderheit des Modells	36
4.1.3.1	<i>Fehlender Afrikabezug</i>	36
4.1.3.2	<i>„Erdung des Modells“</i>	36
4.1.4	Die sechs Dimensionen des Modells kultureller Differenz.....	37
4.2	Beziehungsstile	37
4.2.1	Individualistische und kollektivistische Beziehungsstile	38
4.2.2	Rollenverständnis in individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften	39
4.2.2.1	<i>Geschlechterrollen</i>	39
4.2.2.2	<i>Rolle des Arbeitsgebers</i>	40
4.2.3	Loyalität gegenüber der Gruppe.....	41
4.2.4	Bedeutung von Freundschaften	42
4.2.4.1	<i>Erwartungen an Freundschaften</i>	42
4.2.4.2	<i>Trennung von privaten und beruflichen Beziehungen</i>	42
4.2.5	Körperkontakt.....	44
4.3	Denkstile	45
4.3.1	Holistische und fokussierte Denkstile	45
4.3.2	Zur Haltung gegenüber kulturellem Wandel.....	46
4.3.2.1	<i>Bewertung von Tradition und Spiritualität</i>	46
4.3.2.2	<i>Bewertung des Individuums bzw. der Gruppe</i>	47
4.3.2.3	<i>Bewertung der persönlichen Einflussnahme</i>	47
4.3.2.4	<i>Implikationen für die EZA</i>	48
4.3.3	Zeitorientierung	48
4.3.4	Umgang mit Kritik	49
4.3.4.1	<i>Bewertung von Kritik</i>	49
4.3.4.2	<i>Kritikverhalten</i>	50
4.3.4.3	<i>Bewertung der eigenen Meinung</i>	51
4.4	Kommunikationsstile.....	52
4.4.1	Lineare und zirkuläre Kommunikationsstile	52
4.4.1.1	<i>Gesprächsinhalte und Kontext</i>	53
4.4.1.2	<i>Transparenz</i>	53
4.4.2	Auswirkungen sprachlicher Fähigkeiten auf Kommunikationsverhalten	54
4.4.3	Gesprächsordnungen	55
4.4.4	Gesprächsorientierung.....	55
4.4.4.1	<i>Kommunikation und Höflichkeit</i>	56
4.4.4.2	<i>Gesprächscharakter</i>	56
4.4.4.3	<i>Paralinguistische Einflussfaktoren</i>	57
4.4.5	Kultur des Fragens	57
4.5	Führungsstile	59
4.5.1	Hierarchische und egalitäre Führungsstile	60
4.5.1.1	<i>Formelle und informelle Strukturen</i>	60
4.5.2	Grundkonzepte: Hierarchie und Gleichberechtigung.....	61
4.5.2.1	<i>Autoritätsverständnis</i>	62
4.5.2.2	<i>Rollenbewusstsein</i>	63
4.5.2.3	<i>Statusentwicklung</i>	63
4.5.3	Das interkulturelle Zusammenspiel.....	63
4.5.3.1	<i>Statusänderungen</i>	64
4.5.3.2	<i>Führungsscheu</i>	64
4.5.4	Die Vergabe von Arbeitsaufträgen.....	65
4.5.4.1	<i>Delegieren</i>	65
4.5.4.2	<i>Unterschiede in der Übermittlung von Arbeitsaufträge</i>	66
4.5.4.3	<i>Erwartungen bezüglich der Klarheit von Zuständigkeiten</i>	66
4.5.4.4	<i>Erwartungen an die selbständige Ausführung von Arbeitsaufträgen</i>	66
4.5.5	Arbeitsteilung	68
4.5.6	Entscheidungsfindung	68
4.5.6.1	<i>Dauer von Entscheidungsfindungen</i>	68
4.5.6.2	<i>Entscheidungsinstanzen</i>	69

4.5.6.3	<i>Konsensentscheidungen</i>	69
4.5.7	Wissens- und Informationsmanagement	70
4.5.7.1	<i>Informationsfluss</i>	70
4.5.7.2	<i>Handhabung von Korrespondenz</i>	70
4.5.7.3	<i>Bewertung von Wissen und Information</i>	70
4.5.7.4	<i>Bewertung von Kommunikationsstrukturen</i>	71
4.5.8	MitarbeiterInnenführung	72
4.5.8.1	<i>Vermittlung einer „Corporate Identity“</i>	72
4.5.8.2	<i>Auswirkung der beschränkten Einsatzdauer</i>	73
4.5.8.3	<i>Zusammenhang von Vertrauen und Partizipation</i>	73
4.5.8.4	<i>Motivation der MitarbeiterInnen</i>	73
4.5.8.5	<i>Entlohnung</i>	74
4.6	Arbeitsstile	75
4.6.1	Abstrakte und konkrete Arbeitsstile	76
4.6.2	Schriftlichkeit und Mündlichkeit	76
4.6.3	Bedeutung von Schrift für Arbeitsstile	77
4.6.3.1	<i>Schrift und persönliche Arbeitsstile</i>	77
4.6.3.2	<i>Herausforderungen für die Zusammenarbeit</i>	78
4.6.3.3	<i>Protokollführung</i>	78
4.6.3.4	<i>Schriftlichkeit und Amtsgewalt</i>	79
4.6.4	Zugang und Nutzung zu Arbeitsmaterialien und -mitteln	79
4.6.5	Lernstile	79
4.6.5.1	<i>Unterrichtsstile</i>	80
4.6.5.2	<i>Lebenslanges Lernen</i>	80
4.6.6	Zeitmanagement	81
4.6.6.1	<i>Pünktlichkeit</i>	81
4.6.6.2	<i>Flexibles Zeitmanagement</i>	82
4.6.6.3	<i>Bewertungen</i>	82
4.6.7	Planung	83
4.6.7.1	<i>Flexibilität und Großzügigkeit in der Planung von Zeit</i>	83
4.6.7.2	<i>Soziale Aspekte des Zeitmanagements</i>	84
4.6.8	Das interkulturelle Zusammenspiel	85
4.6.9	Geduld und Zeitpunkt von Intervention	86
4.6.10	Bewertung von Innovation	87
4.7	Konfliktstile	88
4.7.1	Aktive und passive Konfliktstile	88
4.7.2	Konfliktwahrnehmung	89
4.7.3	Konfliktkulturen	90
4.7.3.1	<i>Analysierende Konfliktkulturen</i>	90
4.7.3.2	<i>Handelnde Konfliktkulturen</i>	90
4.7.3.3	<i>Vermeidende Konfliktkulturen</i>	91
4.7.3.4	<i>Auslagernde Konfliktkultur</i>	91
4.7.4	Konfliktrituale	91
4.7.5	Bewertung der eigenen Meinung	92
4.7.6	Lösungsmodelle	92
4.7.7	Konfliktkultur interkulturell	93
4.8	Fazit	94
5	DAS PHÄNOMEN: KULTURKONTAKT	95
5.1	Definition von Kulturkontakt	95
5.2	Relevanz des „Kultur-Schock-Modells“	95
5.3	Kulturelle Identität	97
5.3.1	Identitätserfahrung	97
5.3.2	Entstehung der kulturellen Identität	98
5.3.3	In-Group/ Out-Group Erfahrungen	98
5.3.4	Positive kulturelle Identität als Basis der positiven Wahrnehmung des Fremden	99

5.3.4.1	<i>Idealisierungstendenzen</i>	99
5.3.5	Ethnozentrismus.....	100
5.4	Persönliche Bewältigungsstrategien	101
5.4.1	Verlust der Zugehörigkeit.....	101
5.4.2	Überforderungssyndrom.....	102
5.4.3	Bewältigungsstrategien und deren Veränderung.....	103
5.4.4	Übergänge und die Persistenz der interkulturellen Herausforderung.....	104
5.4.5	Potentiale von Übergängen.....	106
5.5	Anpassung	106
5.5.1	Anpassungsbereitschaft.....	107
5.5.2	Anpassungsfähigkeit.....	107
5.5.2.1	<i>Anpassung auf Zeit</i>	108
5.5.2.2	<i>Notwendigkeit und Anpassung</i>	109
5.5.3	Anpassungserwartungen.....	109
5.5.4	Überanpassung.....	110
5.5.5	Going-native.....	111
5.5.6	Anpassungsebenen.....	111
5.6	Fazit	112
6	KONTEXT DES KULTURKONTAKTES	113
6.1	Kernbereiche der Kontextfaktoren	113
6.2	Allgemeine Kontextfaktoren	113
6.2.1	Einsatzmotivationen.....	113
6.2.1.1	<i>Hilfe und Idealismus</i>	114
6.2.1.2	<i>Berufliche Anreize</i>	115
6.2.1.3	<i>Persönliche Anreize</i>	116
6.2.2	Entscheidung für Personaleinsatz.....	117
6.2.3	Das Leben im Einsatzland.....	118
6.2.3.1	<i>Mitausreise von PartnerIn und Familie</i>	118
6.2.3.2	<i>Alltagsorganisation</i>	119
6.2.3.3	<i>Freizeitgestaltung im Einsatzland</i>	120
6.2.4	Eingewöhnung.....	121
6.2.4.1	<i>Private Eingewöhnung</i>	121
6.2.4.2	<i>Berufliche Eingewöhnung</i>	121
6.2.5	Herausforderungen des interkulturellen Alltags.....	122
6.2.5.1	<i>Privatheit</i>	122
6.2.5.2	<i>Divergierende Familienmodelle</i>	122
6.2.6	Mitausreise von PartnerInnen.....	123
6.2.6.1	<i>Spezielle Anforderungen an die partnerschaftliche Beziehung</i>	123
6.2.6.2	<i>Abhängigkeit</i>	124
6.2.6.3	<i>Berufliche Perspektiven für PartnerInnen</i>	124
6.2.6.4	<i>Duale Karrieren</i>	125
6.2.7	Mitausreise von Kindern.....	125
6.2.7.1	<i>Positive Aspekte</i>	126
6.2.7.2	<i>Entwicklung der kulturellen Identität</i>	127
6.2.7.3	<i>Sprachliche Herausforderungen für Kinder</i>	127
6.2.7.4	<i>Nachteile</i>	127
6.2.8	Zeitliche Beschränktheit von Personaleinsätzen.....	128
6.2.8.1	<i>Personalmanagement</i>	128
6.2.8.2	<i>Gefährdung der Kontinuität</i>	128
6.2.8.3	<i>Implikationen für die private Lebensplanung</i>	129
6.2.9	Rückkehr und Reintegration.....	129
6.3	Grundlegende Kompetenzen	130
6.3.1	Fachkompetenz.....	130
6.3.2	Sprachkompetenz.....	131
6.3.2.1	<i>Sprachkonstellationen</i>	132

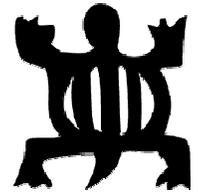
6.3.2.2	<i>Sprachbereitschaft</i>	133
6.3.2.3	<i>Persönlichkeit und Sprachverhalten</i>	133
6.3.2.4	<i>Rhetorische Fähigkeiten</i>	134
6.3.2.5	<i>Erlernen lokaler Sprachen</i>	135
6.4	Der soziale Kontext des Kulturkontaktes	136
6.4.1	Kontakte innerhalb der „Expatriate Community“	137
6.4.1.1	<i>Bewertung der Beziehungsqualität</i>	137
6.4.1.2	<i>Relevanz des Modells kultureller Differenz</i>	138
6.4.1.3	<i>Exklusivität von Freundschaften</i>	139
6.4.2	Kontakte zu Einheimischen.....	139
6.4.2.1	<i>Zugangsmöglichkeiten</i>	139
6.4.2.2	<i>Kinder</i>	140
6.4.2.3	<i>Kulturelle Identitätsstrukturen lokaler FreundInnen</i>	141
6.4.3	„Internationalismus“	141
6.4.3.1	<i>Definition: Internationalismus</i>	141
6.4.3.2	<i>Spezifik der Drittkultur</i>	142
6.4.3.3	<i>Veränderung der kulturellen Identität</i>	143
6.4.3.4	<i>Kulturelle Entkoppelung</i>	143
6.4.4	Unterstützungssysteme	144
6.4.4.1	<i>Familiäre Unterstützungssysteme</i>	145
6.4.4.2	<i>Heimatliche Unterstützungssysteme</i>	145
6.4.4.3	<i>Berufliche Unterstützungssysteme</i>	146
6.5	Fazit	146
7	INTERVENIERENDE BEDINGUNGEN	147
7.1	Grundlagen der Entwicklungszusammenarbeit	147
7.2	Internationale Konventionen	147
7.2.1	Millennium Entwicklungsziele (MDGs).....	148
7.2.2	Wege der Umsetzung	148
7.3	Aktuelle Ansätze der EZA	149
7.3.1	Paradigmenwechsel in der EZA	149
7.3.2	Die Rolle der EU	150
7.3.3	Rahmenabkommen: „Paris Deklaration“	150
7.3.4	Wirkungsgrad von Rahmenabkommen	151
7.4	Grundlegende Methoden der EZA	151
7.4.1	Partizipation	152
7.4.2	Capacity Development	152
7.4.3	Einbeziehung soziokultureller Faktoren.....	153
7.4.4	Sensibilität gegenüber historischen Dimensionen.....	154
7.4.5	Umsetzung des Anspruchs der Gleichberechtigung.....	155
7.5	Fazit	155
8	STRATEGIEN DES MANAGEMENTS VON KULTURKONTAKT	156
8.1	Was ist (interkulturelle) Kompetenz?	156
8.2	Kompetenzentwicklung allgemein	156
8.2.1	Lernmotivation im interkulturellen Kontext	157
8.2.2	Entwicklungsprozesse durch Lernerfahrungen	157
8.2.3	Kompetenz versus Qualifikation	158
8.2.4	Relevanz der Lerntheorien für das Konzept der interkulturellen Kompetenz	158
8.3	Modelle interkultureller Kompetenz	159
8.3.1	Modell 1 nach Barnmeyer	159
8.3.1.1	<i>Die affektive Ebene</i>	159
8.3.1.2	<i>Die kognitive Ebene interkultureller Kompetenz</i>	160
8.3.1.3	<i>Die Verhaltensebene interkultureller Kompetenz</i>	160
8.3.2	Modell 2 nach Bolten	161
8.4	Entwicklungsmodell interkultureller Sensibilität	163
8.4.1	Stadien des Ethnozentrismus.....	165

8.4.1.1	<i>Leugnung</i>	165
8.4.1.2	<i>Abwehr</i>	165
8.4.1.3	<i>Bagatellisierung</i>	166
8.4.2	Stadien des Ethnorelativismus	166
8.4.2.1	<i>Anerkennung (Acceptance)</i>	166
8.4.2.2	<i>Anpassung (Adaption)</i>	167
8.4.2.3	<i>Integration</i>	167
8.5	Basisfähigkeiten interkultureller Kompetenz	168
8.5.1	Vorstellung des Fähigkeitenkatalogs	168
8.5.2	Strukturierung und Ergänzung des Fähigkeitenkatalogs	169
8.5.3	Fähigkeiten des Selbstmanagements	170
8.5.3.1	<i>Selbstvertrauen</i>	170
8.5.3.2	<i>Selbstbewusstheit</i>	171
8.5.3.3	<i>Persönliche Reife und Stabilität</i>	171
8.5.3.4	<i>Kontaktfreudigkeit</i>	172
8.5.3.5	<i>Vertrauensfähigkeit und positive Grundeinstellung</i>	173
8.5.3.6	<i>Stressresistenz und Belastbarkeit</i>	174
8.5.3.7	<i>Rollendistanz</i>	174
8.5.4	Fähigkeiten im Umgang mit Fremdheit	175
8.5.4.1	<i>Offenheit</i>	175
8.5.4.2	<i>Neugierde</i>	176
8.5.4.3	<i>Interesse</i>	176
8.5.4.4	<i>Durchhaltevermögen</i>	177
8.5.4.5	<i>Veränderungsbereitschaft</i>	177
8.5.4.6	<i>Vorurteilsfreiheit</i>	178
8.5.4.7	<i>Toleranz</i>	179
8.5.4.8	<i>Respekt</i>	179
8.5.4.9	<i>Zurückhaltung</i>	180
8.5.5	Fähigkeiten zur Integration neuer Sichtweisen in eigenes Handeln	181
8.5.5.1	<i>Flexibilität</i>	181
8.5.5.2	<i>Komplexitätsreduktion</i>	182
8.5.5.3	<i>Ambiguitätstoleranz</i>	183
8.5.5.4	<i>Frustrationstoleranz</i>	184
8.6	Entwicklungsmaßnahmen interkultureller Kompetenz	186
8.6.1	Was ist (interkulturelles) Coaching?	186
8.6.2	Warum interkulturelles Coaching?	187
8.6.2.1	<i>Umgang mit Irritationen</i>	187
8.6.2.2	<i>Herausforderung der kulturübergreifenden Führung</i>	187
8.6.2.3	<i>Schulung der Differenzwahrnehmung</i>	188
8.6.2.4	<i>Überwindung von Widerständen</i>	188
8.6.2.5	<i>Forum für Reflexion schaffen</i>	189
8.6.3	Was kann interkulturelles Coaching?	189
8.6.3.1	<i>Kontext – und Situationsbezug</i>	189
8.6.3.2	<i>Begleitung des Entwicklungs- und Lernprozesses</i>	190
8.6.3.3	<i>Eingehen auf den Kompetenzlevel der Person</i>	191
8.6.3.4	<i>Vermeidung von „interkulturellem Burn-out“</i>	191
8.6.3.5	<i>Individualisierung von Lerninhalten</i>	192
8.6.3.6	<i>Verankerung von Wissen</i>	192
8.6.3.7	<i>Emotionales Lernen</i>	193
8.6.4	Interkulturelle Trainings	193
8.6.4.1	<i>Was kann interkulturelles Training?</i>	194
8.6.4.2	<i>Fokussierung auf kulturelle Besonderheiten</i>	194
8.6.4.3	<i>Erfahrungsorientierte Trainingsmethoden</i>	195
8.6.4.4	<i>Erweiterung von Vorbereitungsmaßnahmen</i>	195
8.6.4.5	<i>Eingehen auf „sensible Phasen“</i>	196
8.6.4.6	<i>Die Wichtigkeit der Lernmotivation</i>	196
8.6.5	Rolle des Coachs	197

8.6.6	Coaching-Methoden	198
8.6.6.1	Gruppen-Coaching	198
8.6.6.2	Unterschiede zum Konflikt-Coaching	199
8.6.6.3	Rahmenbedingungen für interkulturelles Coaching	200
8.6.7	Der Coaching-Prozess	201
8.6.7.1	Reflexion	201
8.6.7.2	Reflexionsbereitschaft	201
8.6.7.3	Reflexionsfähigkeit	202
8.6.7.4	Reflexion im interkulturellen Coaching-Prozess	202
8.6.7.5	Differenz beobachten	202
8.6.7.6	Wissen: Differenz verwerten	203
8.6.7.7	Differenz fühlen	204
8.6.8	Ziele von Coaching	205
8.6.8.1	Entwicklung und Umsetzung von Lösungen	205
8.6.9	Kulturelle Dimension des interkulturellen Coachings	206
8.7	Fazit	207
9	KONSEQUENZ	209
9.1	Begriffsbestimmung: Interkultur - Drittkultur	209
9.2	Anerkennung von Differenz als Grundlage für Interkultur	210
9.2.1	Der Wunsch nach Gleichheit	210
9.2.2	Die Strategie der Intellektualisierung	211
9.3	Gleichberechtigung	211
9.3.1	„Heimvorteil“	212
9.3.2	Abhängigkeit	212
9.4	Integrations- und Handlungsfähigkeit	213
9.4.1	Kulturelle Selbsterfahrung	213
9.5	Das „multikulturelle Ich“	214
9.5.1	Integration von Anpassungsfähigkeit in die Persönlichkeitsstruktur	214
9.5.2	Kulturelle Marginalität	215
9.6	Fazit	216
10	ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER FORSCHUNGSERGEBNISSE	217
11	LITERATUR	221
11.1	Literatur inhaltlich	221
11.2	Literatur methodisch	229
11.3	Internetquellen	230

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung I: Paradigmatisches Modell Allgemein.....	9
Abbildung II: Paradigmatisches Modell dieser Arbeit.....	12
Abbildung III: Eisberg-Kulturmodell.....	20
Abbildung IV: Zwiebelschalen-Modell	21
Abbildung V: Verteilung von Kulturmerkmalen	26
Abbildung VI: Grundmodell des Modells kultureller Differenz.....	34
Abbildung VII: Beziehungsstile.....	38
Abbildung VIII: Denkstile	45
Abbildung IX: Kommunikationsstile	52
Abbildung X: Führungsstile	60
Abbildung XI: Arbeitsstile	76
Abbildung XII: Konfliktstile	88
Abbildung XIII: Tabelle: Konfliktkulturen.....	90
Abbildung XIV: Modell interkultureller Kompetenz nach Barnmeyer	159
Abbildung XV: Modell interkultureller Kompetenz nach Bolten.....	162
Abbildung XVI: Fähigkeitenkatalog interkultureller Kompetenz	169



Lernraum Interkultur – von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz ist der Titel dieser Arbeit, in welcher der beim Zusammentreffen von Kulturen entstehende Überschneidungsraum erforscht und belebt werden soll. Kultur prägt unser Denken, Fühlen und Handeln und gibt uns Orientierung bei der Suche nach Strategien, die wir zur Lösung, der im Leben und Arbeiten auftretenden Herausforderungen brauchen. Da es für uns Menschen eine absolute Überforderung wäre, Entscheidungen immer aufs Neue zu treffen, entwickeln wir Regeln, die diesen Prozess erleichtern. Auch wenn wir Entscheidungen prinzipiell als Individuum treffen, werden diese von kulturellen Skripten geprägt. Diesen teilen wir mit einer Gruppe von Menschen und erheben das Orientierungsschema somit zu einer gesellschaftlichen Norm. Im Rahmen dieses Prozesses schaffen wir Kultur.

Interkultur entsteht
im Zusammentreffen
der Kulturen

Aufgrund völlig verschiedener Ausgangslagen ergeben sich dabei große Variationen in den Orientierungssystemen. Es kommt zu kultureller Differenz, welche sich in Unterschieden in der Problemidentifikation und der korrespondierenden Lösungsversuche äußert. Die Existenz dieser Unterschiede kann nicht negiert werden und erzeugt ein Spannungsfeld, welches sowohl weltpolitische als auch interreligiöse und interethnische Schwierigkeiten mit sich bringt. Die Zukunft der Welt (und des Weltfriedens) liegt nicht in der Nivellierung dieser Unterschiede, wie dies häufig als Lösung indirekt oder direkt propagiert wird, sondern in einem klaren Bekenntnis zur Differenz. Die zentrale These dieser Arbeit ist, dass Differenz erkannt, anerkannt und gemeistert werden muss.

Differenz der
kulturellen
Programmierungen

Die Tendenz scheint eine andere zu sein. Globalisierung, als internationale Verflechtung und Intensivierung der kulturübergreifenden Kontakte ist zum integralen Bestandteil des täglichen Lebens geworden und nährt die Vision einer uniformen Entwicklung der Weltgesellschaft. Globalisierung muss als Konzept sehr kritisch betrachtet werden, denn sie funktioniert in vielen Fällen, vor allem aber in Kontakt mit unterprivilegierten Gruppen, als westliche Vereinnahmung, zumindest auf einer oberflächlichen Ebene. Kulturelle Andersartigkeit wird dabei sowohl negiert, als auch als Gefahr gehandelt. Die Illusion eines kulturellen Universalismus wird durch eine äußerliche Gleichmacherei genährt, muss aber als eine von der Globalisierung inszenierte Maskierung betrachtet werden, die aus dem Bestreben der Vereinnahmung des Fremden zugunsten eigener Interessen entspringt. Die Auflösung kultureller Differenz geschieht in vielen Fällen zugunsten der Mächtigen und ist daher als ethnozentrische Invasion zu betrachten, welche das globale Ungleichgewicht zementiert.

Universalität als
Illusion

Oberstes Ziel dieser Arbeit ist, das Verständnis für kulturelle Differenz zu stärken. Dabei sollen kulturelle Unterschiede nicht nur beschrieben, sondern die Dynamik, welche aufgrund dieser Grundkonditionen im Kulturkontakt entsteht, analysiert und Wege zur Anerkennung und Wertschätzung von kultureller Vielfalt vorgestellt werden. Die offene Haltung gegenüber Differenz bedarf eines Rahmenmodells, in dem die Wahrnehmung des kulturellen Details als Basis einer adäquaten Auseinandersetzung in Angriff genommen werden kann. Dieser Anspruch wird in der durch intensive Datenerhebung und –analyse dieser Forschungsarbeit entstandene Theorie gewährleistet. Das daraus resultierende „Modell kultureller Differenz“ versucht dabei in Rückbezug auf bestehende Kulturmodelle, wie beispielsweise das Modell nach Hofstede (1991),

Kulturelle Differenz
erhalten und nutzen

Trompenaars (1993) oder die Theorie der Kulturstandards nach Thomas (1993) ein neues, kohärentes Modell vorzustellen, in welchem der kulturelle Überschneidungsraum als sechsdimensionaler Merkmalsraum definiert und ausgearbeitet wird. Im Rahmen der Auseinandersetzung sollen keine kulturellen Verallgemeinerungen im Sinne von Stereotypen produziert, sondern Denkwerkzeuge entwickelt werden, welche die Thematisierung kultureller Materie ermöglicht. Dies ist ein Prozess, welcher ein hohes Maß an Selbstreflexion verlangt, da der Impuls, andere nach eigenen Mustern formen zu wollen nahezu als Instinkt gesehen werden kann, insbesondere wenn der Kulturkontakt von relativ großer kultureller Distanz geprägt wird, wie dies im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit der Fall ist.

Das in dieser Arbeit verwendete Datenmaterial bezieht sich auf Arbeitseinsätze im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit in zwei afrikanischen Ländern. Der Rückgriff auf dieses Forschungsfeld hat zweierlei Dimensionen. Die Anerkennung kultureller Differenz bedarf der Sichtbarmachung kultureller Unterschiede, was durch die Methode des Kontrastierens ermöglicht werden soll. Die relativ große kulturelle Distanz der Personen, die im Arbeitsfeld der EZA¹ zusammentreffen, lässt Unterschiede und Schwierigkeiten sehr klar ans Tageslicht treten und bietet daher eine optimale Grundlage für die Klärung der gestellten Forschungsfrage. Auch wenn sich die Arbeit auf Personaleinsätze in der Entwicklungshilfe konzentriert, verfolge ich den Anspruch, dass die abgeleiteten Theorien in einem wesentlich weiteren Bereich interkultureller Lebenszusammenhänge genutzt werden können.

Forschungsfeld:
Personaleinsätze der
EZA

Als Ausgangspunkt dieser Arbeit dient der Grundgedanke, dass kulturelle Differenz trotz einer erkennbaren Uniformierung der Weltgesellschaft erstens besteht und zweitens „gemanagt“ werden muss, da der natürliche Impuls der ethnozentrischen Einordnung einem positiven Umgang mit Differenz zuwiderläuft. Das Konzept, das sich den verbesserten Umgang mit kultureller Differenz zum Ziel gesetzt hat, ist das der interkulturellen Kompetenz. Die Kernelemente interkultureller Kompetenz sind das Bewusstsein für Unterschiede, das Wissen über Unterschiede, sowie der Umgang mit diesen Unterschieden. Die Vereinigung dieser drei Aspekte ist der inhaltliche Auftrag dieser Arbeit und soll am Beispiel einer qualitativen Erhebung praktischer Erfahrungen des Kulturkontaktes bearbeitet werden.

Ziele dieser
Forschungsarbeit

Interkulturelle Kompetenz ist zu einem Schlüsselbegriff verschiedenster Praxisfelder avanciert, wird aber in den meisten Fällen als Lerninhalt behandelt, der im Rahmen von Vorbereitungsmaßnahmen vermittelt werden kann. Betrachtet man aber Theorien, welche Kompetenz im Allgemeinen erforschen, so wird klar, dass sich diese in der Anwendung von Wissen, also in der Vernetzung von Wissen und Erfahrung durch Reflexion, entwickelt. Auf diesen Einsichten aufbauend, vertrete ich die Ansicht, dass gerade kulturelle Differenz nicht wie in vielen Trainingsmethoden angenommen, simuliert werden kann, sondern erst im Kulturkontakt erfahrbar wird. Interkulturelle Kompetenz kann sich erst entwickeln, wenn der „Leidensdruck“ der Verunsicherung als elementare Lernmotivation vorhanden ist.

Kompetenz baut auf
lebenslangen Lernen

Aufgrund der Unverzichtbarkeit von Orientierungssystemen entsteht ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Selbstkonzept und kultureller Identität. Diese Abhängigkeit kann uns erst im Kulturkontakt bewusst werden, was mit einer Labilisierung der Person einhergeht. Die Konfrontation mit kultureller Differenz im Zuge des Kulturkontaktes beinhaltet ein Potential der kulturellen Selbsterfahrung, aber auch die Gefahr kultureller „Entzugserscheinungen“, was sich in Verunsicherung, Verurteilung des anderen etc. zeigen kann. Die Notwendigkeit, den Prozess des Kulturkontaktes zugunsten der Entwicklung

Kulturkontakt ist kein
„easy business“

¹ EZA: Entwicklungszusammenarbeit

interkultureller Kompetenz zu begleiten, sollte dadurch klar werden. Die Unterstützung der Person und des Lernprozesses kann in Form von interkulturellem Coaching (vgl. Kapitel: 8.6) gewährleistet werden und hat durch die Integration dieser Maßnahmen in den Arbeitsprozess ein Erfolgspotential, das durch die Bearbeitung der Herausforderungen des Personaleinsatzes in einer ganzheitlichen Weise weiterentwickelt werden kann.

Es ist nicht der Anspruch dieser Arbeit, Vorbereitungsmaßnahmen einzelner Organisationen oder deren Personalmanagement zu evaluieren. Vorbereitungsmaßnahmen sehe ich als wesentliche Instrumente, welche das Bewusstsein für kulturelle Differenz sowie die Neugierde dafür wecken können. Der Lernprozess kann dadurch initiiert, darf aber keinesfalls als abgeschlossen betrachtet werden. Die Verantwortung für Lernprozesse muss von der Person selbst übernommen werden, wobei Organisationen dazu aufgefordert sind, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche ihre Mitglieder in diesem Lernprozess unterstützen. Interkulturelle Kompetenz ist mehr als eine reine Handlungskompetenz. Sie kann als Haltung definiert werden, die den wertschätzenden Umgang mit kultureller Vielfalt beschreibt und das ihr innewohnende Innovationspotential als Teil der Zusammenarbeit anerkennt. In diesem Sinne ist interkulturelle Kompetenz nicht nur als Lernauftrag an entsandte Fachkräfte zu sehen, sondern als Querthema, das international arbeitende Organisationen und Unternehmen in ihre Organisationsphilosophie integrieren sollten.

Interkultureller
Lernauftrag an
Individuen und
Organisationen

Die vorliegende Arbeit baut sich folgendermaßen auf: Zunächst gebe ich Einblick in die Forschungsmethode im Allgemeinen und setze diese zur aktuellen Arbeit in Bezug. Es folgen Erläuterungen zu den theoretischen Grundlagen, in welchen ich mich sowohl um die **kulturwissenschaftliche Standortbestimmung** des Fachbereichs der interkulturellen Kommunikation bemühe als auch die gängigsten **Kulturmodelle** anführe. Dabei wird auf die „Theorie der sozialen Konstruktion“ nach Berger/ Luckmann (1966) zurückgegriffen, in welcher die Trennung von subjektiver und objektiver Kultur begründet wird. Die Modelle, welche diese Theorie veranschaulichen, sind das Eisberg-Kulturmodell (Ting-Toomey 1999), sowie das Zwiebelschalen-Modell von Kultur (Trompenaars 1993). In der Folge werden Modelle diskutiert, welche den **Vergleich unterschiedlicher kultureller Systeme** zum Inhalt haben (Hofstede 1991; Trompenaars 1993; Thomas 1993, Maletzke 1996,; Bennett 1998; Levi- Strauss 1962), was als Grundlage für die Auseinandersetzung mit dem im Rahmen dieser Arbeit entstandenen „Modells interkultureller Polaritäten“ angesehen werden kann.

Aufbau der Arbeit

Im weiteren Aufbau der Arbeit orientiere ich mich am „paradigmatischen Modell“, das ein Kernelement der verwendeten Forschungsmethode der „Grounded Theory“ nach Strauss, Corbin (1996) darstellt (vgl. Kapitel: 2.1.3) und das forschungsmethodische Vorgehen dieser Arbeit begründet. Demnach kann jedes soziale Phänomen mit Hilfe von ursprünglichen Bedingungen, dem Kontext und den intervenierenden Bedingungen als weiter gefasste Kontextfaktoren erklärt werden. Strategien beschreiben den Umgang mit den durch das Phänomen - in diesem Falle des Kulturkontaktes - entstandenen Anforderungen. Als Konsequenzen können die durch Interaktion veränderten Umstände oder auch durch Lernprozesse verbesserte Strategien gesehen werden, welche wiederum auf die ursächlichen Bedingungen zurückwirken und somit den Prozesscharakter des Phänomens erklären. Das empirische Material wurde in die verschiedenen Kapitel eingearbeitet und wird durch die als Fußnoten abgedruckte Interviewausschnitten dem/der LeserIn zugänglich gemacht (vgl. Kapitel: 2.3). In Kapiteln, in denen entweder Resultate der Analyse oder theoretische Grundlagen besprochen werden, wird demnach auf die Anführung von Belegen aus dem Datenmaterial verzichtet.

Paradigmatische
Modell dieser Arbeit

Der empirische Teil der Arbeit startet mit dem Kapitel über Kulturkontakt, in welchem ich mich mit den **ursächlichen Bedingungen** beschäftige und zu erklären versuche, warum und wie kulturelle Reibungsflächen entstehen. Dies passiert mit Hilfe des im Rahmen dieser Forschungsarbeit erstellten „Modells interkultureller Polaritäten“, welches als ein Instrument des systematischen Nachdenkens über Differenz dienen soll. Die kulturellen Referenzsysteme, auf welche jeder Mensch zurückgreift, unterscheiden sich demnach in sechs wesentlichen Punkten voneinander und bestimmen die Dynamik des Kulturkontaktes. Dabei geht es mir nicht um die Festlegung spezifischer Kulturen auf bestimmte Referenzsysteme, sondern um die Möglichkeit, kulturelle Unterschiede und deren unterschiedliche Tiefenwirkungen zu erforschen und durch eine kulturgeneralisierende Systematisierung thematisierbar zu machen. Die sechs Säulen des Modells sind namentlich Beziehungs-, Denk-, Arbeits-, Führungs-, Kommunikations- und Konfliktstile. Dabei wird jede dieser Säulen zweifach ausdifferenziert. Das Modell kann als Weiterentwicklung bestehender Vergleichsmodelle angesehen werden und baut auf intensive Datenerhebung und -analyse. Ziel dieses neuen Modells ist es, eine starke Verbindung von Empirie und Theorie zu schaffen und darzustellen. Dabei werden bestehende Modelle vernetzt und in Form eines sechs-dimensionalen Merkmalsraumes systematisiert. Jeder Dimension wird ein Kontinuum zugeordnet, sowie die Tiefendimension mit Hilfe eines Zwiebelendiagramms ausgearbeitet. Auf diese Weise wurde eine Antwort auf die in den herkömmlichen Modellen stattgefundene Vermischung der Interpretationsebenen gefunden. Die detaillierte Ausarbeitung der Dimension in Verbindung mit den konkreten Beispielen aus dem Datenmaterial lassen das Modell zu einem komplexen, jedoch auch sehr verständlichen Modell werden, wie es bisher noch nicht in dieser Weise dargelegt wurde. Die gegenstandsverankerte Entwicklung der Theorie dieser Forschungsarbeit soll sich in der Anwendbarkeit des Modells in der Praxis widerspiegeln, wobei dieses als Werkzeug dienen soll, welches im Rahmen von interkulturellem Coaching eingesetzt werden kann.

Erläuterungen zum „Modell kultureller Differenz“

Das **Phänomen**, das als zentrales Element der Forschungsarbeit beschrieben werden kann, ist der Kulturkontakt. Dabei werden Fragen der kulturellen Identität in Bezugnahme auf die Theorie der sozialen Identität nach Tajfel (1982) aufgearbeitet, sowie die herkömmliche Kulturschock-Theorie im Sinne der Stress-Adaptions-Theorie nach Kim Y.Y. (2004) neu verarbeitet. Im Rahmen von Personaleinsätzen der Entwicklungszusammenarbeit ergeben sich Konstellationen, bei denen Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund miteinander auf das Ziel der Armutsbekämpfung hinarbeiten. Dabei entstehen Herausforderungen, die jede Person in Rückbezug auf erlernte Strategien zu lösen versucht. Da die Zusammenarbeit jedoch immer als Gruppenprozess gesehen werden muss, bringt nicht nur jede Person die eigene kulturelle Programmierung mit ins Spiel, sondern reagiert auch auf jene der anderen. Diese Reaktionen, welche aus der kulturellen Identität heraus entstehen, aber auch auf diese zurückwirken, betreffen Bewältigungsstrategien im Umgang mit Differenz und die Dynamik von Anpassungsprozessen.

Wie wird kulturelle Differenz erfahren und prozessiert?

Der **Kontext** des Kulturkontaktes beschreibt Rahmenbedingungen, welche die Bewältigung des Personaleinsatzes negativ oder positiv beeinflussen. Dabei wird die Relevanz organisatorischer Belange, aber auch Fragen des Personalmanagements der Entsendeorganisationen genauso diskutiert, wie die Notwendigkeit von Kompetenzen, welche nicht direkt interkultureller Natur sind, aber als Grundlage für die erfolgreiche Meisterung des Personaleinsatzes dienen. Alltagsgestaltung im Einsatzland und Aspekte der Sozialkontakte mit Einheimischen oder

Rahmenbedingungen des Kulturkontaktes

anderen „Expatriates“² werden dabei ebenso untersucht, wie die Frage der Reintegration von RückkehrerInnen.

Als **intervenierende Bedingungen** werden Gegebenheiten beschrieben, die die Zusammenarbeit in indirekter Weise beeinflussen. Dabei orientiere ich mich an zwei Grundsatzpapieren, welche die Entwicklungszusammenarbeit des neuen Jahrtausends maßgeblich bestimmen; die „Millenium Development Goals“³ und die „Paris Declaration“⁴: Diese sollen zur Alltagsrealität der Zusammenarbeit in den Entwicklungsländern in Bezug gesetzt und somit die Facetten interkulturelle Kompetenz deutlich gemacht werden. In diesem Sinne wird die Komplexität und Relevanz des Konzepts der interkulturellen Kompetenz deutlich, wobei die Entwicklungszusammenarbeit nur als ein Beispiel der Herausforderungen des neuen Millenniums im Rahmen des interkulturellen Dialogs angesehen werden kann.

Rahmenmodelle

Das Kapitel der **Strategien** gliedert sich in drei Teile, wobei die Auseinandersetzung mit interkultureller Kompetenz den Kern darstellt. Um das Konzept der interkulturellen Kompetenz in umfassender Weise verstehen und weiterentwickeln zu können, befasse ich mich zunächst mit Theorien der Kompetenz im Allgemeinen, wobei ich mich vor allem auf „Theorie der kompetenzbasierenden Lernkultur“ nach Erpenbeck (2003) beziehe. In der Folge werden Modelle interkultureller Kompetenz im Speziellen beleuchtet, welche sich mit der Frage der Grundkomponenten und Verteilung dieser beschäftigen. Das Modell nach Barnmeyer (2002) und Bolten (2002) sollen helfen, diese Frage zu klären. Nach dieser grundlegenden Auseinandersetzung mit der Frage, welche Ebenen interkulturelle Kompetenz inkludieren muss, dreht sich die weitere Beschäftigung um individuelle Entwicklungsprozesse. Dabei wird zuerst das DMIS (Developmental Model of Intercultural Sensitivity) nach Milton Bennett (1993) vorgestellt, welches den Umgang von Menschen mit kultureller Differenz beschreibt und auf diese Weise eine sehr fundierte Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen zur Intensivierung interkultureller Kompetenz bildet. Nach diesem theoretischen ersten Teil setze ich die Verfolgung der Frage im eigenen Datenmaterial fort und beschreibe eingehend **Basisfähigkeiten** interkultureller Kompetenz als persönlichkeitsbezogene Grundlage zur Meisterung des Kulturkontaktes. Aufbauend auf diesen meines Erachtens unumgänglichen Komponenten der Kompetenzentwicklung gehe ich einen Schritt weiter und beleuchte Maßnahmen, welche die Personen auf direkte und in das Arbeitsleben integrierte Weise in ihrem Lernprozess unterstützen können. Mit diesen Maßnahmen kann man den Erkenntnissen der Kompetenzforschung, dass Lernen als lebenslanger Prozess gesehen werden muss, gerecht werden. Als dafür am besten geeignete Methode sehe ich das „**Interkulturelle Coaching**“, das in der Folge als dritter Teil des Kapitels, nämlich als **Entwicklungsmaßnahme**, vorgestellt wird. Ziel des interkulturellen Coachings ist es, die Basisfähigkeiten zu stärken und weiterzuentwickeln, was die nachhaltige Kompetenzentwicklung unterstützt.

Entwicklungs-
maßnahmen
interkultureller
Kompetenz

Konsequenzen nenne ich das letzte Kapitel, in dem ich mich mit den zu erwartenden Fortschritten beschäftigte. Dies bedeutet nicht, dass sich durch die Verbesserungen der Strategien, also der Entwicklung interkultureller Kompetenz, die Herausforderungen des Kulturkontaktes minimieren. Der zu erwartende Effekt ist jedoch, dass aufgrund kultureller Programmierungen entstehende Schwierigkeiten früher wahrgenommen werden und deshalb auch besser damit umgegangen werden kann. Die durch Selbstreflexion angeregte Persönlichkeitsentwicklung ermöglicht es den Personen, ihre eigenen vorgefassten Annahmen

Ziele der Kompetenz-
entwicklung

² „Expatriate“ und „Expatriate Community“ wird im Rahmen der Arbeit als Beschreibung für die Personengruppe verwendet, die sich freiwillig zu einem Auslandsaufenthalt entschlossen hat und daher für einen definierten oder undefinierten Zeitraum im Ausland lebt.

³ <http://www.un.org/millenniumgoals/>

⁴ <http://www.oecd.org/dataoecd/37/39/35023537.pdf>

zu hinterfragen, was die Basis einer auf Dialog aufbauenden Zusammenarbeit darstellt. Als ein ambitioniertes Ziel interkultureller Zusammenarbeit kann formuliert werden, dass die interkulturelle Kompetenz der am Prozess beteiligten Personen die Zusammenarbeit nicht nur verbessert, sondern durch die Nutzung der Differenz Synergieeffekte entstehen können, welche das Innovationspotential monokultureller Teams übertreffen. Dies bedarf jedoch der Bereitschaft aller Beteiligten für die Gestaltung von **Interkultur als Lernraum**, in dem kulturelle Differenz als Potential und nicht als Hindernis empfunden wird.



Auseinandersetzung mit dem „Lernraum Interkultur“ ist eine Forschungsarbeit mit qualitativer Ausrichtung. Kulturelle Phänomene können nur sehr schwer mit Hilfe normativer Methoden erfasst werden, da die Wirklichkeitskonstruktionen der Individuen, welche mit ihrer kulturellen Prägung in Zusammenhang stehen, in ihrer Tiefe verstanden werden sollen. Eine qualitative Methode erschien mir dafür als wesentlich geeigneter, insbesondere da die Prozessorientierung das Eingehen auf ForschungspartnerInnen und deren Perspektiven ermöglicht. Im Laufe eines Zeitraums von fünf Jahren wurden mit Hilfe von Interviews und Beobachtungen qualitative Daten gesammelt, die Aufschluss über die im Kulturkontakt auftretenden Reibungspunkte geben. Die Forscherin war während dieses gesamten Zeitraums selbst „Teil“ dieses Lernraumes; das erleichterte die sehr umfassende Sammlung von Daten und den – von der „Grounded Theory“ geforderten – stetigen Abgleich von Theorie und Praxis („Theorie-Praxis-Spirale“).

2.1 „Grounded Theory“

Der Ansatz der Grounded Theory (GT), der zunächst auf die Arbeiten von Glaser und Strauss zurückgeht und in deren Werk „The discovery of grounded theory“ (1967) dargelegt wird, wurde später von Corbin und Strauss weiterentwickelt. Die „Grounded Theory“ (grounded = in der Empirie verankert) versteht sich als gegenstandsbezogene Methode zur induktiven Erstellung von Theorien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. Dabei wird die Theorieentwicklung als Prozess, in welchem Theorien über soziale Phänomene auf Basis systematisierter Erhebung, Analyse und Rückführung in die Empirie erstellt werden (vgl. Siegfried Lamnek, Band I, 1993, S. 112) in den Mittelpunkt des Vorgehens gerückt. "A grounded theory is one that is inductively derived from the study of the phenomenon it represents. That is, it is discovered, developed, and provisionally verified through systematic data collection and analysis of data pertaining to that phenomenon. Therefore, data collection, analysis, and theory, then prove it. Rather, one begins with an area of study and what is relevant to that area is allowed to emerge." (Strauß, Corbin 1993, S. 23) In der Weiterentwicklung der Forschungsmethode durch Strauß und Corbin wird betont, dass die Befassung mit bestehenden Theorien mit Relevanz für den Forschungsgegenstandes im Sinne einer induktiv- deduktiven Pendelbewegung miteinbezogen werden soll. Die Entwicklung der gegenstandsverankerten Theorie soll in Rückbezug auf den Forschungsstand des jeweiligen Wissenschaftsbereichs stattfinden und nicht nur eine orientierende, sondern eine strukturierende Funktion einnehmen (vgl. Tillmann 2006, S. 29). Im Rahmen dieser Arbeit wurde versucht, dieser Variante der „Grounded Theory“ zu folgen, was an der Einbeziehung relevanter bestehender Theorien im Feld der interkulturellen Kommunikation deutlich werden soll.

Glaser und Strauß definieren vier wichtige Merkmale, der eine Grounded Theory gerecht werden soll:

1. Fitness (Übereinstimmung)
2. Understanding (Verständlichkeit)
3. Generality (Allgemeingültigkeit)
4. Control (Kontrolle)

Unter "Fitness" verstehen Glaser und Strauß die Notwendigkeit der Anpasstheit der Forschungsmethode an den Forschungsgegenstand. Dies wird im Rahmen der vorliegenden Studie durch eine intensive Feldarbeit gewährleistet. Der Begriff "Understanding" bezieht sich auf den Anspruch der Verankerung der Theorie in der Empirie, denn die Ergebnisse einer Grounded-Theory-Analyse sollen später für den Gegenstandsbereich relevant sein, sodass es möglich wird, professionelle Handlungsstrategien für die Praxis abzuleiten. "Generality" bezieht sich auf das in der Theorieentwicklung angestrebte Abstraktionsniveau. Die Datenerhebung muss umfassend genug angelegt sein, sodass die ForscherIn Details und Variationen des untersuchten Phänomens wahrnehmen und allgemeingültige Ableitungen treffen kann (vgl. Strauss, Corbin 1996, S. 8). "Control" meint die Nachvollziehbarkeit der Theorieentwicklung für Dritte. Die Theorie sollte die Bedingungen des untersuchten Phänomens offen legen und die bewusstere Steuerung des daraus resultierenden Handelns ermöglichen.

2.1.1 Methodische Schritte

Die Theorie entwickelt sich auf Basis der Daten und setzt sich die detaillierte und systematisierte Abbildung des Forschungsgegenstandes zum Ziel (Gegenstandsverankerung). Bestehende Theorien des Wissenschaftsbereichs werden gemäß der Strauss/ Corbin' schen in Bezug zu den erhobenen Daten gesetzt und in die vergleichende Analyse einbezogen. Sie schlagen eine Pendelbewegung zwischen Theorie und Datenanalyse vor, die die Aktualität der eigenen Theorie gewährleistet und zu deren Verdichtung beitragen soll. Im Rahmen der Forschungsmethode werden spezielle Verfahren angewendet, um eine Sensibilität für die den Daten innewohnenden Bedeutungen zu entwickeln und die gegenstandsverankerte Theorie aufzubauen. Dieser Anspruch wird als „theoretische Sensibilität“ beschrieben (vgl. Strauß, Corbin 1996, S. 25) und kann als Wechsel zwischen Induktion und Deduktion verstanden werden, welche einerseits in Rückbezug auf die Theorien, andererseits in der Entwicklung und Systematisierung der eigenen Theorie gefunden werden kann. Das Forschungsvorhaben startet mit einer relativ offenen Forschungsfrage, welche genügend Freiraum bietet, um das Phänomen in all seinen Facetten erfassen und möglichen Hypothesen nachgehen zu können. Die Datenerhebung selbst stellt sich als ein integrierter Bestandteil des Forschungsprozesses dar. Das heißt, sie wird nicht als ein der Analyse vorausgehender Forschungsschritt gesehen. Die Generierung von Theorie gestaltet sich vielmehr als ein Prozess, der immer wieder auf die Daten zurückgreift. Die/ der ForscherIn versucht ständig neue Blickwinkel einzunehmen, die durch die Auseinandersetzung mit den Daten und der Literatur entstehen. Es sollen fortwährend Hypothesen aufgestellt und in der Empirie verifiziert werden. Damit soll dem Anspruch der Gegenstandsverankerung in der Weise nachgekommen werden, dass die Verbindung zwischen Empirie und Theorie lebendig gehalten und eine gegenseitige Befruchtung ermöglicht wird.

Entstehung der
„gegenstands-
verankerte Theorie“

2.1.2 Codierparadigmen

Als wichtigste Auswertungsschritte sind die Codierparadigmen zu nennen, welche die Basis für den systematisierten Vergleich des Datenmaterials darstellen. Als Kodieren bezeichnet man den Prozess, in dem das Datenmaterial aufgespaltet und kategorisiert wird. Die Konzeption des Forschungsprozesses sieht die Integration von Datenerhebung und -analyse vor, was impliziert, dass auch die Codierdurchläufe nicht strikt hintereinander vollzogen werden können. In einem ersten Arbeitsschritt – dem offenen Kodieren- werden die Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und auf neue Art und Weise zusammengesetzt. Es entsteht ein relativ offenes und vorläufiges Kodierschema, welches ständig überarbeitet und verfeinert wird. Den Textstellen werden Codes zugeordnet, welche in der Folge durch weitere Belege und Vergleiche zu Konzepten entwickelt

Auswertungsschritt 1

werden. Auf Basis des ständigen Vergleichens, Zusammenfügens und Differenzierens entsteht ein Kodegerüst, welches die weitere Theoriebildung unterstützt.

Auswertungsschritt 2

Beim axialen Kodieren geht es darum, die verschiedenen Kategorien mit Hilfe des „paradigmatischen Modells“ (vgl. Strauss, Corbin 1996, S. 78) zueinander in Verbindung zu setzen und anhand der komplexen Vernetzungen die Theorie weiterzuentwickeln. Die um eine Kategorie gruppierten Konzepte (Kodes) werden nun auf ihre ursächlichen Bedingungen, ihren Kontext und deren Eigenschaften untersucht. Des Weiteren wird nach intervenierenden Bedingungen, welche den weiteren Kontext des Phänomens bezeichnen, gesucht (zum Beispiel biographische Einflüsse, aber auch kulturelle, politische...). Außerdem ruft jedes Phänomen bestimmte Handlungs- und interaktionale Strategien hervor, die den Umgang mit dem Phänomen beschreiben. Diese Strategien münden in die Konsequenzen, welche als Ergebnis des Umgangs mit dem Phänomen gesehen werden können.

2.1.3 Das paradigmatische Modell

URSÄCHLICHE BEDINGUNGEN → PHÄNOMEN → KONTEXT →
INTERVENIERENDE BEDINGUNGEN → HANDLUNGS- UND INTERAKTIONALE
STRATEGIEN → KONSEQUENZEN

Abbildung I: Paradigmatisches Modell Allgemein

Beim selektiven Kodieren geht es darum, eine Kernkategorie, welche sich durch besonders häufiges und exponiertes Auftreten auszeichnet, hervorzuheben und sie in den Mittelpunkt des Interesses zu stellen. Im Prinzip unterscheidet sich dieser Arbeitsschritt nicht wesentlich vom axialen Kodieren. Das selektive Kodieren wird auf einer höheren Abstraktionsebene durchgeführt (vgl. Strauss, Corbin 1996, S. 95). Anhand der Anordnung der Kategorien um die Kernkategorie kann die Theorie beschrieben werden, das heißt die „Geschichte“ in analytischer Weise erzählt werden. Bausteine dafür sind die, in allen Arbeitsphasen erstellten und immer wieder überarbeiteten Memos, welche die textuelle Version des beschriebenen Forschungsprozesses darstellen. "Im Ablauf der Forschungsarbeit der Grounded Theory spielt das Schreiben von Memos also eine tragende Rolle. Strauss stellt den Ablauf des Forschungsprozesses als einen ständig zwischen Codieren, Memos schreiben und der Erhebung neuer Daten zirkulierenden Prozess dar." (Kuckartz 1999, S. 143) Sie stellen also ein begleitendes Element des Forschungsprozesses dar und entwickeln sich von einfachen Gedankenzusammenhängen bis zu ausgereiften Analysen, aus denen sich der Forschungsbericht zusammensetzt.

Auswertungsschritt 3

Die erstellte Theorie muss immer wieder anhand der Daten überprüft und validiert werden. "Das Integrieren der gesamten interpretativen Arbeit, die im Verlauf eines Forschungsvorhabens ausgeführt wurde, ist vielleicht die schwierigste Aufgabe. [...] Die Auswahl der Kernkategorie und das In-Beziehung-Setzen aller Hauptkategorien zur Kernkategorie und untereinander steht im Zentrum der Verfahren." (Strauß, Corbin 1996, S. 117) Die erstellte Theorie sollte sich durch Generalisierbarkeit und eine mittlere Reichweite auszeichnen. Damit ist gemeint, dass sich diese durch Anwendbarkeit im jeweiligen Praxisbereich, sowie durch wissenschaftliche Relevanz auszeichnen soll, welche zum Verstehen des Phänomens beiträgt.

Validierung der
Theorie

2.2 ATLAS/ti

Im Rahmen des qualitativen Forschungsdesigns ist man mit großen Datenmengen konfrontiert,

Werkzeuge zur
Auswertung

deren systematische Auswertung eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellt. Dieser Schwierigkeit wurde durch die Nutzung computerunterstützter qualitativer Analyse zu begegnen versucht. Dabei wurde die QDA-Software „ATLAS.ti“⁵ zum Einsatz gebracht. Dieses Werkzeug unterstützt die in der „Grounded Theory“ vorgesehenen methodischen Schritte und bietet Hilfestellung für das Ordnen, Vergleichen und Wiederauffinden relevanter Aussagen und die damit einhergehende Entstehung von „verankerten“ Theorien. Die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses wird durch die Verwendung von QDA-Software erhöht, wodurch dem Grundprinzip qualitativer Sozialforschung besser Rechnung getragen werden kann.

2.3 Datenerhebung und Datenmaterial

Die Grundlage der Analysearbeit bilden elf Interviews, sowie eine Gruppendiskussion. Des Weiteren bot die zweijährige Arbeitserfahrung in einer internationalen Schule Einblick in die Spannungsfelder, in denen sich interkulturelle Teams in ihrer Zusammenarbeit bewegen. Diese wurden in Form von Protokollen festgehalten. Erfahrungen aus dem privaten Bereich, welche das Phänomen des Kulturkontaktes erhellen, wurden im Forschungstagebuch aufgezeichnet und fließen mit in die Auswertung ein.

Datenerhebung

2.3.1 Datenmaterial

Das Datenmaterial dieser Forschungsarbeit strukturiert sich folgendermaßen:

Datenmaterial

- Interviews mit erfahrenen EZA-Fachkräften
- Interviews mit BerufseinsteigerInnen
- Interviews mit EZA-Fachkräften auf Kurzeinsatz
- Interviews mit Personen mit „internationaler Biographie“ verschiedener Altersgruppen
- Interviews mit Personen der Gastkultur
- Gruppendiskussion mit mitausgereisten Partnerinnen
- Beobachtungsprotokolle des eigenen Arbeitseinsatzes (August 2003- Juli 2005)
- Forschungstagebuch über den Aufenthalt in Eritrea (Oktober 2001 – Juli 2005) und Uganda (August 2005 laufend)

2.3.2 Datenerhebung allgemein

Wie bereits betont, wird die Datenerhebung in der „Grounded Theory“ nicht allein als ersten Schritt gesehen, sondern erstreckt sich über den gesamten Zeitraum der Forschungsarbeit. Dies gewährleistet die Einbeziehung relevanter Ideen, die von den InterviewpartnerInnen angesprochen werden und die die Entstehung eines holistischen Bildes des untersuchten Phänomens ermöglichen. Nach einer ersten Datenerhebung und Auswertung wurden genannte Problemfelder in den darauf folgenden Interviews weiterverfolgt und vertiefend nachgefragt. Der Forschungsprozess folgt somit einem „hermeneutischen Zirkel“, welcher die Weiterentwicklung der auftauchenden Hypothesen durch systematisches Vergleichen des Datenmaterials ermöglicht. Theorien entstehen aus der Analyse der Daten, werden ständig überprüft, verfeinert und schließlich zu einem kohärenten Ganzen zusammengefügt. Durch die Anwesenheit im Forschungsfeld konnte dieser Prozess optimal durchgeführt werden, wobei die Interviews über den gesamten Zeitraum des Auslandsaufenthaltes verteilt geführt wurden und

Prozessorientierung
der Analysearbeit

⁵ vgl. <http://www.atlasti.de>

unterschiedliche Stadien der Theorienentwicklung widerspiegeln.

2.3.3 Besonderheit der Datenerhebung dieser Forschungsarbeit

Im Zuge der Datenerhebung wurden folgende Methoden zum Einsatz gebracht:

Erhebungsmethoden

- Problemzentrierte Interviews
- Gruppendiskussion
- Teilnehmende Beobachtung

In Reflexion der ersten geführten Interviews wurde klar, dass gewisse Bereiche des Phänomens nur sehr schwer über diese Methode erhoben werden können. Dies kann einerseits dadurch begründet werden, dass kulturelle Deutungen mitunter nur schwer zugänglich gemacht werden können, andererseits aber auch Personen, welche über teilweise langjährige Arbeitserfahrungen und kulturübergreifende Kontakte verfügen, nur ungern über Misserfolge, Irritationen und andere Problemfelder sprechen. In diesem Sinne wurde klar, dass teilnehmende Beobachtungen wesentlich zur Verdichtung des Verständnisses über das untersuchte Phänomen beitragen können. Diese Beobachtungen wurden zum Teil im Rahmen einer zweijährigen Arbeitserfahrung in einem interkulturellen Team einer neu eröffneten internationalen Schule gemacht, zum Teil aber auch im Zuge der eigenen Alltagserfahrungen. Dies entspricht der Idee einer integrierten Datensammlung, welche parallel zur Auswertung und Erstellung der Theorie stattfindet und die angestrebte genaue Abbildung des heterogenen Bildes ermöglichen soll.

Die unter dem Punkt „Grounded Theory“ besprochenen Codierparadigmen und das damit in Zusammenhang stehende „Paradigmatische Modell“ dient, wie in der Einleitung besprochen, als Leitfaden für den Aufbau dieser Arbeit. Als das zentrale Phänomen wurde der „Kulturkontakt“ identifiziert. Verschiedenheiten im Rahmen von Denk-, Beziehungs-, Konfliktstilen etc. halte ich für die ursächlichen Bedingungen des im Rahmen des Kulturkontaktes auftretenden Spannungsfeldes und sie werden als Modell kultureller Differenz dargestellt. Kontextfaktoren betreffen beispielsweise die Alltagsgestaltung im Einsatzland, intervenierende Bedingungen greifen auf die Auseinandersetzung mit Rahmenmodellen der Zusammenarbeit zurück. Strategien setzen sich aus den Grundlagen der Basisfähigkeiten und den Maßnahmen zur Entwicklung interkultureller Kompetenz auseinander. Als Konsequenz wird die „multikulturelle Persönlichkeit“ als Basis funktionierender Kulturkontakte vorgestellt.

Verankerung der
Forschungsmethodik
in der gegenwärtigen
Arbeit

2.3.4 Vorstellung des Paradigmatischen Modells zum Phänomen Kulturkontakt

Das Paradigmatische Modell dieser Arbeit kann wie folgt dargestellt werden:

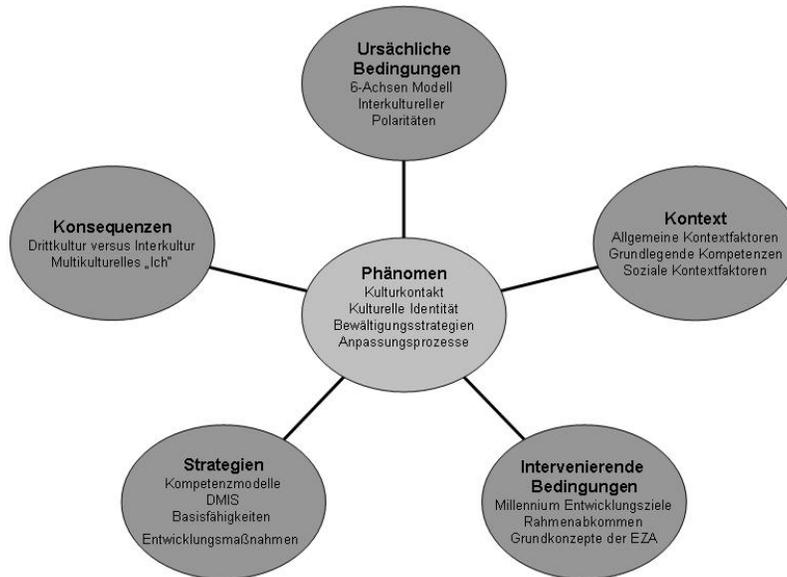


Abbildung II: Paradigmatisches Modell dieser Arbeit

2.3.5 Formelle Aspekte der Forschungsarbeit

Wie bereits in der Einleitung besprochen, fließt die Datenauswertung in weite Teile der Arbeit ein. Um die Entwicklung der Theorie nachvollziehbar zu machen, wie dies in der Methode vorgesehen ist, wurden die relevanten Textstellen direkt aus dem Datenmaterial in Form von Fußnoten in die Arbeit übernommen. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um eine, von der ForscherIn als am aussagekräftigsten bewertete Interview- oder Protokollpassage. In der Entwicklung der Theorie wurde natürlich auf mehrfache Belege Bezug genommen, welche jedoch nicht in ihrer Gesamtheit abgedruckt werden können. Für die aus 78 Kodes bestehende Kodeliste existieren beispielsweise 1578 Textstellen, aus denen nur eine beschränkte Zahl in die gegenwärtige Arbeit übernommen werden konnte.

Angeführtes
Datenmaterial

2.3.6 Informationen zu den InterviewpartnerInnen

Um den Schutz der Privatsphäre der interviewten und beobachteten Personen zu gewährleisten, wurde auf die Angabe von Namen zur Gänze verzichtet. Aussagen der InterviewpartnerInnen werden immer mit der Zahl des Interviews versehen, Aussagen, Fragen der Interviewerin mit M. als Initial der Autorin. Wird in Aussagen über dritte Personen gesprochen, werden diese als X oder Y benannt. Um ein besseres Verständnis der Aussagen zu gewähren möchte ich einen kurzen Überblick über die Herkunftskulturen der InterviewpartnerInnen geben:

Information zu den
Interview-
partnerInnen

- Interview 1: Europäer mit langjähriger Auslandserfahrung in Feld der EZA
- Interview 2: Europäer, aufgewachsen in Pakistan und Indien und langjährige Auslandserfahrung im Feld der EZA
- Interview 4: Europäer, erster Kurzeinsatz in der EZA
- Interview 5: Afrikaner mit Studienerfahrung in Italien und langjähriger Erfahrung in der

Zusammenarbeit mit entsandten EZA-Fachkräften

- Interview 6: Europäer mit langjähriger Auslandserfahrung im Feld der EZA
- Interview 7: Gruppendiskussion mit sieben mitausgereisten Ehefrauen aus sechs verschiedenen Nationen Europas und Nordamerikas
- Interview 10: Amerikaner mit langjähriger Auslandserfahrung im Feld der EZA
- Interview 13: Europäerin mit langjähriger Auslandserfahrung im Feld der Humanitären Hilfe
- Interview 16: Europäerin aufgewachsen in verschiedenen Ländern Afrikas
- Interview 17: Europäerin (13 Jahre) bisher aufgewachsen in sechs verschiedenen Ländern.
- Interview 18: Europäerin auf Freiwilligeneinsatz
- Interview 19: Europäisches Ehepaar; erster gemeinsamer Auslandseinsatz im Feld der EZA
- Interview 22: Afrikaner mit Studienerfahrung in GB und anderen Auslandserfahrungen, sowie langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit entsandten EZA-Fachkräften

Die restlichen Dokumente sind verschiedenste Protokolle und Aufzeichnungen. Sie erklären die unregelmäßige Numerierung der oben aufgelisteten Interviews.

2.3.7 Transkriptionsregeln

Die Lesbarkeit der Zitate war mir ein Anliegen, sodass ein Balanceakt zwischen dem Erhalten der Authentizität der Interviewausschnitte und der Überarbeitung angestrebt wurde. Unvollständige Sätze wurden mit einem „/“ getrennt. Pausen oder Stimmungen wurden zum Teil in Klammern festgehalten.

Transkriptionen

Für die weibliche und männliche Schreibweise wurde folgende Regelung umgesetzt. In den meisten Fällen wurde mit Hilfe der Großschreibung auf die Bezugnahme von Frauen und Männern hingewiesen. Entstanden dabei jedoch schwer lesbare Sätze wurde auf die Verwendung männlicher und weiblicher Artikel verzichtet.

Weibliche und männliche Form



3.1 *Kulturwissenschaftliche Kontroversen und Standortbestimmungen*

Interkulturelle Kompetenz als Hauptforschungsgegenstand dieser Arbeit ist ein Begriff, welcher im Rahmen der verstärkten internationalen Handlungsfelder unter verschiedensten Bezeichnungen Konjunktur hat. Globales Lernen, interkulturelle Handlungskompetenz, internationale Kompetenz unterscheiden sich mehr oder weniger stark in ihren Akzentsetzungen, haben jedoch die Bemühungen gemeinsam, sich mit den Herausforderungen des Kulturkontaktes auseinanderzusetzen. Aufgrund dieses recht diversen Einsatzes des Konzepts interkultureller Kompetenz soll eine klare Standortbestimmung meinerseits zur Verortung dieser Arbeit in Empirie und Theorie beitragen.

Verortung im
Fachbereich

3.1.1 **Standortbestimmung**

Interkulturelle Kompetenz als Forschungsgegenstand kann dem Fachbereich der interkulturellen Kommunikation zugerechnet werden, welcher als relativ junge Wissenschaftsdisziplin diversen Herausforderungen der eigenen Standortbestimmung und Profilierung ausgesetzt ist. Jürgen Bolten, einer der anerkanntesten Wissenschaftler dieses Fachbereiches im deutschsprachigen Raum, befasst sich in einem Beitrag mit den Schwierigkeiten der Evolution des Fachbereiches und kommt zu dem Schluss, dass schon allein eine klare Benennung des Forschungsbereiches einige Unklarheiten und Skepsis beseitigen könnte. Er schlägt die Bezeichnung „Interkulturelle Kommunikationswissenschaft“ vor, um klarzumachen, dass es sich bei diesem neuen Fachbereich um eine ernstzunehmende Disziplin handelt, welche auf eigenständige Theorienbildung zurückgreifen kann (vgl. Bolten 2005, S. 1). Eine der Herausforderungen liegt in der gegenstandsmanenten Interdisziplinarität, welche die Diversität des Forschungsgegenstands begründet, aber auch das Problem des territorialen Abgrenzens mit sich bringt und dem Wissenschaftsbereich mitunter zu schaffen macht. Tauziehen zwischen den praktischen Ansprüchen und Notwendigkeiten der EmpirikerInnen und der schier Unmöglichkeit, Kultur als Einzelphänomen auf den Punkt zu bringen, verkompliziert die Lage. Wissenschaftstheoretisch fühlen sich sowohl Ethnologie, als auch Anthropologie und Philosophie für Kulturtheorien zuständig. In verschiedenen Praxisbereichen wie Wirtschaft und Erziehung wurde man mit der zunehmenden Mobilität der Arbeitsmärkte, welche bereits vor dem 2. Weltkrieg begann, mit Fragen der interkulturellen Kommunikation konfrontiert. Der eigentliche Beginn von Forschungsbemühungen in dieser Richtung kann somit in den frühen Dreissigerjahren gefunden werden. Damals tauchte durch verstärkte Außenhandelsbeziehungen das Bedürfnis nach Methoden zur Intensivierung interkultureller Kompetenz auf, obwohl diese natürlich noch nicht als solche bezeichnet wurde.

Definition des
Fachbereiches

Interkulturelle Kommunikation positioniert sich als Fachbereich im Überschneidungsbereich verschiedener Kulturen. Sie versucht, die im Rahmen des Zusammentreffens auftretenden Prozesse zu untersuchen, was eine klare Abgrenzung von anderen Disziplinen erleichtert. Während die klassische Ethnologie die Erforschung des Fremden in den Vordergrund stellt, widmen sich die Philosophie und Anthropologie stärker der Dynamik von Entwicklungsprozessen innerhalb von Kultursystemen. Auch im Rahmen der

Interkultur als
Überschneidungs-
bereich

Erziehungswissenschaften wurde die Frage der Interkulturalität seit Beginn der 80-er Jahre intensiv diskutiert, um unter dem Fachbereich der interkulturellen Erziehung Ansätze zu entwickeln, welche eine Antwort auf die Herausforderungen des multikulturellen Publikums in den Erziehungsinstitutionen geben sollen (vgl. Auernheimer 2002, S. 5).

Interkulturelle Kommunikation dagegen basiert auf der Idee, dass es möglich ist, die im Überschneidungsbereich der Kulturen auftretende Dynamik zu beobachten, zu analysieren und zu systematisieren. Ziel dabei ist die bewusste Wahrnehmung von Unterschieden und die Entwicklung eines konstruktiven Umgangs und positiver Anerkennung der vorhandenen Vielfalt. Dieser Ansatz wird auch im Rahmen der interkulturellen Pädagogik verfolgt und als Ziel definiert. "Ziel von interkulturellem Lernen ist, das Tun von einem unbewussten, unreflektierten auf ein bewusstes Niveau zu heben. Bei interkulturellem Lernen gilt es, die kulturellen Unterschiede aushalten und die Bereicherung, die darin liegt, erkennen zu lernen. Mit tuendem Lernen wird Boden geschaffen, Konflikten (auch zwischen Angehörigen des eigenen Kulturkreises) dialogpädagogisch zu begegnen. Lernen ist ein Erfordernis, das alle, nicht etwa 'Eingewanderte', Flüchtlinge etc. allein betrifft." (Stöger 2000, S. 160)

Analyse und Systematisierung der Dynamiken innerhalb von Interkultur

Eine Grundlage der Auseinandersetzung mit interkultureller Kommunikation ist die Definition von Kultur an sich. Die Festlegung des eigenen Kulturverständnisses beeinflusst die Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage und ist in dieser Weise richtungweisend. Ein Stolperstein auf dem Weg zu einem klaren Konzept von Kultur ist allerdings eine verwirrende Mannigfaltigkeit von Definitionen, Theorien und Modellen, welche nicht zuletzt auf „Kinderkrankheiten“ der relativ jungen Disziplin an sich zurückgeführt werden können. Dabei können meiner Ansicht nach drei Problembereiche ausgemacht werden. Es geht 1. um kontroverse Sichtweisen zwischen Geistes- und Sozialwissenschaften, 2. um einen Theorie-Praxis- Konflikt innerhalb der Forschungsdisziplin und 3. um international verschiedene Weichenstellungen, welche interessanterweise bereits als interkulturelle Lernerfahrung genutzt werden könn(t)en.

Was ist „Kultur“?

Das erste Problem scheint ein vorwiegend europäisches zu sein und hat durchaus größere Breitenwirkung auf das Forschungsfeld der interkulturellen Kommunikation. Gerade die Suche nach einer allgemein anerkannten Kulturdefinition ist von einem Tauziehen zwischen den Disziplinen gekennzeichnet. „Das Dilemma, dass sich das Phänomen Kultur sozusagen quer zu allen sozialwissenschaftlichen und geisteswissenschaftlichen Erkenntnisbestrebungen stellt und uns nicht den Gefallen tut „sich als Problem für disziplinäre Spezialisten zu definieren“ (vgl. Mittelstraß zitiert nach: Nünnig, A. u. V. 2003, S. 3) kann nur durch die Bereitschaft zu interdisziplinärer Zusammenarbeit gelöst werden. Zudem bleibt die Debatte um eine allgemein anerkannte Kulturdefinition aufgrund des Prozesscharakters von Kultur an sich immer eine „kreative Baustelle“ (vgl. Breuer, Barmeyer 1998, S. 182).

Uneinigkeiten der Disziplinen

Die kulturtheoretische Orientierungssuche des Forschungsbereichs „interkulturelle Kommunikation“ zeichnet sich neben der Unklarheit im Bereich der Zuordnung auch noch durch international verschiedene Auffassungen und Ausgangspositionen aus. Grundsätzlich können zwei Strömungen beobachtet werden: Die aus dem angloamerikanischen Raum stammenden „Cultural Studies“ verstehen sich als phänomenologisch orientierte Forschungsrichtung, welche politische und gesellschaftskritische Inhalte zum Gegenstand ihres Interesses erklärt (Baßler 2003, S. 151). Während sich diese Richtung bereits in den 60-er Jahren entwickelte und sich inzwischen, trotz anfänglicher Skepsis der konservativen Wissenschaft bezüglich des freien Umgangs mit konventionellen Forschungsmethoden, als

Vergleich international verschiedener Ausrichtungen

ernstzunehmender Zweig innerhalb der Kulturwissenschaften etablieren konnte, waren die europäischen Forschungsbemühungen lange Zeit in Debatten über die kulturwissenschaftliche Erneuerung der Geisteswissenschaften gefangen. Mitunter spiegelt sich in dem Konflikt ein zutiefst interkulturelles Thema - die europäischen Kulturwissenschaften bemühen sich stark um eine theoretische Fundierung ihrer Ansätze und scheinen gewissermaßen in diesem Bestreben gefangen zu sein, während der angloamerikanische Zweig sehr schnell zur Umsetzung der Ideen übergegangen ist und wissenschaftliche Grundlagen zum Teil vernachlässigt wurden und werden. Die Frage des „Wie“ und das Anbieten von Lösungsansätzen scheint dabei die Frage des „Warum“ zu übertönen. „Vergleicht man etwa die anglo-amerikanischen Debatten um die Cultural Studies mit den deutschen Diskussionen um die kulturwissenschaftliche Erneuerung der Geisteswissenschaften, dann wird deutlich, daß es zwischen den nationalspezifischen Wissenschaftstraditionen nicht bloß Gemeinsamkeiten oder zumindest Parallelen, sondern vor allem auch eine Reihe von unübersehbaren Unterschieden gibt, die bislang noch nicht deutlich herausgearbeitet worden sind und aufgrund derer die Konturen der entsprechenden Forschungsrichtungen noch recht unscharf sind.“ (Nünning, A. u. V. 2003, S. 4)

Durch konstruktive globale Zusammenarbeit von InterkulturalistInnen und KulturwissenschaftlerInnen könnten Konzepte, insbesondere in der Trainingsforschung besser wissenschaftlich untermauert werden, aber auch Interkultur in seinen Konsequenzen geübt werden. Nicht zuletzt sollte bei der Suche nach konsistenten Kulturtheorien der Anspruch, praxisrelevante Fragestellungen mit fundierten wissenschaftlichen Konzepten zu festigen und international divergierende Zugänge in konstruktiver Weise zu vereinen nicht, aus den Augen verloren werden.

Interdisziplinäre und internationale Zusammenarbeit

3.1.2 Entstehung eines prozessorientierten Kulturbegriffs

Interkulturelle Kommunikation verpflichtet sich einem prozessorientierten Kulturbegriff, dessen Entstehungsgeschichte in der Folge kurz beleuchtet werden soll. Ein zentraler Punkt, wenn man sich mit Kultur auseinandersetzt, ist die Abgrenzung von Kultur gegenüber der Natur. Kultur wird häufig als Gegenstück zur Natur bezeichnet, da diese durch das Bestreben der Menschheit, sich die Natur untertan zu machen und weiter zu entwickeln, entstand. Kultur regelt das Zusammenleben menschlicher Gruppen und dient der Etablierung von Regeln und Gesetzen im Sinne der Weitergabe von Erfahrungen. Jede Form menschlichen Zusammenlebens bringt Kultur hervor und steht im Gegensatz zur Natur. Dies ist wichtig zu verstehen, da nur auf Basis dieses Verständnisses die vermeintliche Natürlichkeit menschlicher Verhaltensweisen in Frage gestellt werden kann. Ethnozentrismus (vgl. Kapitel: 5.3.2) gründet sich auf der Annahme, dass eigenkulturelle Grundannahmen dem natürlichen Instinkt des Menschen entspringen und deshalb universell vertreten werden können. Die Auflösung dieser eigenkulturellen Verblendung stellt eine wichtige Basis interkultureller Kommunikation dar und wird noch eingehend diskutiert.

Prozessorientierter Kulturbegriff

Freud postuliert Kultur als von einer Minderheit von Personen ausgehendes Konstrukt, das der Mehrheit aufgezwungen wird (vgl. Freud 1994, S. 14). Es geht dabei um Macht- und Gewaltstrukturen, die sich eine kleine Menge angeeignet hat, um die Masse zu kontrollieren. Kultur fungiert somit als Zusammenschluss zur Erhaltung des von ihr Geschaffenen. In diesem Zusammenhang hat das Individuum den Preis für den Kulturfortschritt zu tragen, da es durch Triebverzicht und das Einfügen in die Normen den Fortbestand der Kultur sichert. Kultur wird als etwas der Natur widerstrebendes beschrieben, das mit den Glücksansprüchen des Einzelnen unvereinbar ist. Kultur fordert Regelmäßigkeit, Ordnung und Reinlichkeit und gerät auf diesem Weg in Konflikt mit den Bedürfnissen des Menschen und dient ebenso als Maßstab deren

Kulturbegriff nach Sigmund Freud

Bewertung. Kulturentwicklung wird somit zu einem fortschreitenden Prozess, in dem ein Erfolg den nächsten bedingt. Dies gilt in Bezug auf die Technisierung der Gesellschaft, die das ständige Abrücken von der eigentlichen Natur des Menschen verlangt.

Diesem Gedankenkonstrukt folgt auch Adorno, der Kultur als Inbegriff der von Menschen erzeugten Lebensverhältnisse sieht (vgl. Adorno, Tiedmann 2003, S. 49). Im Rahmen der „Kritischen Theorie“ befasst er sich eingehend mit kulturellen Phänomenen und zeigt soziale Tatsachen auf, die von ihrem gesellschaftlichen Entstehungszusammenhang her verstanden werden sollen. "Objektives Verstehen meint in diesem Sinne, die sozialen, kulturellen, ökonomischen und politischen Hintergründe zu erfassen, die gleichsam 'im Rücken' der einzelnen Subjekte dazu führen, dass sie in einer bestimmten Weise denken, sprechen und handeln." (König, Zedler 2002, S. 119)

Adorno

Des Weiteren können Erkenntnisse aus der Anthropologie genutzt werden, um das Phänomen Kultur zu erfassen. Norbert Elias verwendet in seinem Werk: „Über den Prozess der Zivilisation“ (1976) den Begriff der „zweiten Natur“, um Kultur zu beschreiben. Diese „zweite Natur“ ist immer eine durch den Prozess der Zivilisation entstandene Natur und in diesem Sinne Kultur. Diese dient der Menschheit zur Organisation ihres Zusammenlebens.

Elias

In der Weiterentwicklung von Kulturtheorien kommt man zu der Einsicht, dass Kultur nicht etwas von außen an das Individuum Herangetragen ist, sondern dass diese Wirklichkeit selbst schafft und jede Erfahrung vom Subjekt abhängig ist. Konstruktivisten wie Ernst von Glasersfeld, Humberto R. Maturana vertreten ein Bild der Wirklichkeit, in dem es keine von der BeobachterIn unabhängige Erkenntnis gibt und diese selbst darüber entscheiden, welche Unterscheidungskriterien sie für angemessen und sinnvoll erachten. Dies halte ich für eine wichtige Prämisse kultureller Auseinandersetzungen, da hiermit klar wird, dass Kultur die Bewertungskriterien im Sinne kultureller Codes schafft, die Umsetzung dieser durch das Subjekt beeinflusst wird (vgl. Auernheimer 1996, S. 109). Kultur und Individuum stehen somit in einem unauflösbaren Zusammenspiel, welche im Zuge des Kulturkontaktes unter speziellen Gesichtspunkten evaluiert werden kann.

Glasersfeld und Maturana

In diesem Sinne versteht sich Kultur als Orientierungssystem, welches unser Handeln, Denken und Fühlen beeinflusst. Es beinhaltet die, innerhalb einer (kulturellen) Gruppe akzeptierten Normen und Regeln, die den Mitgliedern Sicherheit geben. Kultur ist kein statisches Konzept, das ohne äußere Beeinflussung existiert, sondern ein stets im Wandel begriffenes System. Die Menschen sind fortlaufend dazu veranlasst neue Erfahrungen als Regeln innerhalb der Kultur etablieren (zum Beispiel Umgang mit neuen Medien, Modetrends und damit verbundene Kleiderkonventionen oder interkulturelle Begegnungen...) (vgl. Auernheimer 1996, S. 111). Diese Einflüsse wirken nicht von außen auf Kultur ein, sondern konstituieren sich als Antworten auf die Dynamik des gesellschaftlichen Wandels.

Kultur als Orientierungssystem

Die konstruktivistische Lehre führt somit einen Kulturbegriff ein, welcher Kultur klar von etwas Passivem zu etwas Aktivem uminterpretiert, wobei der Mensch zugleich Kultur formt und umgekehrt. "Kultur ist als ein prozessual funktionierendes, sich stets im konkreten historischen, politischen, wirtschaftlichen Feld entwickelndes Gesamt von Verhaltensweisen zu sehen, die von den sich ihr zugehörigen Menschen, solange keine zu großen 'Reibungen' auftreten, 'selbstverständlich' hingenommen werden." (Stöger 2000, S. 161) Diese Reibungen als Basis der kulturellen Bewusstwerdung entstehen vorwiegend im Kulturkontakt. In diesem Sinne kann Kulturkontakt nicht nur als Forschungsgegenstand gesehen werden, sondern wird zu einer Methode der Bewusstwerdung, welche durch die Kontrasterfahrung passiert und im Rahmen

Bewusstwerdung von Kultur

dieser Arbeit beschrieben werden soll.

3.2 *Kulturmodelle*

3.2.1 **Konstruktivistisches Kulturverständnis**

Die Arbeit gründet sich auf ein konstruktivistisches Kulturverständnis. Dieses besagt, dass Wirklichkeit nur auf Basis subjektiver Erfahrungen gedeutet werden kann und demnach als Konstruktion des Subjekts gewertet werden muss. Kultur soll als System gedacht werden, das uns hilft, unsere Erfahrungen zu organisieren und zu systematisieren, wobei die an eine bestimmte Gruppe gebundenen und geteilten Wirklichkeitsmodelle als kulturelle Systeme verstanden werden können. Das System geteilter Regeln einer bestimmten Gruppe wird durch Kommunikation und Erfahrung gefestigt. "Wirklichkeitsmodelle lassen sich bestimmen als das aus dem Handeln und Kommunizieren hervorgegangene und durch Praxis und Kommunikation systematisierte kollektive Wissen der Mitglieder einer Gemeinschaft, das über gemeinsam geteilte Erwartungen und Unterstellungen, das heißt also über die Herausbildung reflexiver und selektiv operierender Strukturen deren Interaktionen ko-orientiert und Aktanten von Geburt an durch den bzw. im gemeinsamen Bezug auf solche Modelle kommunalisiert." (Schmidt 2003, S. 357) Um eine sinnvolle Beschreibung der Wirklichkeit vornehmen zu können, müssen wir auf begriffliche Operationen zurückgreifen. Diese sollen in einer Form stattfinden, welche eine angemessene Beschreibung der Wirklichkeit unterstützt (vgl. Glasersfeld 1996, S. 43).

Konstruktivismus und
Kulturverständnis

In diesem Sinne befasse ich mich im folgenden Kapitel mit Modellen, welche dem Zweck des Nachdenkens über die Wirklichkeit dienen bzw. diesen Prozess fördern. Gerade auch im Feld der interkulturellen Kommunikation kann keinesfalls auf Modelle zur Darstellung der Wirklichkeit verzichtet werden. Dabei soll klargestellt werden, dass es sich bei den vorgestellten Modellen um Denkwerkzeuge handelt, die die Wirklichkeit zu beschreiben versuchen, auch wenn dies immer mit einem Prozess der Simplifizierung und Generalisierung von Wirklichkeit einhergeht. "Das Erkenntnisziel ist nicht, "wahre" Aussagen über die Wirklichkeit treffen zu können, sondern Modelle zu entwerfen, die einen Gegenstandsbereich plausibel machen und zur Bewältigung von Umweltaforderungen beitragen." (Kammhuber 1998, S. 51) Kulturmodelle dienen der Erfassung von Wirklichkeitskonstruktionen, welche im Rahmen dieser Arbeit in Bezug auf ihre kulturelle Reichweite betrachtet werden. Sie sollen die Veranschaulichung von Theorien unterstützen und wirken in dieser Weise plakativ und vereinfachend. Die Komplexität der Theorieansätze soll dabei nicht aus den Augen verloren und Modelle sollen in ihren Limitierungen akzeptiert werden.

Modelle zur
Darstellung von
Kulturtheorien

Ein konstruktivistisches Kulturverständnis impliziert eine Prozessorientierung, welche an vielen Stellen dieser Arbeit zum Ausdruck gebracht wird. Die Beschreibung und Untersuchung von Akkulturationsprozessen stellt den Kern dieser Arbeit dar. Dabei wird Kultur als elastisches Konstrukt dargelegt, welches durch das ständige Aushandeln von Bedeutungen bestimmt wird. Gerade in der interkulturellen Kommunikation wird dies offenbar, da im Überschneidungsbereich der Kulturen Bedeutungen ständig neu ausgehandelt werden müssen, was als Grunddynamik von Interkultur gewertet werden kann (vgl. Kapitel: 9.1). "Die Prozessorientierung, und die ihr ähnliche chaos-theoretische Orientierung bietet uns die Möglichkeit, davon auszugehen, dass wir uns nicht ausschließlich mit Resultaten oder Endzuständen befassen müssen. Chaos-Theorie macht es uns zum Beispiel möglich, darauf hinzuweisen, dass chaotische Systeme (wie zum Beispiel Kulturen) sich aufgrund positiven Feedbacks entwickeln." (Casmir 1998, S. 21) Kultur darf und kann deshalb nie als Endprodukt betrachtet werden, sondern muss vielmehr als dauernd im Entstehen und Wandel begriffenes Konstrukt

Kultur als Prozess

anerkannt werden.

3.2.2 Objektive und subjektive Kultur

Die Basis vieler Kulturmodelle bildet die sozialkonstruktivistische Theorie nach Berger/Luckmann (1966), in welcher Kultur in zwei Hauptbereiche aufgliedert werden kann, die als objektive und subjektive Kultur beschrieben werden kann (vgl. Bennett J., Bennett M. 2004, S. 149). Der erste Bereich behandelt die kulturellen Repräsentationen. Sie stehen alltagstheoretisch in enger Verbindung mit Kultur, da sie als der beobachtbare Anteil benannt werden können. Dabei geht es um Kulturprodukte, Artefakte und Ausdrucksweisen im künstlerischen und alltagsgebundenen Sinne. Dieser Bereich wird häufig auch als „objektive Kultur“ bezeichnet und kann mit Hochkultur und kulturellen Institutionen assoziiert werden. Der zweite Bereich kann als subjektive Kultur dargestellt werden und befasst sich mit den kulturellen Repräsentationen auf der Ebene der Persönlichkeit, also mit Fragen der kulturellen Identität. Dabei werden Bereiche relevant, welche das Handeln, Fühlen und Verarbeiten von Interaktionen beeinflussen und sich als Normen, Werte oder kulturelle Grundannahmen in den Personen präsentieren. Beide in der Folge dargestellten Kulturmodelle greifen auf diese Grundidee zurück und versuchen unbewusste und bewusste Anteile von Kultur zu veranschaulichen.

Objektive und subjektive Kultur

3.2.2.1 Eisberg- Kulturmodell

Ein sehr verbreitetes Modell anhand dessen diese grundlegenden Komponenten von Kultur veranschaulicht werden können, ist das Eisberg-Kulturmodell. Dabei wird auf die unbewusste Manifestation von subjektiver Kultur hingewiesen und objektive Kultur als „bewusste“ Kultur dargestellt. Im Symbol des Eisbergs wird dies durch die sichtbaren und unsichtbaren Teile veranschaulicht (Rosinski 2003, S. 23, Larcher 1992, S. 183, u.v.a.m).

„Eisberg-Kulturmodell“

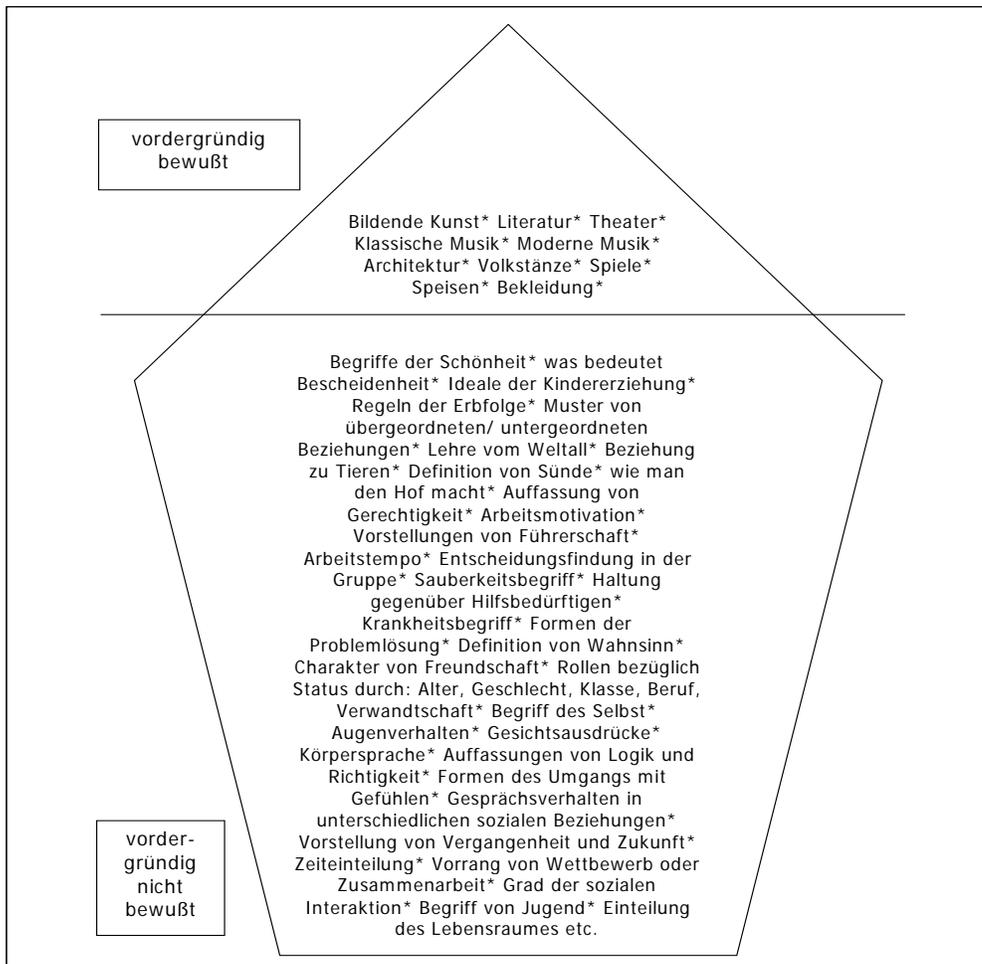


Abbildung III: Eisberg-Kulturmodell

Quelle: Ting-Toomey 1999; S. 10; Rosinski 2003, S. 23

Die Spitze des Eisbergs, die aus dem Wasser ragt, steht für die sichtbaren, klaren kulturellen Repräsentationen einer kulturellen Gruppe, die auch von kulturfremden Personen als solche wahrgenommen werden können (Gesetze, Vorschriften, Traditionen). Der Großteil der handlungsbestimmenden Prinzipien liegt ähnlich einem Eisberg unter Wasser, im Bereich des Unbewussten, und ist weder den Mitgliedern einer Kultur noch Außenstehenden offen zugänglich. Nur durch bewusst initiierte Reflexion können die sich unter der Oberfläche befindlichen Anteile ins Bewusstsein gehoben werden. "Der unbewusste Anteil kann individuell und sozial variieren: Bewusst erlebter historisch-gesellschaftlicher Wandel, das Überschreiten der eigenen Grenzen (im wörtlichen oder metaphorischen Sinn), Selbstreflexion (individuelle und/ oder kollektive) können zur Vergrößerung, Verdrängung hingegen (individuelle und kollektive) kann zur Verkleinerung des bewussten Teils der Kultur beitragen." (Larcher 1992, S. 184) Die Vergrößerung der bewussten Anteile ist Anliegen sämtlicher Maßnahmen zur Entwicklung interkultureller Kompetenz oder Sensibilität, und ihr wird in diesem Sinne noch ein besonderes Augenmerk im Rahmen dieser Arbeit geschenkt.

Beschreibung des Modells

3.2.2.2 Zwiebschalen-Modell von Kultur

Ein weiteres Modell, welches häufig angeführt und von verschiedenen Autoren (Trompenaars 1993, Hofstede 2001) in minimaler Abweichung verwendet wird, ist das so genannte „Zwiebeldiagramm“ oder „Zwiebschalen-Modell von Kultur“. Die Grundidee hinter dem Zwiebschalen-Modell ist die, dass jede Kultur mehr oder weniger sichtbare Repräsentationen

„Zwiebschalen-Modell“

kennt, welche unser Tun und Denken bestimmen. Je tiefer die Ebene im Inneren der „Zwiebel“ verborgen, desto tiefergehender und „natürlicher“ erscheinen uns die Annahmen, desto schwieriger ist es, diese als kulturell zu entlarven.

Zwiebelschalen-
Modell von Kultur
nach Trompenaars

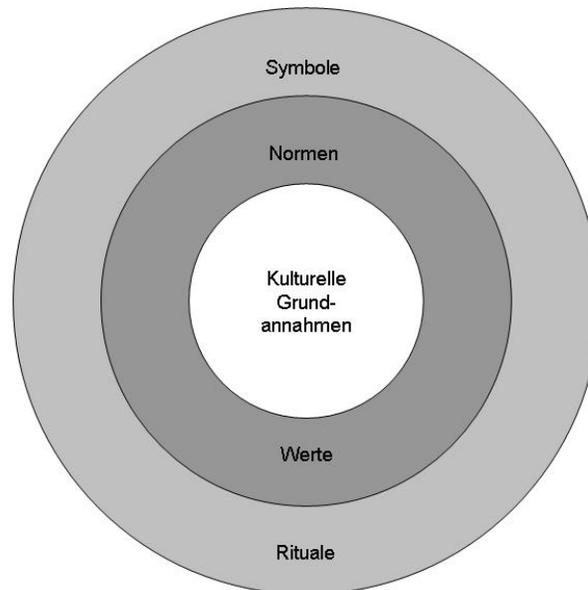


Abbildung IV: Zwiebelschalen-Modell

Quelle: Trompenaars 1993

Die drei grundlegenden Elemente des Modells nach Trompenaars (1993) sind explizite Kulturmerkmale, Normen und Werte sowie implizite Kulturmerkmale.⁶ Normen können als Richtlinien gesehen werden, welche Verhalten als richtig und falsch erkennbar machen, während Werte eine moralische Dimension beinhalten. Werte sind zudem „relativ stabil, das heißt, sie verändern sich im Laufe der Zeit nur langsam. Sie sind unbewusst erlernt, beeinflussen und organisieren als Maßstäbe das Denken, Fühlen und Verhalten.“ (Barmeyer 2002, S. 206) Während bei Hofstede's Version des Zwiebelmodells Werte auf der innersten Schale dargestellt werden, befinden sich diese bei Trompenaars auf der gleichen Ebene wie Normen. Im Herzen der Kultur befinden sich für Trompenaars die implizierten Kulturmerkmale, die von anderen auch als kulturelle Grundannahmen bezeichnet werden. Diese sind noch schwieriger als kulturelle Determinanten zu erkennen und werden deshalb häufig als humanitäre Grundrechte ausgelegt. Doch auch, oder gerade diese tiefen kulturellen Prägungsvorgänge passieren im Zuge der Sozialisation und formen die Persönlichkeit und deren Leitmotive maßgeblich. Je tiefer im Inneren der „Kulturzwiebel“ Interpretationsmodelle verborgen sind, desto schwieriger ist der Zugang.

Grundelemente

Im Rahmen monokultureller Lebenssituationen wird dieser Bereich nur in den seltensten Fällen relevant, weil sich die kulturellen Grundannahmen decken. Kulturkontakt führt jedoch zu Reibungen (vgl. Stöger 2000, S. 161), welche die Bewusstwerdung der kulturellen Prägung ermöglicht. Die Erfahrung der Relativität kultureller Werthaltungen und Grundannahmen führt zu einer Destabilisierung des Selbstkonzeptes, welches in Verzahnung mit der kulturellen Identität existiert. Der beim Kulturkontakt ablaufende Prozess wird von Persönlichkeiten und

Kulturkontakt

⁶ <http://www.7d-culture.nl/>

den diversen Umständen des Kulturkontaktes (Tourismus, Flucht, freiwillige Migration etc.) maßgeblich beeinflusst, ist aber allemal als ernstzunehmender Wandlungsprozess wahrzunehmen. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Kulturkontaktes wird der Verunsicherung, die durch Konfrontation mit anderen Kulturen entsteht im Detail nachgegangen (vgl. Kapitel: 5.4).

Das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Wertekataloge und Grundeinstellungen stellt die Herausforderung interkultureller Beziehungen dar und kann als eigentliches Hauptthema der Arbeit betrachtet werden. Im Rahmen der Vorstellung des „Modells kultureller Differenz“ (vgl. Kapitel: 4) werde ich versuchen, die ablaufenden Prozesse nicht nur zu beschreiben, sondern ihnen in ihrer Tiefe nachzugehen. Ich bin überzeugt, dass gerade auch die Auseinandersetzung mit den tieferen Schichten kultureller Selbstverständlichkeiten eine Notwendigkeit ist, welche im Rahmen interkultureller Kommunikation, insbesondere beim Zusammentreffen von afrikanischen und europäischen KulturteilnehmerInnen, bisher zu wenig Beachtung fand. Interkulturelles Training setzt häufig auf der äußersten Ebene des Zwiebschalen-Modells an. Dabei wird das „richtige Verhalten“ in der fremden Kultur thematisiert und trainiert, das Verstehen und Reflektieren kultureller Grundannahmen jedoch in vielen Fällen vernachlässigt.

Auseinandersetzung mit „tieferen“ Kulturschichten

3.2.3 Subkulturen

Ein Begriff, welcher im Zuge der Veranschaulichung von kulturellen Systemen häufig ins Spiel gebracht wird, ist der der Subkultur. In diesem Konzept wird davon ausgegangen, dass neben unterschiedlichen kulturellen Systemen auch innerhalb einer einzigen Kultur zahlreiche Untergruppen, nämlich Subkulturen bestehen, welche eigene Regeln und Normen kennen und die Sozialisation des Individuums mitbestimmen.

Subkulturen als Teil jeder Kultur

3.2.3.1 Interkulturelle Subkulturen

Im Rahmen von interkulturellen Begegnungen taucht dabei schnell die Frage auf, inwiefern diese Subkulturen kulturspezifisch oder kulturübergreifend verstanden werden müssen. Kulturübergreifende Subkulturen, welche sich durch ähnliche Normen und Werte auszeichnen und sich meist einer globalisierten Einheitssprache⁷ bedienen, scheinen Kulturunterschiede zu verwischen und lassen die Frage nach der Notwendigkeit von Maßnahmen der Entwicklung interkultureller Kompetenz aufkommen. Wertekonflikte können sich dabei auch auf der intrakulturellen Achse innerhalb von Subkulturen abspielen, wohingegen die Übereinstimmung von Werten in kulturübergreifenden Subkulturen beobachtet werden kann (vgl. Kapitel: 6.4.3). Grafisch kann das Verhältnis zwischen Kulturen und Subkulturen in Form eines Gitternetzes dargestellt werden, wobei die verschiedenen Kulturen vertikal am Modell ausgerichtet sind und die Subkulturen horizontal. Dabei wird klar, dass es dabei zu größeren Kulturunterschieden innerhalb einer Kultur kommen kann, wenn sich die Regeln der Subkulturen stark voneinander abheben bzw. ein Kulturwechsel innerhalb einer Subkultur zu geringerer Konfrontation mit Fremdheit führen kann (vgl. Kapitel: 6.4.3). Werte und Normen verschiedener Generationen verlaufen ähnlich wie Subkulturen quer zu den nationalen Kulturen und begründen mitunter das Entstehen von Beziehungen mit Menschen ähnlichen Alters oder in analogen Lebenssituationen, welche auch im interkulturellen Kontext beobachtet werden kann.

Sind Subkulturen kulturübergreifend?

3.2.3.2 Kulturebenen

Der Idee der Subkulturen folgend, kamen verschiedene Interkulturalisten zu dem Schluss, dass

kulturübergreifende

⁷ In diesem Falle verstehe ich darunter nicht nur die verwendete Fremdsprache, sondern auch die spezifische Fach- und Alltagssprache.

das Konzept der Subkultur im Rahmen der interkulturellen Realität durch den Aspekt kulturübergreifender Gruppen erweitert werden muss (vgl. Hofstede 2001, Bennett M.J. 1998). Sowohl Hofstede als auch Bennett nennen dieses Konzept Kulturebenen, wobei der Unterschied zwischen Hofstedes und Bennetts Kulturebenen sich auf das Festlegen von Grenzen bezieht. Sieht Hofstede Kulturebenen wie nationale Ebene, Geschlecht, soziale Klasse als relativ stabile Systeme, welche in der Kultur selbst repräsentiert sind, so betont Bennett die Flexibilität dieser „Schichten“. Er sieht diese als konstituierende Faktoren kultureller Identität und gibt dabei ein schlüssiges Erklärungsmodell für das Verhältnis zwischen Individuum und Kultur. Die Repräsentation der verschiedenen Ebenen im Individuum führt im Rahmen der spezifischen Interaktion zwischen den Ebenen im Rahmen des gelungenen Kulturkontaktes zum „many-layered multicultural Self“ (vgl. Bennett, J. 2005, S. 3).

Ebenen von Kultur

Im Gegensatz zur Subkultur, welche diese als innerhalb der spezifischen Kultur eingeschlossene Einheit denkt, betont die Idee der Kulturebenen deren kulturübergreifendes Funktionieren inklusive der permanent stattfindenden Dynamik dieser Grenzen. Janet und Milton Bennett (2005) gehen davon aus, dass sich die verschiedenen Kulturebenen in jedem Individuum anders konstituieren, was das Spannungsverhältnis zwischen kultureller und persönlicher Identität ausmacht. Der kulturelle Erfahrungsraum wird von Faktoren wie etwa dem Sozialisationskontext, dem Berufsumfeld und dem sozioökonomischen Status beeinflusst und prägt die spezifische Entwicklung der kulturellen Identität der jeweiligen Person. Je mehr Deckungsgleichheiten zwischen den Ebenen (Beruf, Alter, Geschlecht, Wohnumfeld, Familienstand) einzelner Individuen im Kulturkontakt bestehen, desto unproblematischer wird der Kulturkontakt empfunden. In Konjunktion mit dem Modell der „Culture-general-Frameworks“, welches an späterer Stelle des Kapitels vorgestellt wird, gehen sie davon aus, dass auf jeder Kulturebene die verschiedensten Kulturmuster wie Kommunikationsstil oder nonverbales Verhalten in einer spezifischen Weise existieren.

Repräsentanz im Individuum

Abschließend kann gesagt werden, dass Kultur modellhaft am deutlichsten mit Hilfe der Trennung zwischen objektiver und subjektiver Kultur dargestellt werden kann. Dieses Konzept erlaubt eine prozessorientierte Wahrnehmung des Gegenstandsbereichs und befreit diesen aus der einschränkenden Analyse kultureller Repräsentationen, ohne diese jedoch zu negieren. Das Modell des Eisbergs macht klar, dass sich unter der Oberfläche der objektiven Kultur unzählige Annahmen und Denkweisen verbergen, welche auf die Bewusstseins-ebene gehoben und somit bearbeitbar gemacht werden sollen. Ergänzend muss jedoch gesagt werden, dass Kulturebenen, welche in jeder Kultur bestehen und die zum Teil kulturübergreifend sind, die Verhaltensregeln, Werte und Denkrichtungen mit beeinflussen. Die flexible Handhabung von Kulturkonzepten als Rahmenmodelle interkultureller Kommunikation soll die Basis für gelingende Interkultur schaffen.

Vereinigung der Grundidee der Modell

3.3 Modelle zur Analyse und Vergleich von kulturellen Systemen

Nachdem der Frage, wie kulturelle Systeme funktionieren nachgegangen wurde, dreht sich die folgende Auseinandersetzung um die Klärung der Frage, was kulturelle Systeme voneinander unterscheidet, bzw. auf welcher Basis angemessene Vergleiche stattfinden können. Dies kann insbesondere in einer Welt, in der eine Orientierung hin zur Vereinheitlichung beobachtet werden kann, eine Herausforderung darstellen, die als Auftrag an interkulturelle Forschung gesehen werden kann.

Kulturelle Differenz

3.3.1 Die Diskussion um das Schlagwort „Diversity“

Die Anerkennung kultureller Unterschiede stellt die Basis interkultureller Kommunikation dar. Im Zuge der Globalisierung kommt es einerseits zu einer oberflächlichen Vereinheitlichung der Weltgesellschaft, andererseits wird „Diversity“ als Erfolgsrezept gepredigt. Hierbei soll es um den Aufbau von Fähigkeiten gehen, welche Vielfalt als Triebfeder für Innovationen und weniger als Gefahr wahrnehmen. „Diversity“ wird jedoch zum Teil durch die Verhaftung der Debatte in der individualistisch orientierten Denktradition viel zu sehr als Recht des Individuums auf Eigenart diskutiert und der Aspekt des respektvollen Umgangs mit kultureller Andersartigkeit als Basis von Vielfalt vernachlässigt.

Potentiale der „Diversity“-Debatte

3.3.2 Stereotypen und kulturelle Generalisierungen

In der wissenschaftlichen Diskussion interkultureller Prozesse können sehr unterschiedliche Ansätze im Rahmen der Festlegung bestimmter Kulturen auf deren Merkmale ausgemacht werden. Es können stark normierende Tendenzen gegenüber prozessorientierten Standpunkten festgestellt werden. Das dabei zu beobachtende Spannungsverhältnis zeigt einerseits ein starkes Bedürfnis nach Festlegbarkeit, andererseits stellt sich immer wieder die Frage nach dem Sinn der Festschreibung kultureller Eigenarten. Ein statisches Bild von Kultur würde einem konstruktivistischen Kulturverständnis zuwider laufen, was als ein Dilemma des Gegenstandsbereichs angesehen werden muss. Hierbei können kulturelle Generalisierungen nicht vermieden werden; die Gefahr der Stereotypisierung ist deshalb vorhanden und muss reflektierend angegangen werden.

Normierende versus prozessorientierte Modelle

3.3.2.1 Methode des Vergleichens und Kontrastierens

Im Zuge der Frage, worin die Unterschiede verschiedener Kulturen bestehen, ist das Vergleichen oder Kontrastieren eine häufig gewählte Methode. Dabei werden sowohl Vergleiche zur eigenen Kultur, als auch zu anderen, „bekanntem“ Kulturen als Erfahrungsgrundlage hergenommen. Dies mag nach einer alltagstheoretischen Herangehensweise anmuten, sollte in seinen Potentialen jedoch ernst genommen werden. Die Methode des Vergleichens wird auch als Grundlage wissenschaftlicher Auseinandersetzung gesehen (vgl. Lamnek 1993; Band 1, S. 108) und als die Methode der Erkenntnisgewinnung betrachtet (Bsp. Ethnopschoanalyse, Konstruktivismus). "Erkenntnis setzt in Definitionen von Grundbegriffen stets Unterscheidungen voraus. Diese Unterscheidungen ergeben sich nicht aus der Wirklichkeit, sondern sind Sache des beobachtenden Subjekts: Als Beobachter unterscheidet sich zwischen verschiedenen Gegenständen oder Verhaltensweisen oder fasse sie als 'gleich' zusammen. Jede Erfassung der Wirklichkeit basiert somit auf den jeweils vorausgesetzten Unterscheidungen." (König, Zedler 2002, S. 233)

Vergleiche

Im Falle der interkulturellen Begegnung bedeutet dies, dass die Auseinandersetzung mit der eigenen, verinnerlichten Kultur durch die Kontrasterfahrung gefördert und ermöglicht wird und Vergleiche als unser eigentlicher Bezugspunkt dienen. Wir benötigen Kategorien, die aus der eigenen Erfahrung generiert werden und an welche wir in der Auseinandersetzung mit fremdartigen Erfahrungen anknüpfen können. Eigenkulturelle Wertsysteme helfen, unser Bild von der Welt zu organisieren und diese zu verstehen. Im Umgang mit fremden Kulturen wird dabei häufig auf Stereotypen zurückgegriffen, welche die Einordnung fremder Verhaltensweise erleichtern sollen. "Psychologisch sind Stereotype zu verstehen als Entlastung des Ich; sie reduzieren die Komplexität der Realität auf einige wenige leicht überschaubare Grundzüge. Mit Hilfe von Stereotypen wird die Welt leichter handhabbar - unter Verzicht auf alle feineren

Stereotypen als Verständnisstützen

Schattierungen. Außerdem dienen gemeinsame Stereotype der Identifikation mit der Gruppe und dem sozialen Zusammenhalt." (Maletzke 1996, S. 110) Um Stereotypen nicht nur als Entlastungsmechanismen, sondern als Ordnungsprinzipien nutzen zu können, müssen diese jedoch vom Charakter der Wertungen befreit werden. In dieser Weise vollzieht sich eine Transformation von Stereotypisierungen hin zu wissenschaftlich begründeten Generalisierungen.

3.3.2.2 Erkenntnisinteresse und Zuordnungen

Eine wichtige Frage, die in diesem Zusammenhang jedoch aufgeworfen werden sollte, ist die des Erkenntnisinteresses. Vergleiche können gleichermaßen zu ethnozentrischen, sogar rassistischen Beurteilungen führen, wie auch die Selbstreflexion fördern und interkulturell kompetente Handlungsweisen unterstützen. Vergleiche sind oft schwer von Urteilen zu unterscheiden, da die Verinnerlichung von kulturellen Mustern und Werten, diese immer als die eigentlich richtigen, besseren ansieht. Ein weiteres Problem stellt die Vermischung von Kommunikationsebenen dar, welche durch eine Verunsicherung bei der Konfrontation mit dem Fremden zum Tragen kommt. "Gerade in der interkulturellen Begegnung kommunizieren wir oft gar nicht mit dem Anderen als Person und Individuum, sondern mit dem Kollektiv-Image, das wir vom "Nationalcharakter" der Partnerseite haben." (Maletzke 1996, S. 154) Diese Erfahrung kann mit der Theorie der sozialen Identität nach Tajfel (1982) (vgl. Thomas 2006, S. 9) in Verbindung gebracht werden, welche besagt, dass das Verhalten von Personen der Fremdgruppe tendenziell als gruppentypisch wahrgenommen wird, während das von Mitgliedern der eigenen Gruppe als individuell beurteilt wird.

Schwierigkeit der Überwindung von Ethnozentrismus

3.3.2.3 Differenzierung von Stereotypen und Generalisierungen

Stereotypen unterscheiden sich von kulturellen Generalisierungen in der Weise, dass bei ersteren von einer klaren Zuordenbarkeit ausgegangen wird, während Generalisierungen Tendenzen innerhalb einer kulturellen Gruppe zu beschreiben versuchen. Sowohl Stereotypen als auch kulturelle Generalisierungen haben den Zweck Orientierung zu schaffen und Urteilssicherheit zu vermitteln (vgl. Thomas 2006, S. 17). Fehlt diese Orientierungsstütze und Möglichkeit der Einordnung stagniert die interkulturelle Auseinandersetzung. "Despite the problems with stereotypes, it is necessary in intercultural communication to make cultural generalizations. Without any kind of supposition or hypothesis about the cultural differences we may encounter in an intercultural situation, we may prey to naive individualism, where we assume that every person is acting in some completely unique way." (Bennett 1998, S. 6) Die Herausforderung ist die Nutzung kultureller Generalisierungen in einer Weise, die Nachdenkprozesse fördert und die absolute Richtigkeit des Eigenen relativiert, anstatt das Andere von vorneherein als negativ zu beurteilen.

Stereotypen versus Generalisierungen

3.3.2.4 Schaffung und Nutzung kultureller Generalisierungen

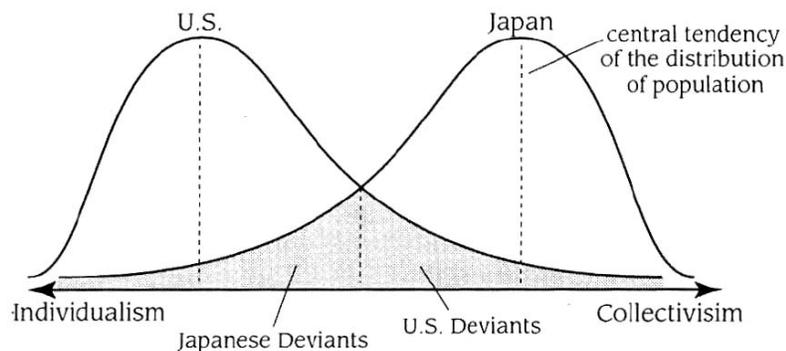
Um die Anwendung von Stereotypen und deren Verfestigung zu vermeiden, muss der Umgang mit Stereotypen reflektiert und die Entwicklung neutraler Generalisierungen gefördert werden. Grundlage dieses Prozesses ist die Schaffung von differenzierten Vergleichskategorien, welche der Komplexität des Gegenstandes Rechnung tragen. Vorurteile sind nichts mehr als Urteile, welche sich auf eine schwache Datengrundlage gründen (vgl. Thomas 2006, S. 7). Die Umwandlung von Stereotypen in funktionale, kulturelle Generalisierungen benötigt jedoch eine angepasste und der Komplexität gerecht werdende Sprache, sowie neutrale Begriffe, welche auf solide interkulturelle Forschung zurückgreifen. "It is more beneficial to avoid cultural

Etablierung von kulturellen Generalisierungen

stereotypes by using accurate cultural generalizations. Useful cultural generalizations are based on systematic cross-cultural research. They refer to predominant tendencies among groups of people, so they are not labels for individuals. A given individual may exhibit the predominant group tendency a lot, a little, or not at all. So cultural generalizations must be applied to individuals as tentative hypotheses, open to verification." (Bennett J., Bennett M. 2004, S. 151) Wichtig dabei ist das Verständnis, dass kulturelle Generalisierungen vielmehr als Gruppentendenzen verstanden werden müssen, denn als Bewertungskriterien für Einzelpersonen.

3.3.2.5 Persönlichkeit und Kultur

Kulturelle Einstellungen und Verhaltensweisen haben daher keinen absoluten Wert und müssen immer als Kontinuum verstanden werden, wobei sich das Individuum näher oder entfernter von den Standardwerten einordnen kann. Gerade Personen mit langjährigen Auslandserfahrungen haben in den meisten Fällen einen Akkulturationsprozess durchlaufen, welcher die Abweichung von der zentralen Tendenz ihrer Herkunftskultur begründet (vgl. Kapitel: 5.3). Grundsätzlich kann die Verteilung von Kulturmerkmalen in folgendem Modell dargestellt werden.



Kulturelle Werte als Kontinuum statt Punktwert

Abbildung V: Verteilung von Kulturmerkmalen

Quelle: Milton Bennett. 1998, S.7

Die Grundannahme, dass kulturelle Verhaltensweisen im Individuum unterschiedlich repräsentiert sind, verschiebt den Fokus der Auseinandersetzung auf die Anwendbarkeit der Vergleichsmodelle auf das Individuum. Dieser Frage wird versucht mit Hilfe von individuellen Kulturprofilen nachzukommen. Diese können als integrativer Bestandteil von interkulturellem Coaching gesehen werden, welches als ein Ergebnis dieser Forschungsarbeit an späterer Stelle genauestens besprochen wird (vgl. Kapitel: 8.6.7). Sobald Einordnungen ihre Absolutheit verlieren und in Bezug zu Personen und Erfahrungen gesetzt werden, befindet man sich in einem wesentlich diskussionsfreudigerem Klima, das das Nachdenken über interkulturelle Kommunikations- und Begegnungsprozesse fördert, anstatt diese aufgrund ihrer eigenen Starrheit zu verhindern.

Individuelle Kulturprofile

Ein Beispiel dafür gibt Rosinski in seinem Buch: „Coaching across Cultures“ (2003). Er verweist dabei auf die Notwendigkeit, eine Sprache zu entwickeln, welche die Auseinandersetzung mit Kultur überhaupt erst ermöglicht (vgl. Rosinski 2003, S. 49) und stellt ein Rahmenmodell vor, welches er als „Cultural Orientations Framework“ (COF) bezeichnet. Das Rahmenmodell des COF definiert Kulturmerkmale, anhand dessen jedes Individuum seine kulturelle Orientierung bewerten und somit sein eigenes Kulturprofil erstellen kann. Auf Basis dieses Kulturprofils kann die Auseinandersetzung mit eigenen Werten und Normen angeregt und die Sensibilität für andere Weltansichten geschult werden (vgl. Rosinski 2003, S. 57).

„Cultural Orientations Framework“

3.3.3 Grundsätzliche Ausrichtung von Kulturmodellen

Kulturmodelle können grundsätzlich in zwei Gruppen eingeteilt werden:

- kultur-spezifische Modelle
- kultur-allgemeine Modelle

Unterscheidung von „kultur-allgemeinen“ und „kultur-spezifischen“ Modellen

Kulturspezifische Modelle verschreiben sich der Darstellung von kulturellen Besonderheiten in Bezug auf Interaktionen zweier konkreter Kulturen. Aus diesen Analysen werden konkrete Handlungsanleitungen abgeleitet, welche häufig als „Do’s and Don’ts“ bezeichnet werden. Diese dienen der effizienten und reibungslosen Gestaltung von interkulturellen Interaktionen und basieren auf der Idee, dass Konflikte vermieden werden können, wenn man nur weiß, wie man sich richtig und kulturangepasst zu verhalten hat. Kultur-allgemeine Modelle hingegen verstehen sich als Ansätze, welche versuchen, Kontraste in der Interaktion von Menschen verschiedener Kulturen zu beschreiben. Diese greifen auf abstrakte Kategorien zurück, welche in verschiedensten interkulturellen Situationen angewandt werden können und eine große Varianz zulassen. Dabei ist die Reflexion der eigenen kulturell geprägten Verhaltensweisen immer ein wesentlicher Bestandteil der Auseinandersetzung.

3.3.3.1 Kultur- allgemeine Modelle

Kultur-allgemeine Modelle zielen auf die Entwicklung interkultureller Kompetenz durch Reflexion ab und beschäftigen sich sowohl mit eigen- als auch fremdkulturellen Categoriesystemen. Dieser Idee folgend vertrete ich die Auffassung, dass, sobald man die Potentiale und auch Gefahren von Kulturvergleichmodellen richtig einschätzt und Dimensionen als Tendenzen versteht, es im Grunde wenig Unterschied macht, welches der Modelle man einsetzt. Im Laufe dieses Kapitels wird klar, dass sich die Modelle nicht grundlegend voneinander unterscheiden und die verschiedensten ForscherInnen auf ähnliche Kategorien kommen. Die absolute Richtigkeit und Vollständigkeit eines Kategoriekataloges kann keines der Modelle in Anspruch nehmen und die Sinnhaftigkeit einer diesbezüglichen Festlegung kann in Frage gestellt werden. Als Hauptanliegen dieser Modelle sollte deshalb die Verfeinerung des Verständnisses interkultureller Interaktionen angesehen werden, welche durch Beobachtung, Bearbeitung und Systematisierung erreicht wird. Modelle sollen die Möglichkeit schaffen, Sachverhalte zu thematisieren und entsprechend zu formulieren.

Bedeutung von Reflexion in kulturübergreifenden Modellen

3.3.3.2 Kultur- spezifische Modelle

Kulturspezifische Modelle bedienen sich normierender Kulturmerkmale. Diese gründen auf der Annahme, dass Kulturen (in diesem Falle Nationalkulturen) in Dimensionen gefasst und in Form von statistischen Werten präsentiert werden können. Auf Basis dieser Vergleichsgrundlagen ist die Einordnung von Kulturen bei Verzicht auf eine holistische Sicht relativ leicht handhabbar, was von verschiedenen WissenschaftlerInnen jedoch kritisiert wird. "Das makroanalytische Arbeiten mit Kulturdimensionen führt zu Übergeneralisierungen: Man erhält abstrakte Durchschnittswerte, die über konkrete Individuen und konkretes alltagskulturelles Verhalten innerhalb einer Kultur und erst recht über interkulturelles Handeln nichts aussagen." (Bolten 2001 S. 130 zitiert nach: Rathje 2003, S. 3) Das Hauptproblem der normierenden Modelle scheint, wie auch Jürgen Bolten betont, das suggestiv klare Verhältnis zwischen Kultur und Individuum zu sein, dessen spezifisches Verhalten, Empfinden und Reagieren mit Hilfe dieser Modelle vorhersagbar werden soll. Das Dilemma der Übergeneralisierung ist die Gefahr der Verfestigung von Vorurteilen durch die Fokussierung auf explizite Kulturmerkmale, welche erfassbar und für Außenstehende erlernbar gemacht werden

Kontroversen zu normierenden Kulturdefinitionen

sollen.

Um sowohl die Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten kulturspezifischer und kulturübergreifender Modelle zu veranschaulichen, sollen diese kurz dargestellt werden. Die präsentierten Generalisierungen orientieren sich jedoch nicht an nationalstaatlichen Grenzen, sondern an Kulturen als sozialen Phänomenen. "Kulturen sind nicht in einem nationalen Sinne fassbar, weshalb es mit dem Versuch einer derartigen Klassifizierung auch nicht gelingen kann, der interkulturellen Thematik gerecht zu werden." (Hauser 2003; S. 19) Kulturen müssen als soziales Phänomen verstanden werden, wodurch Kulturmodelle erst durch die Auflösung nationalstaatlicher Perspektiven in ihren Potentialen zur Wirkung kommen können. Durch das Denken in nationalstaatlichen Schemata besteht die Gefahr, falsche Probleme zu diagnostizieren und folglich auch falsche Probleme lösen zu wollen.

Verbreitungsgrad von Kulturmodellen

Ein Aspekt, welcher im Rahmen dieser Frage aufgeworfen werden sollte, ist der der Operationsgrößen. Gerade auch im Nord-Süd Dialog kommt diese Schwierigkeit immer wieder zum Vorschein. Dabei wird häufig von Merkmalen afrikanischer Kulturen geredet, während man selbst die Spezifik der eigenen Herkunftskultur, in diesem Falle der jeweiligen Nationalkultur, vernachlässigt. Gerade Menschen aus individualistischen Gesellschaften fällt es oft nicht leicht, die Zugehörigkeit zu einer kulturellen Gruppe als persönlichkeitskonstituierenden Faktoren anzuerkennen. Die Idee des „COF“ (siehe oben) fördert den Gedanken, dass man sich seiner kulturellen Prägung bewusst werden kann, ohne sich dadurch einzementiert oder entlarvt fühlen zu müssen. Der Rückbezug auf die eigene kulturelle Identität stellt in dieser Weise eine gute Möglichkeit dar, sich der Flexibilität gewahr zu werden, welche im Rahmen der Anwendung von Vergleichsmodellen nötig ist.

„Operationsgrößen“

3.3.4 Das Modell nach Hofstede

Das Modell von Hofstede ist trotz aller Kritik das gängigste und am weitesten verwendete Modell im Rahmen interkultureller Forschung und Praxis, welches gerade im Bereich der Internationalen Wirtschafts- und Managementforschung häufig zum Einsatz kommt. In seinem Modell beschreibt Hofstede Kultur als "mentale Software". Kulturelle Systeme sind für ihn in Form von Dimensionen fassbar und bestimmbar. Die vier Unterscheidungsmerkmale fasst er in einem 4-D Modell zusammen und geht davon aus, dass dieses auf alle Kulturen anwendbar ist. "Eine Dimension ist ein Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lässt." (Hofstede 2001, S. 18) Die Basis seiner Forschung ist eine Studie, welche sich über 50 Länder erstreckte. In dieser wurden MitarbeiterInnen der Firma IBM in 72 nationalen Tochtergesellschaften über den Zeitraum von 4 Jahren befragt. Ergebnis dieser umfangreichen quantitativ-orientierten Forschungsarbeit ist ein Modell, welches als eine Art „kultureller Atlas“ dienen und Menschen aus verschiedensten Kulturen eine Positionierung gegenüber anderen Kulturen ermöglichen soll (vgl. Hofstede 2001, S. IX). An seinem Ansatz kritisiere ich weniger die von ihm erstellten Dimensionen als solche, als deren Festschreibung in Zahlen und Werten und die damit verbundene Rigidität. Werden die Dimensionen ähnlich wie das an späterer Stelle vorgestellte Modell nach Fons Trompenaars als Leitideen verwendet, können diese trotzdem die Reflexion interkultureller Problemsituationen unterstützen.

Entstehung des Hofstede Modells

Die Dimensionen nach Hofstede lauten:

Dimensionen

- Machtdistanz: soziale Ungleichheit, Verhältnis zur Autorität
- Kollektivismus versus Individualismus: gesellschaftliche Bewertung des Einzelnen gegenüber der Gruppe

- Feminität gegenüber Maskulinität: wie sind die geschlechtlichen Rollen innerhalb der Gesellschaft organisiert
- Unsicherheitsvermeidung: Umgang mit Herausforderungen und neuen Lebenssituationen

In späteren Arbeiten kommt eine fünfte Dimension hinzu, welche er als kurzfristige bzw. langfristige Orientierung bezeichnet. Dabei geht es um die Orientierung an Traditionen und Status versus den geplanten Umgang mit zeitlichen Ressourcen (vgl. Kapitel: 3.3.9).

In seinem Hauptwerk „Lokales Denken - globales Handeln“ (deutsche Erstausgabe 1997) führt er all diese Dimensionen für die verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereiche (Schule, Familie, Arbeitsplatz, Staat, Gedankenwelt) aus und kommt dabei zu sehr interessanten Schlüssen, die meines Erachtens eine wichtige Pionierarbeit im Rahmen interkultureller Forschung darstellt, von der ausgehend das Phänomen Kultur besser erfasst werden konnte. Die Gefahr des von Hofstede entwickelten Modells liegt mehr in der „trägerischen Implikation der Fassbarkeit des Begriffs und damit des Phänomens Kultur insgesamt.“ (Hauser 2003, S. 1) Die Parallelen der Dimensionen zu anderen Kulturmodellen sind jedoch unübersehbar, was auf die Relevanz des Modells hinweist.

Kritikpunkte

3.3.5 Das Modell nach Trompenaars

Trompenaars entwickelt das Modell der 7 Dimensionen von Kultur,⁸ entzieht sich dabei jedoch einer normierenden Klassifizierung im Sinne einer nationalstaatlichen Einordnung. Die fundamentalen Unterschiede von Kulturen beziehen sich für ihn auf spezifische Bereiche, nämlich die Beziehungsorientierung, Zeitorientierung, Aktivitätsorientierung und die Mensch-Natur-Orientierung (vgl. Götz, Bleher 2002, S. 15). Ausgehend von diesen Problembereichen zeigen verschiedene Kulturen unterschiedliche Lösungsstrategien, welche in den folgenden Dimensionen festgelegt werden.

Vergleich mit Trompenaars

- Universalistische und partikularistische Kulturen
- Individualistische und kollektivistische Kulturen
- Neutrale und affektive Kulturen
- Spezifische und diffuse Kulturen
- Askriptive und leistungsorientierte Kulturen
- Vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientierte Kulturen
- Selbstbestimmte und außengeleitete Kulturen (vgl. Trompenaars 1993, S. 46 ff)

7d- of culture

3.3.6 Kulturstandards

Die Regensburger Forschergruppe um Thomas (1993) prägt in ihren Beiträgen zur interkulturellen Diskussion den Begriff der Kulturstandards, welche vorwiegend in der deutschsprachigen Fachliteratur Verwendung finden. Diese können wie folgt definiert werden. "Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf Grundlage dieser Standards beurteilt und reguliert. Als zentrale

Kulturstandards

⁸ (vgl. www.7d-culture.nl)

Kulturstandards sind solche zu bezeichnen, die in sehr unterschiedlichen Situationen wirksam werden und weite Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns regulieren und die insbesondere für die Steuerung der Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Handlungsprozesse zwischen Personen bedeutsam sind." (Thomas 1993, S. 381)

Kulturstandards sollen zur Entwicklung eines verbesserten Kulturverständnisses beitragen, indem Eckpfeiler des jeweiligen kulturellen Orientierungssystems definiert werden, anstatt dieses als diffuses Ganzes stehen zu lassen. Sie dienen als Interpretationsstützen, welche eine flexible Anpassung der Situation mit Bezugnahme auf die involvierten Individuen erlauben. "Kulturstandards sind nicht mehr und nicht weniger als konstruierte Etiketten für Phänomenbündel, die in interkulturellen Situationen auftreten und dienen als 'Mittel der Selbst- und Fremdrelexion' in solchen Begegnungen. Sie sind also Werkzeuge, die eine Person als Orientierungshilfe an eine kulturelle Überschneidungssituation herantragen kann. Sie besitzen allerdings keine Starrheit, wie zum Beispiel ein Schraubenschlüssel, sondern verändern sich mit ihrem Gebrauch in dem Maße, in dem sie mit Erfahrungen angereichert werden." (Kammhuber 1998, S. 50)

Mittel zur Selbst- und Fremdrelexion

Kulturstandards können aus der Analyse kritischer Interaktionssituationen gewonnen werden. Kulturkontakt provoziert Irritation, Verunsicherungen, welche als Reflexion auslösende Elemente genutzt werden sollen. Der Umgang mit diesen Verunsicherungen kann geschult werden, wobei das Erkennen von kulturellen Unterschieden und eine Benennung der Phänomene notwendig wird. Kammhuber vertritt weiters die Ansicht, dass Kulturstandards nur über die Reflexion praktischer Erfahrungen erfasst werden können und bezieht sich dabei auf den „Anchored Instruction“-Ansatz, welcher die Entwicklung von tragem Wissen bekämpfen soll. Verankertes Wissen kann nur durch von Lernenden als relevant angesehene Problemsituationen und der darauf folgenden Suche nach Lösungsansätzen gebildet werden. Dieser Ansatz greift auf Lerntheorien zurück, welche an späterer Stelle dieser Arbeit in Verbindung mit dem Konzept der interkulturellen Kompetenz diskutiert werden (vgl. Kapitel: 8.2).

Entwicklung von Kulturstandards

3.3.7 Strukturmerkmale

Weitere Anhaltspunkte zur Analyse und dem Vergleich von Kulturen liefert Maletzke (1996) in seinem Buch „Interkulturelle Kommunikation“. In diesem verfasst er eine gewissenhafte Zusammenstellung von Herausforderungen und Schwierigkeiten in interkulturellen Kommunikationssituationen, welche er als Strukturmerkmale bezeichnet. Zu den Strukturmerkmalen gehören für ihn Kategorien wie etwa Wahrnehmung, Zeiterleben, Raumerleben, Denken und Wertorientierungen. Dahinter verbirgt sich ein beschreibender Ansatz, welcher versucht, Aspekte, die bei der Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen Schwierigkeiten bereiten, zur Diskussion zu stellen. Er führt eine Reihe von Faktoren an, welche das Verhalten von Menschen aus verschiedenen kulturellen Kontexten begründen und versucht auf diese Weise, Verständnis und Sensibilität für Unterschiede zu wecken. Strukturmerkmale sind für ihn in komplexer Weise miteinander vernetzte Komponenten (vgl. Maletzke 1996, S. 42-43), welche in ihrer Einbindung in das Gesamtbild betrachtet werden müssen.

Strukturmerkmale nach Maletzke

3.3.8 „Culture-General Frameworks“

Eine ähnliche theoretische Richtung verfolgen Janet und Milton Bennett mit ihrem Modell der „Culture-General Frameworks“ (vgl. Bennett 2005, S. 5-9). Sie sehen dieses als „Gerüst“,

„Culture General-Frameworks“

welches zur Verortung interkultureller Erfahrungen beitragen soll. Dabei wird betont, dass diese kulturell sensiblen Bereiche als Orientierungshilfe in interkulturellen Kontaktsituationen genutzt werden sollen. Es geht dabei um die Identifizierung der kritischen Interaktionsbereiche, welche als Grundlagen von Reflexion dienen.

Die fünf Säulen dieses Frameworks sind

- Gebrauch von Sprache (Unterschiede in der sozialen Kontextualisierung von Sprache wie zum Beispiel Redepausen, Direktheit, Kritikäußerungen,...)
- nonverbales Verhalten (Augenkontakt, körperliche Nähe oder Distanz,...)
- Kommunikationsstile („high-“ und „low-context“ Kommunikation, Erklärungsmuster, Nachfragen,...)
- Erkenntnisstile (praktischer oder theoretische Handlungsausrichtung, Führungsstile, soziale Orientierung oder Effizienzorientierung)
- Werte und Normen (individualistische und kollektivistische Orientierung, Rollenverhalten, Autorität...) (vgl. Bennett 2005, S. 5-9)

Nach Ansicht der AutorInnen können ausgehend von diesen fünf Grundelementen, die kulturellen Orientierungen sowohl von Einzelpersonen als auch von Gruppen verfolgt werden, was die Reflexion fördern und zur Entwicklung interkultureller Sensibilität beitragen soll.

3.3.9 Kalte und heiße Kulturen

Ein Kulturmodell, dessen Wurzeln in der Anthropologie der frühen 60-iger Jahre liegen, ist die Kontrastierung von kalten und heißen Kulturen, welche auf Levi-Strauss (1962) zurückgeht (vgl. Erdheim 1988, S. 331-332). Dieses Modell scheint mir eine spezielle Dimension anzusprechen, welche insbesondere in der Auseinandersetzung mit afrikanischen Kulturen große Relevanz hat. Es handelt sich dabei um die Auseinandersetzung mit der Haltung gegenüber kulturellem Wandel, welcher sich sowohl in Denk- als auch den Beziehungsstilen widerspiegelt (vgl. Kapitel: 4.2. und 4.3). In diesem Sinne halte ich diesen Ansatz für eine Pionierarbeit im Rahmen der Kulturtheorien, welche die Denkrichtung grundlegend beeinflusst hat und aufgrund dessen hier aufgeführt wird.

Beginn der von Kulturmerkmalen

In der Unterscheidung von kalten und heißen Kulturen werden vor allem die Haltung gegenüber Veränderungen und das Verhältnis zur sozialen Gruppe dargestellt. Als kalt können Gesellschaften bezeichnet werden, die sich an Traditionen und klaren sozialen Regeln orientieren. Heiße Gesellschaften heizen den gesellschaftlichen Wandel an und besetzen diesen positiv, was mit einer hohen Bewertung von Fortschritt einhergeht. Ein weiteres wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist die unterschiedliche Bedeutung von Familie in kalten und heißen Kulturen. In heißen Kulturen dominiert der Anspruch des Einzelnen. Dieser trachtet danach sich zu entwickeln und zu entfalten, auch auf Kosten der Gemeinschaft. Der Einzelne muss sich befähigen, von der Gemeinschaft unabhängig zu existieren, was als Recht auf persönliche Freiheit, als dominante kulturelle Werthaltung zum Vorschein kommt. In Gesellschaften mit ausgeprägten Wir-Strukturen definiert sich die Person über die Gemeinschaft. Die Identität des Einzelnen, sowie dessen Anerkennung hängt von der Zugehörigkeit zur Gruppe (Clan, Dorfgemeinschaft) ab. Das Integriert-Sein in die verwandtschaftliche Gruppe ist eine Voraussetzung für das soziale Überleben, nicht nur in der Familie, sondern in der gesamten Gesellschaft und hat vielfältige Auswirkungen auf die Art und Weise wie Menschen interagieren und sich zur Gruppe positionieren.

Haltung gegenüber Veränderung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass gerade die Frage der Modelle zum Vergleich von Kulturen ein sehr kontroverses Thema darstellt und in dieser Weise eines sensiblen Umgangs bedarf. Die Gefahr besteht in beide Richtungen: Einerseits können Kategorien - Kulturstandards, Strukturmerkmale, Frameworks - schnell als Stereotypen interpretiert werden, welche die Möglichkeit einer klaren Einordnung von Menschen bestimmter Kulturen vortäuschen. Andererseits kann die Scheu vor der Benennung von Unterschieden zu einem unreflektierten Kulturrelativismus führen, welcher in ein Sprachvakuum mündet. Ich halte es für unumgänglich, mit Hilfe allgemeingültiger Kriterien Modelle zu erstellen, die dem Gegenstand angepasste Vergleiche ermöglichen und die notwendige Offenheit für eine situations- und persönlichkeitsbezogene Anwendung beibehalten.

3.4 Fazit

Die Auseinandersetzung mit den kulturtheoretischen Grundlagen des Gegenstandsbereichs dient der Schaffung einer fundierten Diskussionsgrundlage, auf welcher die Entwicklung der Theorie aufbaut. Diese bildet das Kernelement des nun folgenden empirischen Teils. Das Verständnis über das Funktionieren von Kultur an sich liefert ein klares Bild über die bewussten und unbewussten Anteile von Kultur und vermittelt somit die Verstehensgrundlage für die Bereiche, welche in der Folge in Verknüpfung mit dem Datenmaterial analysiert und systematisiert werden sollen. Die Vorstellung von Modellen zum Vergleich kultureller Systeme unterstützt die Vermittlung eines Einblicks in die Vorgehensweisen des Wissenschaftsbereichs und setzt sich mit dem Versuch auseinander, Kulturunterschiede in einer nicht generalisierenden Weise zu systematisieren. Dieser Anspruch soll insbesondere im folgenden Kapitel der Arbeit fortgesetzt werden. Darin werden ein kohärentes Modell vorgestellt und Kulturunterschiede sowohl detailliert besprochen als auch in einer für die Praxis handhabbaren Form organisiert.



4.1 *Das Modell kultureller Differenz*

Das Modell kultureller Differenz entstand auf Basis der Analyse des Datenmaterials und spiegelt in dieser Weise die durch Interviews und Beobachtungen gewonnenen Erkenntnisse bezüglich der Herausforderungen des Kulturkontaktes wider. Das Modell orientiert sich an sechs Achsen, welche die häufigsten Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit bzw. dem Zusammenleben darstellen und vermittelt in dieser Weise eine Orientierungshilfe über kritische Interaktionsbereiche von Kulturkontakt. Die sechs Achsen des Modells kultureller Differenz sind als Bereiche zu verstehen, welche nicht isoliert voneinander betrachtet werden können, sondern sich wechselseitig beeinflussen. In diesem Sinn präsentiert sich das Modell als ein sechs-dimensionaler Merkmalsraum, in welchem jede Achse eine Variable repräsentiert. Das sich innerhalb dieses Raumes entwickelnde Spannungsfeld kann als Kulturkontakt bezeichnet werden, wobei das Modell zum besseren Verständnis der Dynamiken beitragen soll. Da die grafische Darstellung eines sechs-dimensionalen Raums nicht möglich ist, muss auf die Versinnbildlichung verzichtet werden. In diesem Sinne konstituiert sich der Merkmalsraum als Denkmodell, in dem die in der Folge als Einzelvariablen dargestellten Dimensionen verknüpft zu sehen sind. Die Kombination der Variablen als Teil eines Merkmalsraums soll deutlich machen, dass die isolierte Betrachtung der einzelnen Dimensionen unmöglich ist. Auf die Zusammenhänge wird zum Teil explizit hingewiesen, weiterführende Überlegungen dazu sind wünschenswert und eine ausdrückliche Intention des Modells. Beispielsweise beeinflussen Beziehungsstile eindeutig die Art und Weise, wie eine Person in einer Leitungsposition seine/ihre MitarbeiterInnen führt bzw. wie Teammitglieder untereinander interagieren. Ebenso kann der Einfluss holistischer und fokussierter Denkstile auf unser Handeln nicht von Arbeitsstilen entkoppelt werden, in welchen sich die Denkstile reproduzieren.

Modell kultureller
Differenz als
Denkmodell

4.1.1 **Entstehung des Modells**

Wie bereits angesprochen, entstand das Modell auf Basis der qualitativen Auswertung dieser Forschungsarbeit. Dabei wurde das Datenmaterial nach Berichten kritischer Interaktionsmomente durchsucht und diese zunächst kategorisiert, dann im Detail analysiert und verglichen. Die Daten wurden bestehenden Modellen gegenübergestellt und die Relevanz für die in den Daten beschriebenen Erfahrungen erwogen. Ein starkes Hin- und Herpendeln zwischen deduktiven und induktiven Vorgehen wurde in dieser Phase, die in der Grounded Theory als „Theorie-Praxis-Spirale“ bezeichnet wird, verwirklicht. Im Rahmen dieses Prozesses kam ich zu der Ansicht, dass sechs Hauptbereiche identifiziert werden können, in denen sich die Schwierigkeiten normalerweise manifestieren. Im Versuch diese Herausforderungen zu erklären, erschien mir das Modell nach Trompenaars (1993) sehr hilfreich, in welchem sieben Dimensionen in Bezug auf kulturelle Unterschiede definiert werden. Aus diesem Modell übernahm ich die Idee der Verwendung einer bipolaren Achse und das sich daraus ergebende Kontinuum, auf welche auch in anderen Modellen immer wieder zurückgegriffen wird (vgl. Abbildung V). Wiederum in Rückgriff auf die eigenen Daten versuchte ich in der Folge, stimmige Pole für jede erstellte Kategorie, die ich als Stile benannte (Beziehungs-, Denk-, Kommunikation-, Führungs-, Arbeits- und Konfliktstil), festzulegen. Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial wurde mir klar, dass die unterschiedlichen

Vorgangsweise bei
der Erstellung des
Modells

Schwierigkeiten auf die verschiedenen Ebenen des Zwiebschalen-Modells verweisen und sich darin auch die Veränderbarkeit bzw. emotionale Involviertheit repräsentiert. Da das Zwiebschalen-Modell von Kultur meiner Recherche nach, jedoch nur als allgemeines Kulturmodell Verwendung findet, hielt ich es für sinnvoll, dieses mit dem konkreten Datenmaterial zu verknüpfen und auf diese Weise mein eigenes Modell zu verdichten.

4.1.2 Erklärungen zum Modell

Im vorgestellten Modell wird jede Variable in zweifacher Weise ausdifferenziert. Erstens wird jede Variable anhand einer bipolaren Achse dargestellt, die das Extrem des Kulturunterschiedes versinnbildlicht. Diese Kontrastierung dient im Wesentlichen der Sichtbarmachung und sollte nicht als absoluter Wert, sondern vielmehr als Kontinuum verstanden werden, anhand dessen die kulturelle Orientierung sichtbar gemacht werden kann (vgl. Kapitel: 3.3.2). Zweitens wird im Rahmen des Modells kultureller Differenz versucht der Tiefendimension der einzelnen Variablen in Form der Ausdifferenzierung der Grade mit Hilfe eines Zwiebschalen-Modells gerecht zu werden. Das daraus resultierende Grundmodell kann wie folgt dargestellt werden:

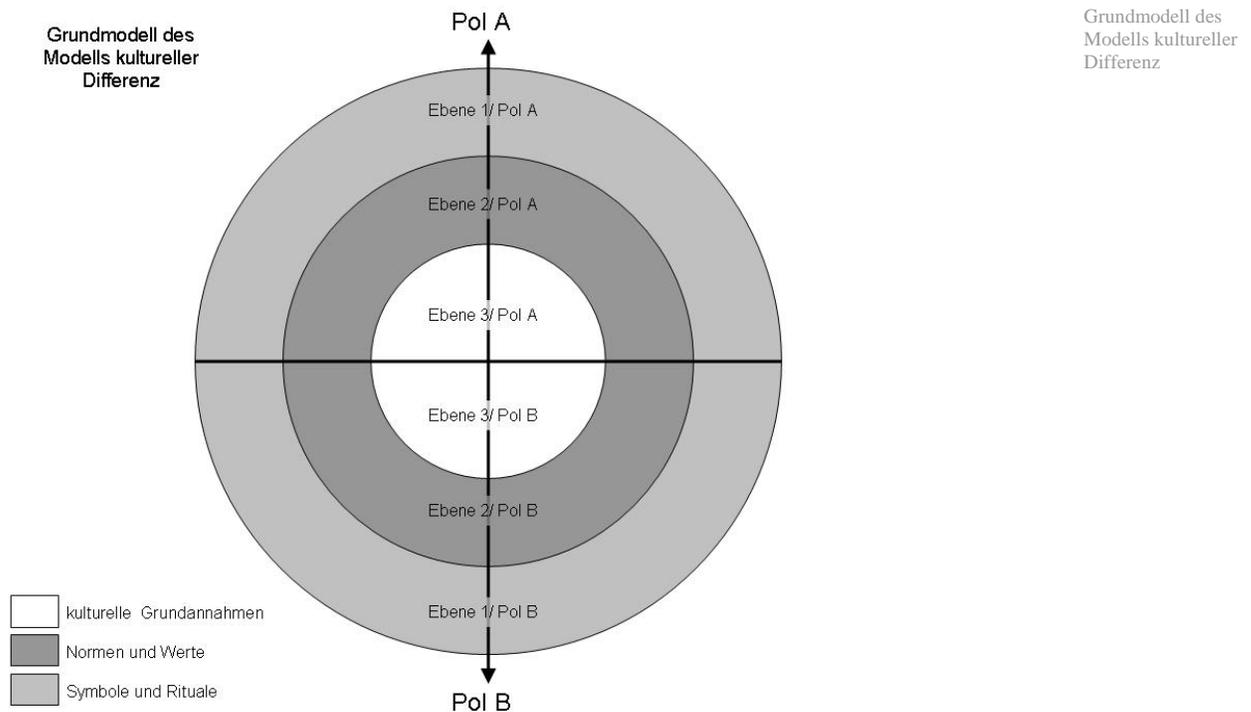


Abbildung VI: Grundmodell des Modells kultureller Differenz

4.1.2.1 Die bipolare Achse des Modells kultureller Differenz

Die Kontrastierung, die im Rahmen des Modells kultureller Differenz als Methode eingesetzt wird, hat nicht zum Ziel, Personen, Kulturen, Organisationen auf einen Punkt der Achse festzunageln, sondern soll den Nachdenk- und Reflexionsprozess anregen und Entwicklungen, welche auf der Achse stattfinden, beobachtbar machen. Beschäftigt man sich mit der interkulturellen Thematik, nützt es wenig, aus Angst vor kulturellen Generalisierungen diese zu vermeiden. Das Anerkennen von Differenz stellt die Grundlage der Auseinandersetzung dar und ist Kernpunkt der interkulturellen Kompetenzförderung. Um Unterschiede erkenn- und bearbeitbar zu machen, müssen diese benannt werden. Im Kraftfeld der interkulturellen Polaritäten kann das Bekenntnis zur Diversität lebendig werden. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass die zwei Extreme in der Realität jedoch selten in dieser Reinform, sondern

Sichtbarmachung von Differenz

vielmehr in den verschiedensten Kombinationen und Intensitäten auftreten können. Der Kulturkontakt an sich findet zwischen Individuen statt, welche durch diverse Kontextbedingungen mitgeprägt wurden. So kann ein Mitglied einer kollektivistischen Kultur einen auf abstraktem Wissen und persönlicher Meinungsbildung fokussierten Bildungsweg hinter sich haben, während sein individualistisch orientiertes Gegenüber möglicherweise in einer Dorfgemeinschaft mit starker kollektivistischer Orientierung aufgewachsen ist. Die Ergebnisse im Sinne der Wirklichkeitskonstruktionen werden sich trotz der Abweichung vom Extrem unterscheiden. In dieser Weise muss Kultur als Programmierung des Geistes angesehen werden, welche durch die spezifische Anwendung der einzelnen Personen als Aktanten geprägt und Kultur dadurch laufend verändert wird (vgl. Schmidt 2003, S. 359). Aufgrund dieser Dynamik sind Kulturen als solche ständig im Fluss. Tiefgehende Veränderungen gehen in den meisten Fällen jedoch langsam und schleichend vor sich und können meist als Bewegung auf der Achse dargestellt werden, welche zwischen den zwei Polen entsteht. Beispielsweise hat die Konfrontation lokaler EZA-Fachkräfte mit egalitären Führungsstilen möglicherweise eine Auswirkung auf ihre persönlichen Managementstrategien, ändert jedoch nicht die gesamte Gesellschaft, welche autoritäre Ideale in Verbindung mit Alter und Status als kulturellen Wert hochhält.

4.1.2.2 Das Modell kultureller Differenz als Zwiebschalen-Modell

Neben den möglichen Entwicklungen auf dem Kontinuum, das zwischen den zwei Polen entsteht, soll die Tiefendimension der Variablen anhand von Schalen dargestellt werden. Hier sei auch noch einmal ein Bezug zum im Kapitel „Kulturmodelle“ vorgestellten „Zwiebschalen-Modell“ hergestellt, welches die Manifestation von verschiedenen kulturellen Repräsentationen in Form von Schalen veranschaulicht. Themen, welche im Rahmen des Modells kultureller Differenz zur Sprache kommen, befinden sich in den meisten Fällen auf der Ebene der Normen und Werte bzw. der kulturellen Grundideen, also auf der mittleren oder inneren Schale. Je tiefer im Inneren verborgen, desto schwieriger zugänglich sind die einzelnen Wirklichkeitskonstruktionen. Es ist ein komplexer Prozess, kulturelle Grundannahmen für die Bearbeitung und Reflexion aufzuschließen. Nichtsdestotrotz haben diese einen gravierenden Einfluss auf Arbeits-, Führungs-, Konfliktstile etc. und sind somit der Grund für die Reibungen und Reibungsverluste der interkulturellen Zusammenarbeit. Die Einordnung der „Tiefe“ der jeweiligen Erfahrungen kann wichtigen Aufschluss über die Veränderbarkeit der Problembereiche geben. Während auf unterschiedliche Symbole und Rituale mit klaren Verhaltensanweisungen reagiert werden kann, gestaltet sich der Prozess bei den Normen und Werten schon wesentlich schwieriger. Die Konfrontation mit fremden Kulturen bringt die Erfahrung und Reflexion der Alternative mit sich, wodurch die Absolutheit der eigenen Weltanschauung teilweise relativiert werden kann. Kulturelle Grundannahmen, als innerste Schale der kulturellen Repräsentationen, sind nicht nur schwer zugänglich, sondern noch schwerer veränderbar. Die reflexive Auseinandersetzung damit kann jedoch zu einem tiefgehenden kulturellen Grundverständnis führen, welches die effiziente Zusammenarbeit unterstützt und interkulturelles Verständnis sowohl in Bezug auf die eigene, als auch auf die fremde Kultur ermöglicht.

Tiefendimension des Kulturmodells

Auf dieser Grundidee aufbauend versuche ich jede Dimension des Modells kultureller Differenz in Form eines Zwiebschalen-Modells auszuführen. Dabei sollen die differenten Symbole, Werte und kulturellen Grundannahmen der jeweiligen Dimension dargestellt werden. Ich bin der Überzeugung, dass weder die Vermittlung von fremdkulturellem Wissen, noch die Anregung des Reflexionsprozesses allein, Wirkung auf die tiefen Schichten unserer kulturellen Prägung

Tiefenverständnis jeder Dimension

hat. Der interkulturelle Lernprozess beginnt erst dann, wenn die Diskussion von der äußeren Schale ausgehend, (im Rahmen dieser werden Kleidungsvorschriften, Höflichkeitsrituale etc. diskutiert), weiterverfolgt wird. Die wahren Herausforderungen entstehen im direkten Kulturkontakt, wobei der Prozess der Enthüllung kultureller Grundannahmen bzw. die Auseinandersetzung mit deren Repräsentation in Form von Werten und Normen bewusst initiiert werden muss (vgl. Kapitel:8.6.1). Gerade die tiefen Schichten des kulturellen Ichs repräsentieren kulturelle Grundideen, welche unsere Lebensethik und –philosophie widerspiegeln und in dieser Weise unsere Identität konstituieren. Auseinandersetzungen mit diesen kulturellen Grundideen sind nicht auf die leichte Schulter zu nehmen und in Konfrontation mit alternativen Grundkonzeptionen bilden sich unausweichlich Ressentiments, welche zu Polarisierungen führen, in denen sich die InteraktionspartnerInnen gegenseitig belehren oder ändern wollen. Als Ziel soll deshalb die Schaffung einer Diskussionsgrundlage formuliert werden. Das Modell kultureller Differenz soll das bessere Verstehen des Gegenpols fördern, indem durch empathisches Einlassen auf das Andere, die Notwendigkeit die InteraktionspartnerInnen von der absoluten Richtigkeit des eigenen kulturellen Standpunktes zu überzeugen, relativiert wird. Dies bildet die Grundlage für die Schaffung einer funktionierenden Interkultur, welche an späterer Stelle als Konsequenz der interkulturell kompetenten Auseinandersetzung mit Kulturkontakt dargestellt wird.

4.1.3 Besonderheit des Modells

Wie bereits in den Erklärungen über die Entstehung des Modells besprochen, verfolge ich den Anspruch, die Relevanz bestehender Modelle zu den eigenen Forschungsergebnissen in Beziehung zu setzen und in dieser Weise zur Weiterentwicklung des Forschungsbereichs beizutragen. Überschneidungen können dabei nicht vermieden werden, da Themen wie das Verhältnis zu Autorität, das Verhältnis zur Gruppe etc. zu einem integrativen Bestandteil von Kulturmodellen geworden sind. Es mag die Frage auftauchen, ob es sinnvoll ist, dem Bestreben Kulturkontakt zu verstehen, mit Hilfe eines weiteren Modells zu begegnen. Es gibt zwei Gründe, warum ich es für wichtig erachte, ein eigenes Modell zu erstellen:

Besonderheiten

4.1.3.1 Fehlender Afrikabezug

Die bestehenden Modelle im Speziellen und der Wissenschaftsbereich der interkulturellen Kommunikation im Allgemeinen verabsäumen es, einen Afrikabezug herzustellen. Vorwiegende Interessensgebiete des Wissenschaftsbereichs sind in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Europa und Amerika (sprich: den USA), sowie Asien zu sehen. Afrika, sowie auch Südamerika, wird dabei wenn überhaupt nur am Rande erwähnt. Dies hat zur Folge, dass selbst in einem Forschungsbereich, der sich um Differenzbewusstsein bemüht, das Image Afrikas als dunkler Kontinent in prekärer Weise fortgesetzt wird. Somit sehe ich in der Beleuchtung der interkulturellen Lebens- und Arbeitsrealitäten im afrikanischen Umfeld nahezu einen Auftrag, wobei ich versuchen möchte, einen stärkeren Bezug zwischen bestehenden Modellen und den Daten herzustellen.

Afrikabezug

4.1.3.2 „Erdung des Modells“

Ich verfolge mit dem Modell kultureller Differenz den Anspruch der „Erdung“ der Theorie im Sinne der, innerhalb der verwendeten Forschungsmethode propagierten, Gegenstandsverankerung (vgl. Strauß, Corbin1996, S. 8). Diese sieht einerseits die induktive Entwicklung von Theorien aus den Daten heraus vor und andererseits die Rückführung der Theorie in die Empirie. Um das Modell in der Praxis anwendbar zu machen, halte ich es für

„Grounding“ des Modells

notwendig, den „interkulturellen SpielerInnen“ konkrete Beispiele für die Konzepte vorzulegen, welche sie selbst oder begleitet (vgl. Kapitel: 8.6) bearbeiten und daraus kreative Anwendungsstrategien entwickeln können. In diesem Sinne soll das Modell kultureller Differenz als Rahmenmodell der Bearbeitung konkreter Herausforderungen im interkulturellen Coaching dienen und somit in sehr direkter Weise in die Empirie zurückfließen.

Bei der Auseinandersetzung mit den ursächlichen Bedingungen für die Herausforderungen des Kulturkontaktes versuche ich auf die im Modell kultureller Differenz definierten Polaritäten zurückzugreifen und entziehe mich somit größtenteils der Benennung von nationalkulturellen Merkmalen. In den wenigen Fällen, in denen ich dies trotzdem tue, geht es meist um die Kontrastierung von Unterschieden innerhalb von vorher als Einheiten besprochenen Gruppen: Beispielsweise Unterschiede in den Beziehungsstilen von individualistischen Kulturen. Der Grund, warum ich auf Benennung von Besonderheiten von Nationalkulturen möglichst verzichte, ist, dass meines Erachtens die Gefahr der Stereotypenbildung größer ist, wenn Kulturmerkmale mit klarem Bezug zu einer Nationalkultur besprochen werden. Die relativ strikte Vermeidung soll also einerseits der Schaffung von allzu leichten Einordnungen vorbeugen und andererseits das Nachdenken über kulturelle Grundideen stärken. Fühlen sich Personen nicht von der vorgeschlagenen Charakterisierung repräsentiert, sollte diese weniger als Mangel des Modells an sich gesehen werden, denn als Anlass zur Reflexion des eigenkulturellen Selbstbezugs bzw. des bereits stattgefundenen Akkulturationsprozesses. Diese Unregelmäßigkeiten können als die eigentlichen Ankerpunkte und Chancen für die Gestaltung von Interkultur angesehen werden (vgl. Kapitel: 9.1).

Begriffliche
Abstinenz

4.1.4 Die sechs Dimensionen des Modells kultureller Differenz

Bei der Analyse der Interviews, sowie der Beobachtungen konnten folgende Kategorien herausgearbeitet werden. Diese als Dimensionen bezeichneten Bereiche lauten

Grundelemente des
Modells kultureller
Differenz

- Beziehungsstile
- Denkstile
- Kommunikationsstile
- Führungsstile
- Arbeitsstile
- Konfliktstile

Jede dieser Dimension wird in der Folge als Einzelvariable dargestellt und ausgeführt. In der Realität des interkulturellen Alltags kommen diese Bereiche nicht in ihrer Reinform vor, sondern als komplexe Wirkungsfolge, wie dies bereits zu Beginn des Kapitels dargestellt wurde.

4.2 Beziehungsstile

Beziehungsstile stellen eine der wichtigsten Determinanten der interkulturellen Begegnung dar und prägen sowohl private wie berufliche Kontakte. Es geht bei diesem Themenkomplex um Fragen, wie sich das Individuum zur Gruppe positioniert und welche Auswirkungen dies auf das Selbstverständnis, also auf die Identität hat. Die Achse, auf welcher Beziehungsstile betrachtet werden können, reicht von „individualistisch“ bis „kollektivistisch“. Des Weiteren gibt jedoch auch das Konzept der heißen und kalten Gesellschaften (vgl. Kapitel 3.4.10) wichtige Aufschlüsse über unterschiedliche Grundkonzeptionen von Beziehungen, die sich aber im Grunde als Vorläufer des Individualismus-Kollektivismus-Konzepts reibungslos integrieren

Omnipräsenz von
Beziehungsstile

lassen.

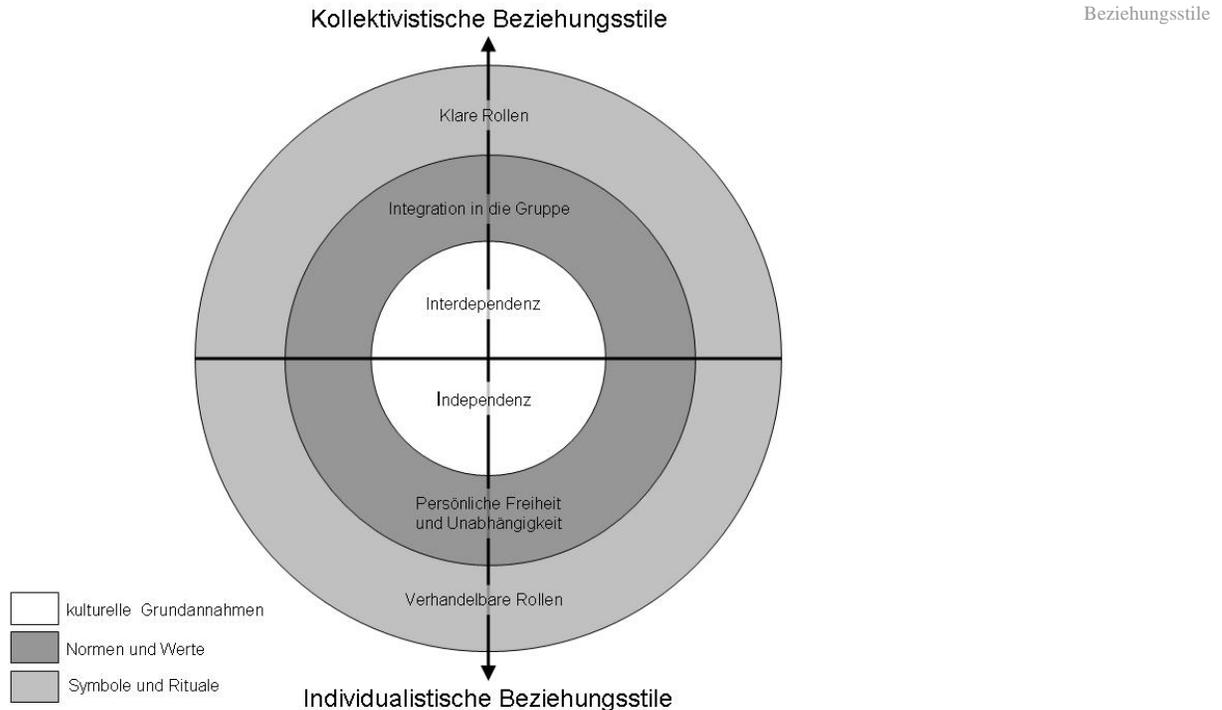


Abbildung VII: Beziehungsstile

4.2.1 Individualistische und kollektivistische Beziehungsstile

Individualismus und Kollektivismus bilden für mich eine sehr prägende Achse des Modells kultureller Differenz und werden im Rahmen der gesamten Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden immer wieder zur Sprache kommen. Soziale Beziehungen sind die Grundlage privater und beruflicher Interaktionsprozesse und stellen somit ein dominantes Thema im Akkulturationsprozess dar, welches als Herausforderung oft unterschätzt wird. Diese These wird auch von anderen InterkulturalistInnen bestätigt. "They have noted, for example, that unfamiliarity with any aspects of a new society [...] may contribute to 'culture-shock', but have argued that the most fundamental difficulties experienced by cross-cultural travelers occur in social situations, episodes and transactions." (Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 65)

Individualistische und kollektivistischer Grundideen

Der Aspekt Individualismus-Kollektivismus wird sowohl von Hofstede (vgl. Hofstede 2001, S. 65ff), als auch von Trompenaars (vgl. Trompenaars 1993, S. 93) als wichtige Kulturdimension beschrieben, wobei dieser Aspekt eine eigene Dimension innerhalb ihrer Kulturmodelle einnimmt. In der Kulturanthropologie wurde dieser Aspekt im Rahmen der Auseinandersetzung mit Ich- und Wir-Gruppen schon seit den 60-er Jahren diskutiert. Die Quintessenz der Auseinandersetzung dreht sich um die Einsicht, dass sich verschiedene kulturelle Gruppen in Bezug auf die Bindung des Einzelnen an die Gruppe und die Bewertung des Individuums als Teil der Gesamtgruppe oder die Gesamtgruppe als Zusammenschluss von Individuen unterscheiden. Diese unterschiedliche Perspektive auf das Individuum hat weit reichende Folgen, welche im Rahmen dieser Arbeit an verschiedenen Stellen diskutiert werden. Beziehungsstile wirken überall und sind deshalb im Stande, Erklärungen für unterschiedliche Herangehensweisen im Bereich der Arbeitsstile, der Denkstile, Organisationskulturen, Motivationsmechanismen, Innovationsmechanismen, Konfliktformen etc. anzubieten. In diesem Sinne halte ich die Achse Individualismus- Kollektivismus als die gehaltvollste Säule des

Geschichte der Begrifflichkeiten

Modells kultureller Differenz.

Die kulturelle Grundidee von Individualismus beziehungsweise Kollektivismus prägt unser kulturelles Selbstverständnis, ist jedoch der Reflexion nur schwer zugänglich. "Ein afrikanischer Botschafter in Washington sagte einmal: die Quelle der größten Missverständnisse zwischen Amerikanern und Afrikanern liegt in der hohen Wertschätzung des Individualismus bei den Amerikanern. Für euch Amerikaner bedeutet Individualismus Freiheit, die für euch einen positiven Wert hat; für uns Afrikaner bedeutet Individualismus Einsamkeit und somit etwas Negatives." (Maletzke 1996, S. 105) Kulturelle Grundideen als Kern der kulturellen Prägung beeinflussen die Bildung von Normen und Werten und treten in Form von Symbolen an die Oberfläche. Bei der Betrachtung des Zwiebschalen-Modells von Beziehungsstilen wird dargestellt, auf welcher Ebene die verschiedenen Erfahrungen diskutiert werden müssen. Während Körperkontakt oder der Umgang mit Eigentum als Symbole der Beziehungsstile gesehen werden können, ist persönliche Freiheit eindeutig als kultureller Wert individualistischer Gesellschaften zu betrachten und führt zu Kollisionen im Kulturkontakt.

Selbstkonzepte

4.2.2 Rollenverständnis in individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften

4.2.2.1 Geschlechterrollen

In kollektivistischen Gesellschaften herrschen in den meisten Fällen klare Vorstellungen über Rollenerwartungen und -zuschreibungen. Dies spiegelt sich im Verhältnis zu Autorität (vgl. Führungsstile), aber auch in der Konzeption der Geschlechterrollen, welche stark durch Mutter- und Vaterschaft geprägt sind. Diese Konzeption beeinflusst auch den Kulturkontakt. Eine Interviewpartnerin berichtet in eindrücklicher Weise, wie sich ihre Stellung bzw. ihr Ansehen durch Schwangerschaft und Mutterschaft geändert hat. Solange sie selbst keine Kinder hatte, wurde sie mehr oder weniger als geschlechtsloses Wesen gesehen. Erst von dem Zeitpunkt an, als sie selbst schwanger war, wurde ihre weibliche Identität verstärkt erkannt und respektiert. Sie bekam den Eindruck, gerade in der Phase der Schwangerschaft (der offensichtlichen Mutterschaft) einen anderen Zugang zu den Frauen zu bekommen, aber auch Männer begannen, sie ernster zu nehmen.⁹ Auch in meinem Arbeitsleben beziehungsweise im Umgang mit Vorgesetzten konnte ich diesen Aspekt öfters bemerken.

Klarheit von Rollen

In kollektivistischen Gesellschaften wird Status über die in der Gesellschaft und für die Gemeinschaft übernommene Rolle erlangt. Elternschaft wird dabei nicht als private Angelegenheit, sondern als Beitrag zur Erhaltung der Gruppe gesehen. Es muss jedoch betont werden, dass sich die Rollenerwartungen in kollektivistischen Gesellschaften von denen in individualistischen unterscheiden. Während Elternschaft in individualistischen Gesellschaften als Auftrag an die direkten Erziehungspersonen gilt, ist jedes Kind einer kollektivistischen Gesellschaft Teil der Gemeinschaft, welche die Verantwortung teilt (vgl. Steixner 1997, S. 57). In dieser Weise gestalten sich Rollenerwartungen an Mütter anders, als in individualistischen Gesellschaften, was im konkreten Fall heißt, dass grundsätzlich kein Widerspruch zwischen

Bedeutung von Status

⁹ I13: "M: Und hast du das Gefühl, dass man als Frau einfach so eine Zwischenrolle bekommt, dass es einfach nicht wichtig ist, ob man eine Frau oder ein Mann ist, dass man sich in dieser Weise auch abhebt von den lokalen Frauen. Man ist einfach weiss und dann ist es nicht so wichtig, ob man Frau oder Mann ist. Oder ist es so, dass die Gesellschaften ein anderes Verständnis von Gleichberechtigung haben? I13: Ich weiß, was du meinst. Also in meiner ersten Zeit in Afrika, als ich noch keine Kinder hatte, da hatte ich immer das Gefühl, das ist den Afrikanern völlig egal, weil ich sowieso weiss bin und so anders bin, dass Mann/ Frau völlig gleichgültig ist. Und in dem Augenblick als ich schwanger war und man das sah, da hatte ich plötzlich das Gefühl, dass sie ganz erstaunt waren- die ist ja doch ganz normal. Die kriegt ja sogar ein Kind. Da hatte ich so das Gefühl, auf einmal haben die mich als normalen Menschen gesehen, nicht mehr nur als den Weißen oder die Weiße, die eben völlig was anderes sind. [...] Und ich fand das auch insofern ganz toll, weil plötzlich die Frauen auch auf mich zugekommen sind, weil sie mich plötzlich als eine von ihnen betrachtet haben. Und das haben sie vorher sicherlich nicht. Also insofern glaube ich schon, dass das einen Unterschied macht, weil eine afrikanische Frau, die keine Kinder hat, das ist ja nicht normal. Oder in den Augen der Afrikaner ist eine Frau, die keine Kinder hat nicht normal. Und dass ich dann ein Kind bekommen habe, fanden die ganz toll und hat mich wieder in die Sphäre der Normalität gerückt. Und auch für meine männlichen Gesprächspartner, die das auch ganz toll fanden und ganz unerwartet." (Interview 13 Zitat 3b)

Erwerbsarbeit und Mutterschaft existiert.¹⁰ Mutter- oder Vaterschaft kennzeichnet den Status eines ernstzunehmenden Gesellschaftsmitgliedes, was auch bedeutet, dass diese Person für andere Kinder der Gemeinschaft (bspw. Nichten und Neffen) Verantwortung zu übernehmen hat (vgl. Steixner 1995, S. 16).¹¹

In individualistischen Gesellschaften gilt die Entscheidung über Elternschaft als private Angelegenheit und hat wenig Auswirkung auf den Status innerhalb der Gesellschaft. Beruflicher Status steht in indifferenter, meist eher negativer Relation zu Elternschaft. Die konzentrierte Verantwortung der Kinderbetreuung führt grundsätzlich eher zu einem Konflikt zwischen Berufs- und Privatleben. Tendenziell dominiert in individualistischen Gesellschaften die Ansicht, dass eine gute Mutter selten beruflich erfolgreich sein wird und eine beruflich erfolgreiche Frau, selten den Aufgaben ihrer Mutterschaft ausreichend gerecht wird. Für entsandte weibliche EZA-Fachkräfte können die Erwartungen, die in Zusammenhang mit diesen Rollenvorstellungen entstehen, in der Weise irritierend sein, dass sie zum Teil auf Verwunderung über ihre Kinderlosigkeit stoßen, diese jedoch selten mit Kritik an ihrer Berufstätigkeit als Frau einhergeht. Die meisten Frauen geben an, sich als Frau am Arbeitsplatz ernst genommen zu fühlen.¹²

Konfrontation mit
Rollenvorstellungen

4.2.2.2 Rolle des Arbeitsgebers

Weitere Beispiele zu divergierenden Rollenerwartungen in individualistischen und kollektivistischen Gesellschaften beziehen sich auf das Bild der ArbeitgeberIn. Die ArbeitgeberIn erhält in kollektivistischen Gesellschaften eine Rolle, in welcher deren Autorität selten in Frage gestellt wird, sie jedoch auch eine wesentlich breiter definierte soziale Verantwortung trägt.¹³ "Bezogen auf den Arbeitsplatz bedeutet dies, dass in kollektivistischen Gesellschaften die Kollegen als Gruppenmitglieder angesehen werden, die zwischenmenschlichen Beziehungen die Arbeitsaufgaben dominieren und die Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung eine moralische Dimension erreicht." (Götz, Bleher 2002, S. 17) Ich halte es für wichtig, die unterschiedliche Bewertung von Beziehungen innerhalb der Arbeitsverhältnisse auf Basis des Individualismus- und Kollektivismuskonzepts zu analysieren, da diese Achse die moralische Verpflichtung der Beziehung zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn aufzeigt. Diese moralische Verpflichtung, welche durch die kollektivistische Beziehungsanschauung entsteht, ist nicht nur auf die Verwandtschaft gerichtet und in diesem Sinne nicht nur „Vetternwirtschaft“, welche Kabou als die eigentliche Misere Afrikas beschreibt (vgl. Kabou 1991, S. 190). Die Erwartungen an dieses Naheverhältnis, welches auf hierarchischen Ordnungen aufbaut, unterscheiden sich in dieser Weise von den Beziehungskonzeptionen in individualistischen Gesellschaften dadurch, dass in letzteren

Moralische
Verpflichtung des
Arbeitgebers

¹⁰ I22: "And the other people you have within our circle, within your environment are sharing the responsibility of raising the children. And therefore you don't always have to be grounded at home, even if the children are at certain age. Because the other people, who are at home, may not be working at that time and will take care. They may not do exactly what a biological mother would have done, but they are there." (Interview 22 Zitat 13)

¹¹ I22: "It is very different. I mean in my house I don't have my biological children alone and I don't see my nephews and nieces as anything different from my own children. They share a room. They share everything. And if I would not have school fees for one of them or if I get some money and it is not enough, I will not begin by paying for my biological children first. I would be looking at who would be send out of school first. So they are all my children, they live with me and my children see them as their brothers and sisters. So it is totally different from what I have seen in Europe." Interview 22 Zitat 8

¹² I13: "M: Und gibt es auch Situationen in denen es einen Unterschied macht, dass du eine Frau bist, noch dazu eine Frau in einer hohen Position? I13: Also das habe ich seltsamer Weise nie empfunden. Nie. Ich habe nie das Gefühl gehabt, die Leute nehmen mich nicht ganz für voll, weil ich eine Frau bin. Überhaupt nicht. Ich glaube das ist eher was, dass die Sorgen macht in deinem eigenen europäischen Umfeld. Aber in den Ländern, in denen ich gearbeitet hab, habe ich das nie empfunden." (Interview 13 Zitat 3a)

¹³ I6: „Ich würde aber auch sagen, dass in Afrika andererseits akzeptiert wird, wenn jemand eine Rolle hat, eine Aufgabe und er diese wahrnimmt, wurscht, wie alt, dass er ist, dass das akzeptiert ist. Typischerweise, in Uganda, die größte Baustelle, die ich hatte, da war ich ca. dreißig Jahre alt. Die Einheimischen waren zwischen Sekundarschulabgang, zwischen 18 Jahren bis zum ältesten ca. 60 Jahre. Und einer der ältesten hat mir mal gesagt, dass ich mich damit abfinden muss, dass ich der Vater der ganzen Belegschaft bin. Also dieses Konzept aufgrund einer Autorität, auch wenn man jünger ist, akzeptiert zu sein, das geht ohne weiteres, auch in einer Gesellschaft, die sonst andererseits innerhalb ihrer eigenen Kultur sagt, dass es nur das Alter ist, akzeptiert auch bei Drittpersonen, dass es anders sein kann. (Interview 6 Zitat 54)

Verantwortung entweder individualisiert oder institutionalisiert wird.¹⁴

4.2.3 Loyalität gegenüber der Gruppe

Die unterschiedliche Positionierung des Individuums zur Gruppe hat wesentliche Auswirkungen auf das Konzept der Loyalität. Diese Loyalität besteht sowohl auf der Ebene des Teams, als auch gegenüber dem Arbeitgeber. Im Einklang mit den moralischen Verpflichtungen, welche der Arbeitgeber gegenüber seinen Angestellten hat, erwartet auch dieser eine starke Loyalität.¹⁵ Wird diese gebrochen, wird dies als Gefährdung des Gruppenethos betrachtet, was nicht selten den Ausschluss der Person zur Folge hat. Loyalität gegenüber der Gruppe beeinflusst auch den Umgang mit Eigentum. Da das Gruppeninteresse dem Interesse des Individuums übergeordnet ist, werden Eigentum und finanzielle Erträge stärker als Ressource der Gemeinschaft gesehen, wodurch die gegenseitige Abhängigkeit gestärkt wird.¹⁶ Da sich die Grenzen des Selbst und der Gruppe anders konstituieren, kann es gerade beim Zusammentreffen von individualistisch konditionierten Personen und KollektivistInnen zu Gefühlen des Ausgenützt-Werdens kommen. Auch wenn in den Interviews dieser Aspekt nicht direkt angesprochen wurde, wurde er in informellen Gesprächen immer wieder erwähnt. Durch die ungleiche Verteilung von Mitteln wird diese Schwierigkeit verschärft. Dabei geht etwa um das Bezahlen von Getränkerechnungen, aber auch um von IndividualistInnen als Grenzüberschreitung empfundenen Umgang mit Eigentum. Auch die moralische Verpflichtung, die man als ArbeitgeberIn oder -kollegIn zu übernehmen hat, kann als überzogene Erwartung erscheinen, der man mitunter Einhalt gebieten möchte bzw. die Unsicherheit auslöst.

Zugehörigkeit zur In-Group

Die Begründungen können in der unterschiedlichen Bewertung der Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit von anderen gefunden werden. IndividualistInnen verlassen sich am Liebsten auf sich selbst, auf die unmittelbare Familie oder auf FreundInnen. Die Erwartungen an das Individuum, als selbstständige Einheit zu funktionieren, wird bereits im Kindesalter trainiert und setzt sich bis in den Loslösungsprozess des Erwachsen-Werdens fort. Die Entscheidung darüber, wie eng oder lose sich die Bindung zur Herkunftsfamilie gestaltet und mit welchen Personen man sich umgibt, liegt bei der Einzelperson. Das Individuum selbst bestimmt, mit wem es verkehren will, auf wen es sich verlässt. Loyalität hat in diesem Zusammenhang einen völlig anderen Stellenwert, beinhaltet in den seltensten Fällen finanzielle Zugeständnisse, welche in kollektivistischen Gesellschaften völlig normal sind.

Selbstständigkeit und Selbstverantwortung

Die Gruppe fungiert in kollektivistischen Gesellschaften als wesentliche Determinante sozialer Beziehungen. Das Interesse der Gruppe wird dem Interesse des Einzelnen übergeordnet,¹⁷ und die Gemeinschaft ist Ort der Geborgenheit und des Wohlfühlens. Die unterschiedliche Bewertung der Ich- und Wir-Gruppen führt zu einem völlig anderen Gefühl des "In-der-Welt-

Werte in kollektivistischen Gesellschaften

¹⁴ I22: "The individualistic societies have tried to transfer these solutions from other people into institutions, into banks, into insurance companies. So they try to leave themselves out and leave the responsibilities of services of other people to institutions. So they don't actually divorce the idea of collectivism, but they institutionalize it and make the other people serve them through a certain machine." (Interview 22 Zitat 39)

¹⁵ P9: „Eine Beobachtung zu Loyalität ist die, dass sich X eine sehr große Identifizierung ihrer MitarbeiterInnen mit dem Projekt erwartet, was soweit geht, dass sie Verständnis für die finanzielle Situation von Seiten der Mitarbeiter erwartet und auch sehr viele zusätzliche Aufgaben vergibt, welche nicht entlohnt werden. Die Begründung ist finanzielle Knappheit, allerdings gibt es dabei keine Transparenz. Geld wird in dieser Weise als eine sehr schwammige Größe und bei Bedarf als eine Art Waffe eingesetzt. Eine weitere Beobachtung zur Rolle der ArbeitgeberIn ist die, dass sie sich als ArbeitgeberIn für Dinge verantwortlich fühlt, die für mein kulturelles Verständnis weit in die Privatsphäre hineingehen. zum Beispiel Angebot der Begleitung bei Arztbesuchen, Trösterfunktion, etc.“ (Protokoll 9 Zitat 24b)

¹⁶ I22: "I mean for example here. I didn't know, but the workers here have formed salary groups. I really didn't know until recently. We had just finished paying salaries and then one of the men was in financial troubles. And he came to me and I said: 'It was only yesterday, that I paid you.' But he said: 'It is not my turn to get salary now.' I said: 'Excuse me, you signed for it.' And he said: 'But I gave it to so and so. We have a circle, so we collect all our money to so and so and then the next month...So that way we have managed to buy a bicycle, buy a car.' " Interview 22 Zitat 41

¹⁷ I5: "For example in Eritrea the concept of an extended families still is typical. Whatever I gain is not only for me whenever my brother is making a wedding for his own son, he does not throw that party with the assumption that it is only he who is going to pay the expense. He knows that I have to contribute for that expense. So we do that way and in the countryside they will that way even so knowing that there is this culture of sacrificing one's comfort for the things of others." (Interview 5 Zitat 84)

Seins", das IndividualistInnen nur durch ein sehr bewusstes Einlassen auf die Gruppe und die Bereitschaft, die eigenen Grenzen durchlässiger zu machen, erleben können.¹⁸ Empathie als interkulturelle Grundhaltung und Methode wird an anderer Stelle noch genauer betrachtet, stellt jedoch die Basis jeder gelungenen Kulturerfahrung dar.

4.2.4 Bedeutung von Freundschaften

4.2.4.1 Erwartungen an Freundschaften

Ein weiteres Beispiel, das mit Beziehungsstilen in Zusammenhang gebracht werden kann, bezieht sich auf die Frage, was man sich von Freundschaften erwarten kann. Während KollektivistInnen in dem Selbstverständnis leben, dass man sich auf die Gemeinschaft verlassen kann, was auch bedeutet, dass Freunde und Familie unterstützend eingreifen, halten IndividualistInnen dies für weniger gewiss. Für KollektivistInnen ist es selbstverständlich, dass man bei Bedarf auch über einen längeren Zeitraum bei Freunden wohnen kann, während IndividualistInnen bereits regelmäßig miteinander verbrachte Zeit als eindeutiges Indiz für Freundschaft empfinden. Grundsätzlich kann es dabei nicht nur zu einem unterschiedlichen Empfinden kommen, wann man jemanden als FreundIn bezeichnen kann, sondern auch welche Ansprüche man an die Häufigkeit und Dauer von Zusammensein hat.

Erwartungen an Freundschaften

4.2.4.2 Trennung von privaten und beruflichen Beziehungen

Die Interpretation von freundschaftlichen Beziehungen wirkt auch im Arbeitsleben fort. In interkulturellen Teams zeigen sich unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Beziehungsqualität. Während im europäischen Kontext eine sehr starke Trennung zwischen privatem und beruflichem Leben favorisiert wird und private Angelegenheiten nur sehr bedingt im Rahmen von Arbeitsbeziehungen geteilt werden, ist dies in kollektivistischen Gesellschaften anders.¹⁹ Das Bestreben berufliche und private Kontakte möglichst wenig miteinander zu vermischen, scheint die Grundlage einer Haltung zu sein, die individualistische Arbeitsethik auszeichnet.²⁰ In interkulturellen Teams kann diese im Westen völlig normale Grundeinstellung ganz anders aufgefasst werden und als Affront interpretiert werden. Die unterschiedliche Betonung von Zusammengehörigkeit in und außerhalb des Berufslebens, sowie das Empfinden darüber, was eine gute Arbeitsbeziehung ausmacht, kann das Zusammenkommen erschweren. Das Thema der Konzeption sozialer Beziehungen zieht sich weiter in den privaten Bereich und macht Beziehungsstile zum „heißen Eisen“ innerhalb interkultureller Begegnungen. Die Basis dieser Schwierigkeiten sind zumeist die unterschiedlichen Erwartungen an die Qualität und Quantität sozialer Beziehungen.

Grenzen zwischen Privatleben und Beruf

In interkulturellen Freundschaften kann es nicht nur zu unterschiedlichen Vorstellungen kommen, wie und wo man FreundInnen findet,²¹ sondern auch darüber, was man mit

Bewertung von Freundschaften

¹⁸ 15: „We also informally teach them the self-sacrifice for others. I mean you don't live for yourself only. You live also for the others, we have an extended family so. Although we do not expect them to contribute to that, but once they see a whole house being filled up with people and then somebody is coming during lunch time. And then if I come to his house (interruption). If he comes to my house, it would be very strange for an Ethiopian from the rural areas not to ask to sit and then say: Please enjoy lunch with our family.“ (Interview 5 Zitat 80)

¹⁹ I18: "M: Und wie waren die Beziehungen zu deinen Arbeitskolleginnen? War das speziell, was du da hattest? I18: Ja es war so, dass ich auch mit meinen Arbeitskolleginnen sonst immer unterwegs war. Das waren einfach Freundschaften, halt auch am Arbeitsplatz. Und ich habe das Gefühl, dass das hier einfach so ist. Mit Dem du arbeitest, mit denen gehst du dann auch noch wohin. Weil die Zeit nach der Arbeit ist die Zeit, wo man noch wo hin gehen kann. Und da gehen halt immer alle zusammen. Und ich habe das Gefühl, dass so die Freundschaften bestehen. Die sind sehr stark. [...]Bei uns ist das anders. Da hast du deine Arbeit und deine Freundinnen und rufst dich am Abend an.“ (Interview 18 Zitat 29)

²⁰ P25: „Im Rahmen eines informellen Gesprächs fragte ich sie einmal, ob sie sich hier wohlfühle und wie es ihr mit der Arbeit ginge. Das Gespräch kam dann auch auf Kontakte zu Ugändern. Sie machte klar, dass sie mit ArbeitskollegInnen ausserhalb der Arbeit möglichst wenig zu tun haben möchte, weil sie eine Trennung zwischen Arbeit und Privatleben für richtig und notwendig hält.“ (Protokoll 25 Zitat 1)

²¹ I22: "You can see the sense of collective socialization even at school level. [...] It plays a big role that by the end of the school time a child knows almost every child of the school. That becomes their new clan, their new social group to the extent that when they have to leave school, they form associations: old boys associations, old girls associations of that particular school. And whenever you look at all this associations, the motive behind is, how to support each other." Interview 22 Zitat 40

FreundInnen unternimmt und teilt. Die starke Einbindung der kollektivistischen Gesellschaftsmitglieder in ihre Familie wird von IndividualistInnen als Einschränkung empfunden und ihrerseits als Faktor interpretiert, welcher dem Aufbau von Freundschaften Grenzen setzt.²² Ein Themenkomplex, der im Spannungsfeld von beruflichen und privaten Beziehungen ans Tageslicht kommt, sind die unterschiedlichen Vorstellungen davon, worüber man im Rahmen von privaten oder beruflichen Gesprächen redet bzw. wie strikt diese Trennung gehandhabt wird. Das Unbehagen von (europäischen) IndividualistInnen, private und berufliche Beziehungen zu vermischen, mag mit einer klaren Trennung der Aufgabenbereiche sozialer Beziehungen zu tun haben. "Sometimes providing the wrong sort of information can cause embarrassment; for example, at a recent seminar for European managers, the American trainer told the entire story of his life, including his divorce, within the first minutes. I think he was trying to be open, but the Europeans found his behavior offensive." (Kopper 2003, S. 369) Das individualistische Konzept des europäischen Kulturraums wirkt in der Weise auf berufliche Kontakte weiter, als die Grundidee besteht, dass diese auf der professionellen Ebene stattfinden sollen, private Gesprächsthemen dabei jedoch nichts verloren haben. Die Aufrechterhaltung dieser Grenze impliziert eine soziale Abstinenz im Rahmen von Arbeitsbeziehungen. Kollegialität ist eine Qualität, welche gute Arbeitsbeziehungen ermöglicht und bezieht sich klar auf das faire Verhalten gegenüber den KollegInnen, welches allerdings anderen Grundmustern folgt als eine Freundschaft. Ein Beispiel dafür ist die Vorstellung über angepasste Gesprächsinhalte oder die Definition von Ehrlichkeit bzw. über die Exklusivität von Freundschaften (vgl. Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 59).

Gesprächsinhalte

Sowohl im Rahmen von Freundschaften innerhalb der internationalen Gemeinschaft (vgl. Kapitel: 6.4.1) als auch bei privaten Beziehungen mit AfrikanerInnen kommt ein Dilemma zum Vorschein, welches auf die unterschiedliche Bewertung von Offenheit in Freundschaften bzw. mit einem Anspruch auf Exklusivität zu tun hat. Dabei hörte ich immer wieder Aussagen, dass es für EuropäerInnen schwierig sei, tiefe Freundschaften mit AfrikanerInnen aufzubauen, da sie diese als sehr bedeckt wahrnehmen, was das Thematisieren von Gefühlen betrifft.²³ Dieser Aspekt kann als Tendenz zur Selbstenthüllung versus Reserviertheit beschrieben werden, die sich auch in den sozialen Beziehungen von Familie zeigt. Grundsätzlich funktioniert eine afrikanische Großfamilie anders als die europäische Kleinfamilie, die beiden können deshalb nur am Rande miteinander verglichen werden. Die Großfamilie ist in kollektivistischen Gesellschaften eine Einheit, der man angehört und mit der man sich folglich identifiziert. Der eigene Status definiert sich über das Eingebundensein in diese Gruppe, welche auch Stabilität vermittelt. Die, für Europäer eng anmutenden Familienbande gestalten sich jedoch unter anderen Vorzeichen. Während es für die individualistisch orientierte Kleinfamilie wichtig ist, möglichst viel voneinander zu wissen und sich gegenseitig emotional zu unterstützen, findet dieser Austausch in kollektivistischen Gesellschaften auf einer anderen Ebene statt. So überraschte es mich mitunter, wie wenig Personen etwa über den Verbleib oder die Pläne ihrer nahen Angehörigen wissen, da diese offensichtlich selten angesprochen werden. Dies lässt auf einen unterschiedlichen Umgang mit Offenheit schließen, welche in mehr oder weniger emotionaler Weise ausgedrückt werden kann²⁴ und mit Konflikt- aber auch den Denkstilen in Verbindung gebracht werden kann.

²² I18: "Und das genau ist es mit den Freundschaften. Es ist oft schwierig, Freundschaften zu pflegen, weil das in der Familie so eng ist, dass sie keine Zeit haben, Freundschaften zu pflegen." (Interview 18 Zitat 36)

²³ P25: „In einem Gespräch mit einer Europäerin beschreibt diese die Schwierigkeit, mit einer afrikanischen Freundin eine Freundschaft zu pflegen, die sie für befriedigend hält, da sie das Gefühl hat, dass die andere zu wenig von sich hergibt.“ (Protokoll 25 Zitat 2)

²⁴ I19: "With this doctor I had a sort of quarrel. And then she said: 'Ah, you people you become much easier frustrated than we do.' But then I said: 'Well I don't know. Maybe we express it more.' Maybe the expression, when I become frustrated. You can see it. I show it. So maybe it is not that the feeling itself is stronger, but the expression of the feeling." (Interview 19 Zitat 38a)

4.2.5 Körperkontakt

Körperkontakt ist ein weiterer Punkt der Aufschluss über die Stellung des Individuums zur Gruppe gibt und als eine gut beobachtbare Repräsentation der Beziehungsstile gesehen werden kann. Meist ist damit die räumliche Distanz zwischen Individuen gemeint, seien diese bekannt oder fremd. Körperkontakt ist ein Thema, welches in interkulturellen Kontaktsituationen häufig zu Irritationen führt, insbesondere, wenn man nicht nur als ZuschauerIn, sondern als "Betroffene/r" damit konfrontiert wird.²⁵ Den kulturellen Interpretationen kann man sich mitunter schwer entziehen. "When a high-touch culture meets a low-touch one, the low-contact person is seen as aloof, cold and unfriendly, where as the high-contact person may be seen as sexually predatory." (Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 57) Über Repräsentationen von Dimensionen, wie diese im Körperkontakt beispielhaft passiert, kann der Zugang zu den tieferen Schichten eingeleitet werden und in diesem Sinne halte ich es für äußerst wichtig, diese Irritationen als „Türöffner“ der Auseinandersetzung zu sehen.

Bewertung von
Berührungen

Auch die Beanspruchung von Raum variiert von Kultur zu Kultur und es kommt dabei im Alltag immer wieder zu Situationen, in denen man mit einer Ansammlung von Leuten konfrontiert ist, in welcher neben der Menschenmenge auch eine große Menschendichte herrscht, die für IndividualistInnen teils schwer auszuhalten ist. Diese Erfahrung machte ich persönlich vor allem, wenn ich zum Beispiel in der Bank oder bei der Post in einer Reihe stand. Dabei hatte ich oft regelrecht das Gefühl von der Gruppe verschluckt zu werden und erappte mich selbst bei ethnozentrischen Gedanken, wie zum Beispiel dass doch zumindest auf der Bank eine Diskretionszone eingehalten werden sollte. Interessant zum Thema Körperkontakt sind auch die Ausführungen von Milton Bennett und Ida Castignoli und ihre Theorie des "Embodied Ethnocentrism" (vgl. Bennett, Castiglioni 2004, S. 258), welcher die unterschiedliche Besetzung von Raum und Körpergrenzen in verschiedenen Kulturen beschreibt und damit diese subjektiv empfundene Erfahrung der Grenzüberschreitung erklärt. Die AutorInnen gehen jedoch weiter und sehen die bewusste Wahrnehmung dieser Selbstgrenzen als Möglichkeit, diese zu reorganisieren und Empathie zu entwickeln. Auf die Frage der Anpassung und Empathie wird an späterer Stelle eingegangen.

Interkulturelle
Klaustrophobie

Differenzen in den Beziehungsstilen halte ich für ein höchst interessantes Thema, welches wiederholt positiven und negativen Kulturerfahrungen zu Grunde liegt. In Situationen von Übergängen (Reintegration) stellt dabei nicht nur die (Wieder-) Eingliederung in das soziale Netz eine Herausforderung dar, sondern auch die stattgefundenen Veränderungen in der persönlichen Bewertung von Beziehungsstilen. IndividualistInnen, welche durch einen Aufenthalt in einer kollektivistischen Gesellschaft sich selbst als Person in einem anderen Licht sehen, empfinden den individualistischen Beziehungsstil plötzlich als abweisend, während KollektivistInnen nach einer langen Abwesenheit die Gruppen als überwältigend empfinden können. Während IndividualistInnen in kollektivistischen Kontaktsituationen ihr Recht auf Rückzug verteidigen, beklagen sich KollektivistInnen in individualistischen Begegnungen über das Maß an Autonomie, das ihnen abverlangt wird.

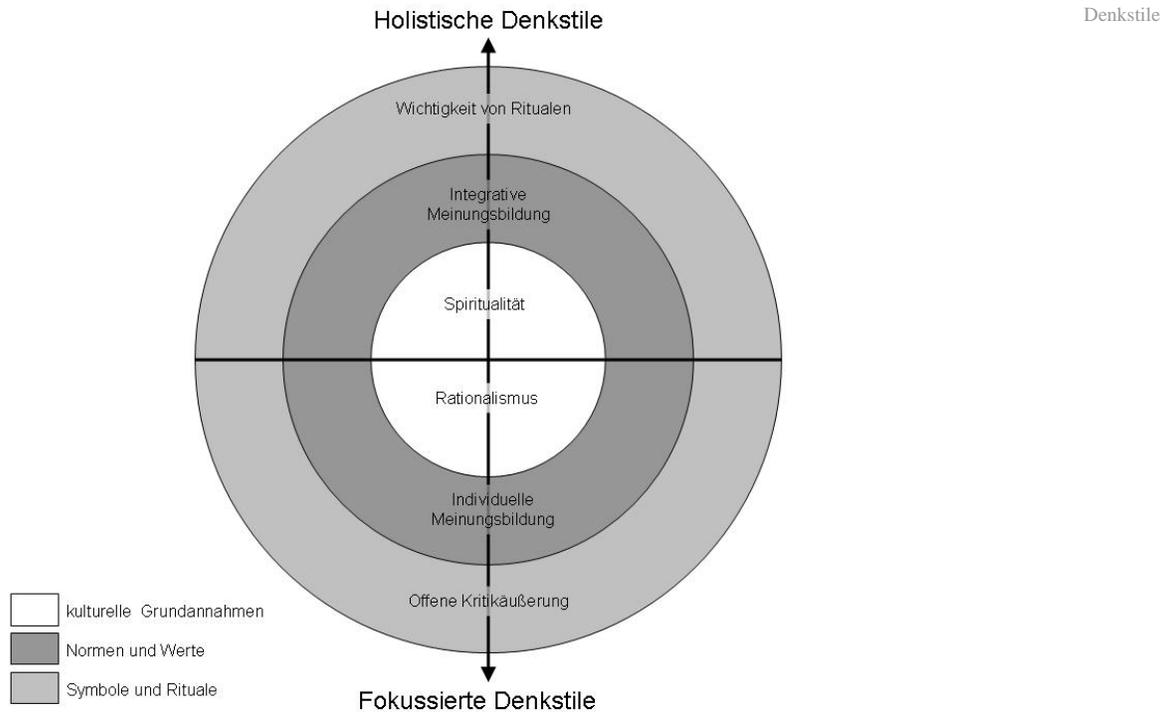
Auswirkungen auf
persönliches
Wertverhalten

²⁵ P21: „Was den meisten unserer BesucherInnen sofort auffällt ist die akzeptierte und offen zu Tage getragene Körperlichkeit zwischen Männern. Dass Männer Hand in Hand durch die Strassen gehen, ist hier völlig normal und verwirrt EuropäerInnen meist, da sie nicht wissen, ob es sich dabei um Homosexuelle handelt oder nicht. Ein anderer europäischer Mann berichtete mir, dass der andere Umgang mit Körperlichkeit für ihn sehr gewöhnungsbedürftig war, da er öfter in Situationen geriet, in denen ihm Männer die Hand auf den Oberschenkel legten oder ihn bei der Hand nahmen. In solchen Situationen ist es schwierig, das Wissen um die Normalität dessen anzuwenden, da es einem einfach unangenehm ist.“ (Protokoll 21 Zitat 32)

4.3 Denkstile

Denkstile verstehe ich als kulturell geprägte Dispositionen, welche unser Denken und Handeln grundlegend beeinflussen und steuern. Die dabei auftretenden Unterschiede sind oft sehr schwer als kulturell bestimmte Muster zu erkennen, da diese als die eigentliche kulturelle Indoktrinierung gesehen werden müssen, welche im Rahmen der Sozialisierung stattfindet und sich eindeutig im Kern der kulturellen Prägung abspielt. Die Achse erstreckt sich von Lösungsansätzen in denen fokussiertes Denken entscheidend ist, hin zu holistischem Denken, welches den Kontext und somit die kollektivistische Orientierung stark mit einbezieht.

Denkstile der Kern der Enkulturation



Denkstile

Abbildung VIII: Denkstile

4.3.1 Holistische und fokussierte Denkstile

Um Denkstile als Determinanten des Handelns ergründen zu können, ist es wichtig, diese auf der Basis kultureller Grundannahmen zu verstehen, welche Normen und Werte konstituieren, also die eigentlichen Begründungen liefern, wieso Dinge oder Handlungen als gut oder schlecht beurteilt werden. Es scheint mir wichtig, Repräsentationen von Denkstilen auf der äußersten Hülle des Zwiebelschalen-Modells in Bezug auf die kulturellen Grundannahmen zu verstehen. Gerade im Bereich der Denkstile besteht die Gefahr der inadäquaten Abkürzung der Auseinandersetzung mit Hilfe einer auf dem Konzept der Globalisierung aufbauenden Vereinheitlichung. Grundlage dieses Arguments ist die Universalität von Denkstilen durch die verstärkte Gleichschaltung kultureller Symbole und Artefakte auf der Basis von Massenmedien und Konsumkultur. Meiner Meinung nach kann die Globalisierung die existierenden fundamentalen Unterschiede, welche gerade in den Denkstilen zum Vorschein kommen nur kaschieren, nicht jedoch aufheben. Die kulturelle Gleichschaltung passiert in den meisten Fällen auf der äußersten Schale des „Zwiebelschalen-Modells“, in beschränkter Weise auf der Ebene der Normen und Werte und berührt nur selten den Kern der kulturellen Grundannahmen. Ein klares Bekenntnis zu Diversität stellt daher die Grundlage einer adäquaten Auseinandersetzung dar.

Kulturelle Prägung ist ein tiefgehendes Geschehen

Im Zusammenhang mit holistischen und fokussierten Denkstilen erscheint mir ein kurzer Blick auf die Dimensionen von Abstraktion sinnvoll. Während Abstraktion im europäischen Denkstil stark auf wissenschaftliche Erkenntnis Bezug nimmt, wird abstraktes Denken in Afrika von der Dimension der Spiritualität geprägt. "In der Realität des Westens existiert eine deutliche Kluft zwischen dem geistigen und dem materiellen, dem religiösen und dem profanen Leben. Eine solche Vorstellung ist den Dagara fremd. Für uns, wie für viele andere Stammeskulturen auch, ist das Übernatürliche Bestandteil des Alltags." (Somé 1994, S. 19) Die Integration der spirituellen Dimension in das Denken führt zu einer Ganzheitlichkeit, welche soziale Zusammenhänge und Traditionen in das Denken integriert. Die Dimension des Übernatürlichen ist in dieser Weise nicht nur als eine abstrakte Komponente zu sehen, sondern äußert sich in starkem Maß in der Vernetzung der Einzelpersonen mit der Gruppe, welche die Berücksichtigung des Gruppeninteresses begründet. Übernatürliche Kräfte stellen ein starkes Reglement der Gruppe dar, dürfen jedoch nicht als abgehobene Dimension verstanden werden, sondern sind Teil der kollektivistischen Orientierung. Die Kontrastierung von holistischen versus fokussierten Denkstilen gründet sich auf der Einsicht, dass die Dimension der Beziehungsstile in engem Zusammenhang mit den Denkstilen gesetzt werden muss. Während in fokussierten Denkstilen der Inhalt als von der Gruppe losgelöstes Teil der Auseinandersetzung gesehen wird, zeichnen sich holistische Denkstile durch die Integration von Inhalt und Person aus.

Abstrakte Denkstile nach europäischer und afrikanischer Denktradition

Die Auseinandersetzung mit dem Übernatürlichen als Komponente der Denkstile wird von einer weiteren Dynamik beeinflusst, welche mit einer Angst oder Scheu der westlichen Wissenschaften zu tun hat, die Dimension des Übernatürlichen anzusprechen oder als solches zu benennen. Spirituelle Inhalte stehen unter dem Verdacht der primitiven Verurteilung zu erscheinen, andererseits werden nichtsdestotrotz Traditionen aus dem Interesse am Exotischen untersucht und die Implikationen für das alltägliche Zusammenleben in dieser Weise negiert. Tatsache ist, dass die Dimension der Spiritualität die Denkstile beeinflusst und als ein Regulativ gesehen werden muss, welches das Funktionieren der Gruppe gewährleistet.

Tabuisierungen

4.3.2 Zur Haltung gegenüber kulturellem Wandel

4.3.2.1 Bewertung von Tradition und Spiritualität

Die Integration der spirituellen Dimensionen als wichtige Modalität des holistischen Denkens steht auch in Zusammenhang mit der Achtung vor dem Alter und der damit verbundenen Ehrfurcht und dem Respekt, den man älteren Menschen entgegenbringt. Erklärungen dazu liefert auch das Modell der kalten und heißen Kulturen nach Levi-Strauss (1960), der individualistisch orientierte Kulturen als heiß und kollektivistische als kalte Kulturen bezeichnet. Kalte Kulturen versuchen "Kultur" einzufrieren und Veränderungen zu vermeiden. Das Potential zur Veränderung kann mit der Bewertung der Gruppe in Zusammenhang gebracht werden.²⁶ Aufgrund des Bestrebens, die Harmonie in der Gruppe aufrechtzuerhalten, wird Wandel eher vermieden als gefördert.

Zieldefinitionen

In kalten Kulturen orientiert man sich an den Traditionen und dem Wort der "Alten" und somit weisen Männer und Frauen. Hierarchien strukturieren die Gesellschaft, und Autoritäten werden als Leitmodelle akzeptiert (vgl. Kapitel: 4.5). In kollektivistischen Gesellschaften wird Alter hoch bewertet, was sich im hohen Stellenwert der Dorfältesten, Familienältesten etc. äußert.²⁷

Bedeutung von Alter und Stabilität

²⁶ 122: "To pull a big body like a train and pull it together/ I mean if a train is stuck it is easier to disconnect the cars and pull one by one. But where you are forced to pull a big train, it is very heavy. If the alternative is that you cut off one and the others are going to catch fire, then you might as well pull the train slow as it may be." (Interview 22 Zitat 7)

²⁷ 16: „Ja da ist sicher, dass es typischerweise Afrika, das ich am besten kenne, dass das Konzept des Alters immer noch ein sehr wesentlicher Bestandteil der Kultur ist, einerseits. [...] Die Leute haben auch immer noch eine alte Rechtsstruktur auf Dorfebene, für Scheidungsfälle zum Beispiel haben die

"Das Alter eines Menschen ist Ausdruck von Weisheit, Erfahrung und Empathievermögen, von großen Wissensbeständen und gesellschaftlicher Anerkennung." (Mayer 2004, S. 24) Sie stellen die Einhaltung der tradierten Regeln sicher und sorgen für deren Fortsetzung. Die Nichteinhaltung der Tradition stellt einen Loyalitätsbruch gegenüber der Gruppe dar²⁸ und kann von außen - von übernatürlichen Kräften, was oft auch Krankheit bedeutet - wieder ins Lot gebracht werden.

Heiße Kulturen trachten danach, sich fortwährend zu verändern und weiterzuentwickeln. Über das Wie des Wandels gibt es nur vage Übereinkünfte, bedeutend ist das Produkt. In heißen Gesellschaften werden Regeln meist in Form von Gesetzen institutionalisiert, was fokussiertes Denken in der Weise widerspiegelt, dass für jedes Problem die passende Lösung parat sein muss. Die Freiheit des Einzelnen steht als Grundwert über den Gesetzen, was auch zur Folge hat, dass die Einhaltung dieser Regeln institutionalisiert wird, da die kollektive Kontrolle das Recht auf Freiheit einschränken würde. Das Individuum als Kernelement heißer Gesellschaften zeigt mitunter auch ein gespaltenes Verhältnis zu Regeln, was sich in deren Infragestellung und Autoritätskonflikten widerspiegelt.²⁹ Fortschritt und Leistung können als wesentliche Ziele der Gesellschaftsentwicklung angesehen werden und bauen auf dem Individuum als Motor der Gesellschaft auf.

Bedeutung von
Veränderung

4.3.2.2 *Bewertung des Individuums bzw. der Gruppe*

Heiße Gesellschaften weisen ausgeprägte Ich-Strukturen auf. Das Wohlbefinden des Einzelnen wird dem der Gemeinschaft vorangestellt. Als Beispiel hierfür kann der Krankheitsbegriff in verschiedenen Kulturen herangezogen werden. In kalten Kulturen ist jedes Krankheitsgeschehen ein Ausdruck für eine Fehlfunktion im gesellschaftlichen Umfeld. Bricht ein Individuum die Regeln der Gemeinschaft, zeigt dies Konsequenzen, nicht selten in Form von Krankheit oder Unglück. Dementsprechend wird der Grund für die Krankheit nicht beim Einzelnen gesucht, sondern in einer Störung des sozialen Umfeldes. "Individuelle Unordnung wird auf soziale Unordnung zurückgeführt, und man versucht, die Ausgewogenheit der sozialen Beziehungen wiederherzustellen." (Hammerer 1994, S. 61) Im Gegensatz dazu wird Krankheit in heißen Kulturen zum individuellen Leiden auch wenn dieses aus gesellschaftlichen Bedingungen resultiert. Zum Beispiel: Wird ein Mensch aufgrund der hohen Leistungsanforderungen (wobei Leistung als kultureller Wert angesehen werden kann), oder aufgrund sozialer Spannungen krank, wird dies der Unfähigkeit der Person zugeschrieben und Krankheit zum individuellen Defizit. Der unterschiedliche Krankheitsbegriff ist auch interessant im Hinblick auf die „Kulturschock-Theorie“ zu reflektieren, welche an späterer Stelle noch genauestens analysiert und zu dieser Arbeit in Bezug gesetzt wird. Ich kritisiere daran die Perspektive heißer Gesellschaften, Kulturschock als individuelles Defizit zu interpretieren. Erst durch die systemische Wahrnehmung kann dieser zu positiver Kulturerfahrung umgewandelt werden.

Krankheitsbegriff als
Teil der Denkstile

4.3.2.3 *Bewertung der persönlichen Einflussnahme*

Die Haltung gegenüber kulturellem Wandel zeigt sich auch in der Auffassung von der Veränderbarkeit oder Akzeptanz der individuellen Lebensumstände. Diese Haltung wird auch

Haltung gegenüber
Veränderung

Eritreer eine Form, wie man das auf Gemeindeebene versucht zu erledigen. Quasi ein Schlichtungsverfahren und Versuchsverfahren, dass man es noch einmal probieren soll. Mit einer Ermahnung an eine Partei oder beide Parteien je nachdem, was die Weisen sagen, die eingeladen werden, es sind also die Dorfältesten, die noch andere Leute einladen, nicht die Dorfältesten allein, die denken, dass die anderen Leute dazu etwas zu sagen hätten." (Interview 6 Zitat 53, 93)

²⁸ I22: "If you betray my trust it is horrible for me, but it is also going round and everybody will start looking at you. So the kind of thing you do to your friends, you know will affect your relationship with other people." (Interview 22 Zitat 31)

²⁹ I19a: "We are always challenging authority. This is really, what I found out the last two years, that the Dutch people have something with authority. We always try to challenge authority. Or question if somebody has the authority to tell you something. [...] We are always on the edge of following the rules and not following the rules. And then we come to a country where everyone and everything is constructed around rules." (Interview 19 Zitat 10)

als Mensch-Natur Orientierung beschrieben (vgl. Maletzke 1996, S. 83), und kann für die Persistenz kollektiv orientierter Kulturen verantwortlich gemacht werden. Während kalte Gesellschaften die Lebensumstände als gegeben anerkennen und sich nur beschränkt in der Lage sehen, auf diese einzuwirken bzw. eine Einflussnahme sogar als Gefahr wahrgenommen werden kann, funktionieren heiße Gesellschaften unter dem Motto: „Alles ist möglich.“ Dieser starke Selbstbezug ist die Grundlage der individualistischen Gesellschaftsform, welche meiner Ansicht nach einen starken Einfluss auf Arbeitsstile hat, worauf später noch eingegangen wird. Diese Konzeption geht mit den Beziehungsstilen Hand in Hand, da die Veränderbarkeit mit der Bewertung des Individuums bzw. der Gruppe in Zusammenhang steht.

4.3.2.4 Implikationen für die EZA

Gerade in der Entwicklungszusammenarbeit kann es aufgrund der unterschiedlichen Orientierung in Bezug auf Veränderbarkeit zu prekären Missverständnissen kommen. Die akzeptierende Haltung gegenüber den Lebensumständen kann schnell zu Deutungen führen, in denen afrikanische Gesellschaften als träge oder unwillig zur Veränderung angesehen werden. Dies kann paradoxe Reaktionen der "heißen" EntwicklungsexpertInnen unterstützen, welche sich, im Glauben an die Möglichkeit der Einflussnahme auf Lebensumstände durch harte Arbeit³⁰, umso mehr beweisen wollen. Dies kann von Menschen mit einer holistischen Denkorientierung als Selbstüberschätzung interpretiert werden, was mehr Verwunderung als Nachahmungswillen erzeugen kann. Allein schon die Definition von "Partizipation" als wichtige Leitidee der Entwicklungszusammenarbeit programmiert einige dieser Missverständnisse vor und gibt dem Glauben an Veränderbarkeit klar Ausdruck: "Partizipation bedeutet, dass Menschen die Möglichkeit haben, sich eine eigene Meinung zu bilden, diese zum Beispiel in Form von Entwicklungszielen zu artikulieren, gehört zu werden, mitentscheiden zu können und Veränderungen aktiv zu steuern." (Brendel 2002, S. 14) Die Haltung gegenüber Veränderungen ist ein Grundthema innerhalb der Denkstile und muss deshalb auf die Bewusstseins-ebene gehoben werden. Vorbehalten, Ängsten oder Sinnfragen, welche damit in Verbindung stehen, muss mit interkultureller Sensibilität begegnet werden.

Spannungsverhältnis
durch
Veränderungsglaube

4.3.3 Zeitorientierung

Holistische versus fokussierte Denkstile äußern sich auch über die Zeitorientierung im Sinne von Vergangenheits-, Gegenwarts- oder Zukunftsorientierung. Die Implikationen auf das Denken sind meines Erachtens größer als auf das direkte Zeitmanagement, was mich dazu veranlasst, diese den Denkstilen unterzuordnen. Kollektivistische Kulturen orientieren sich stärker an bestehenden Werten und tradiertem Wissen und sind in dieser Weise holistisch was die Einbeziehung der zeitlichen Dimension anbelangt. Verstorbene Ahnen bleiben Teil des Gesellschaftssystems, wobei die „Alten als Bindeglied“ agieren. Der Geist der Ahnen kann gute und böse Formen annehmen und hat in dieser Weise Macht, das irdische Leben positiv oder negativ zu beeinflussen. Dies halte ich für ein aussagekräftiges Beispiel für die Vergangenheitsorientierung. Heiße Kulturen hingegen schauen immer in die Zukunft und streben ständig nach Veränderung, wobei der Vergangenheit nur ein sehr beschränkter Wert beigemessen wird. Relevant ist der Blick in die Zukunft, was sich in der Bewertung von Planung zeigt. Der Fokus ist das jeweilige Ziel, das als wichtige Leitidee gewürdigt wird. Im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit gibt es genügend Beispiele, welche das Aufeinanderprallen von fokussierten und holistischen Denkstilen mit Bezugnahme auf die Zeitorientierung demonstrieren.

Zeitorientierung als
Teil der Denkstile

³⁰ 11: "Ja eben, glaube ich, dass man sich eine Rolle zuspield, dass man selber einen Unterschied ausmachen kann." (Interview 1 Zitat 65)

4.3.4 Umgang mit Kritik

Den divergierenden Umgang mit Kritik möchte ich im Rahmen der Denkstile diskutieren, da innerhalb dieses Bereichs ganz klar holistisches von fokussiertem Denken kontrastiert werden kann. Konkret geht es dabei um Strategien, passende Handlungsweisen zu identifizieren, also auch um auf das Problem fokussierte oder den Kontext einbeziehende Lösungsansätze.

Haltung gegenüber Kritik

Im Rahmen der Datenanalyse ist nicht zu übersehen, dass unterschiedliche Kritikstile ein häufiger Anlass für Konflikte in der interkulturellen Arena sind. Ich möchte Kritikstile jedoch dezidiert von Konfliktstilen loslösen, da bei letzteren die unterschiedliche Herangehensweise als Grundlage vieler Konflikte in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt wird. Die Ausgangslage des unterschiedlichen Umgangs mit Kritik ist aber die Bewertung der Problemlage, welche entweder integrativ oder exklusiv sein kann. Die Frage, die dabei auftaucht ist, ob das Problem als integrierter Teil des Ganzen oder als fehlerhafter Teil isoliert und als solches gelöst werden kann. Die Komplexität, die durch die Notwendigkeit der Betrachtung des Gesamtbildes in holistischen Denkstilen entsteht, führt zu einer völlig anderen Herangehensweise als das fokussierte Betrachten.³¹

Kritik hat unterschiedliche Konnotationen

Es scheint offensichtlich, dass Kritikäußerungen in interkulturellen Kontaktsituationen sehr sensibel gehandhabt werden müssen. Schon allein der Vergleich der Begriffsbeschreibung in englischen und deutschen Wörterbüchern macht klar, dass es sich hier um unterschiedliche Konzepte handelt. Während die Kritik im deutschen Wortsinn stärker auf Beurteilung - was negative und positive Elemente einbeziehen kann - abzielt, wird das englische Wort "criticism" stärker auf Ausdruck des Missfallens hin definiert. „Critique“ hingegen kann unter dem gleichen Wortsinn wie die deutsche Kritik verstanden werden. Es kann angemerkt werden, dass Kritik im Sinne einer Auseinandersetzung mit positiven und negativen Elementen und als Beurteilungsinstrument im mitteleuropäischen Kontext sehr hoch bewertet wird, unter anderem als Selbstkritik. "Die Kraft Europas und seiner Kultur liegen, im Gegensatz zu anderen Kulturen, in der Fähigkeit zur Kritik, vor allem zur Selbstkritik. In seiner Fähigkeit, zu analysieren und zu grübeln, in seiner ständigen Suche, seiner Unruhe. Der europäische Geist anerkennt seine Grenzen, akzeptiert seine Unvollkommenheit, ist skeptisch, zweifelt, stellt alles in Frage." (Kapuscinski 2001, S. 226-227) Die Freude an der Kritik wird dabei als Motor und Fokus der Auseinandersetzung betrachtet, wobei die kritische Analyse einen wesentlichen Teil des Prozesses ausmacht, welche der Problemlösung voranzugehen hat.

Europa als Hochburg von Kritik

4.3.4.1 Bewertung von Kritik

Zwei wesentliche Theorien müssen im Zusammenhang von Kritik und Denkstilen in die Betrachtung mit einbezogen werden. Die erste Theorie bezieht sich auf die kulturelle Identität und die damit verbundene Auseinandersetzung mit In-group und Out-group Dynamiken (vgl. Kapitel: 5.3.3). Des Weiteren muss Kritikverhalten in Verbindung mit Beziehungsstilen, welche die Konzeption kultureller Identität beeinflussen, verstanden werden. Beispielsweise verfügen KollektivistInnen über eine stärkere Bindung zur In-Group und definieren sich über diese, was die Wahrnehmung von Kritik beeinflusst. Dabei wird sowohl Kritik an der In-Group als persönliche Kritik,³² als auch sachliche Kritik als Angriff gegenüber der Person empfunden.

Kritik gegenüber Eigenem oder Fremden

³¹ 122: "We start with the general picture and break it down into the details. And that takes long to appreciate. That's why, when we sit in meetings with Europeans, they are not impressed with the stories we are telling. It is time wasting. For us the relationship between this topic and the other relevant topic creates the total picture and then you can go inside the issue and pick out the particular point. And this is because in every situation you are handling - you are always conscious, especially if you are a leader- you are always conscious, if I touch this it will touch that, it will touch that." (Interview 22 Zitat 9)

³² 15: „Let me bring something X was telling me. He was telling me and he was right, he was saying that the Eritreans are very sensitive when they are told that there is something wrong either with their government, with their culture, with something. He was right in a way: we are sensitive, because as I told

"KollektivistInnen neigen überdies dazu, die an ihrer Person geäußerte Kritik nicht von der Person zu trennen, von der die Kritik stammt." (Götz, Bleher 2002, S. 17)

IndividualistInnen hingegen betrachten Kritik mehr als konstruktives Instrument der Problemlösung und sehen diese als wichtige Chance zur Weiterentwicklung. In dieser Weise kann es zu Unsicherheiten kommen, in welcher Form Kritik als notwendige Methode der professionellen Auseinandersetzung angebracht werden soll, ohne dass die Diskussionsfreudigkeit darunter leidet.³³ Die Frage, die dabei aufgeworfen wird, ist, ob Kritik als konstruktiver Vorschlag zur Verbesserung oder lediglich als Korrektur gesehen wird.³⁴ Kritik ist im fokussierten Denkstil an Lösungen gebunden. Wie konkret oder abstrakt diese Lösungen sind, kann zudem stark variieren. Während die einen die Analyse selbst schon als Lösung betrachten, ist für andere erst die an Umsetzung geknüpfte Kritik sinnvoll. Auf Aktion konzentrierte Einstellungen stellen Handlung in den Mittelpunkt, während andere in der Abstraktion hängen bleiben. Abstraktion wiederum kann entweder fokussiert oder holistisch gemeint sein.

Kritik als Triebfeder

4.3.4.2 Kritikverhalten

Offensichtlich ist, dass Kritikverhalten auf die kulturelle Dimension hin überprüft werden muss, wobei auch die Wirkung von Selbstkritik auf andere einen Teil der Beobachtung ausmachen muss. Die, von individualistisch orientierten Personen praktizierte kulturelle Selbstkritik ruft beim kollektiven Gegenüber mitunter Unverständnis hervor, da diese als Loyalitätsbruch gegenüber der In-Group interpretiert wird. Direkte Kritik wird von kritikgewohnten Personen in multikulturellen Situationen unreflektiert eingesetzt, wobei mit Irritationen und Verletzungen gerechnet werden muss, welche nicht in dieser Weise beabsichtigt sind bzw. aufgrund der indirekten Reaktion nicht bemerkt werden. Diese Erfahrung konnte ich persönlich im Rahmen der sozialen Beziehungen innerhalb der "Expatriate-Gemeinde" machen. Die Grundlage für dieses unterschiedliche Empfinden ist zudem die Bewertung von Kritik auf der persönlichen oder sachlichen Ebene.

Selbstkritik

In einem Interview mit einem Mitglied einer kollektivistischen Kultur beschreibt dieser sehr eindrücklich, wie in seinem aktuellen Arbeitsfeld mit Kritik umgegangen wird.³⁵ Die zu übermittelnde Nachricht über die ungenügende Leistung einer Einzelperson wird in einer allgemeinen Sitzung als kollektive Empfehlung vermittelt, während diese in einer individualistisch orientierten Kultur wahrscheinlich in einem Vier-Augen-Gespräch direkt angesprochen würde und Erwartungen und Konsequenzen höchstwahrscheinlich klar zur Sprache gebracht würden. Stellt man sich das umgekehrte Szenario vor, so würde die Adressierung einer persönlichen Leistungsschwäche im Rahmen einer Sitzung für IndividualistInnen wahrscheinlich mehr Verwirrung und Unsicherheit mit sich bringen, als ein

Übermittlung von Kritik

you, we are a young nation, so we were thinking that we were trying to do things the right way not by being patronized. [...] We are making mistakes too, but before () two or three years ago, everybody was sincerely thinking that we are trying to do it our own way. So just like a baby trying to walk his own way and it does not want to be told, that it is not walking properly. We are just like that." (Interview 5 Zitat 92)

³³ P21: „X berichtet von den Schwierigkeiten in der Betreuung der StudentInnen im Rahmen ihrer Abschlussarbeiten. Er ist sich oft sehr unsicher in welcher Weise er Kritik anbringen müsste, damit diese auch angenommen wird. Des Öfteren machte er die Erfahrung, dass sich die StudentInnen sofort beleidigt zurückziehen und die Diskussion dadurch einfriert.“ (Protokoll 21 Zitat 1)

³⁴ I5: „But I don't think this is the general rule in a department, because either of their size or because of personalities or because of the mechanism, there is an inability to do it. Sometimes some friction could arise, unnecessary misunderstandings like the/ what I said about different cultures, individuals sometimes. Whenever you try to give some suggestion, some suggestion of alternatives, some people automatically see it as a correction. So they become so defensive. I hate being in defensive.“ (Interview 5 Zitat 110)

³⁵ I5: „Since then sometimes we also raise in two meetings/ we have raised it in two meetings in a very general way that teachers should be well prepared in advance so the person in question will understand it that the message is for him, but we are not saying: 'It is you,' but to everybody: As a report from the academic commission, as a report from the academic senate, as a report from the president and it is since the beginning of the semester we are obliged to do this and this (RP) throughout the year. Short of this, I think we are not doing it. And if we do not do it, it is because this is not the right place.“ (Interview 5 Zitat 66)

direktes Ansprechen in einem dafür angeordneten Gespräch.

Vergleicht man diese zwei Kritikstile, so wird klar, dass direkte Kritikstile als Teil fokussierter Denkstile gesehen werden müssen und von Menschen, welche holistisches Denken gewohnt sind, nicht nur als geradlinig, sondern vielmehr als bedrohlich empfunden werden können. Um die Defensivhaltung und den Gesichtsverlust der Person vor der Gruppe zu vermeiden, wird Kritik in kollektivistischen Gesellschaften häufig in Form von Ratschlägen über Mittelspersonen überbracht.³⁶ Die Einberufung einer Sitzung, bei der das kritische Thema auf der Tagesordnung steht, scheint der letzte Schritt im Lösungsprozess sein, da beim Aufgreifen des Themas immer die Gefahr besteht, einzelne Personen vor der Gruppe zu beschämen. Hier kann es eindeutig zu falschen Interpretationen in interkulturellen Teams kommen, da die Teammitglieder oder Teamleiter mit fokussierten Denkstilen das Ansprechen oder Besprechen als ersten und nicht als letzten Schritt sehen. Unterschiedliche Interpretationen entstehen also schon alleine durch den Zeitpunkt der Intervention: Trifft man sich bevor das Problem eskaliert oder ist es ein Zeichen, dass diese schon voll im Gange ist?

Annehmen von Kritik

Unterschiedliche Haltungen gegenüber Kritik ist aber nicht nur Grund für die Entstehung von Konflikten, sondern zeigt sich beispielsweise im Rahmen der unterschiedlichen Haltung gegenüber Diskussionen. Eine besondere Herausforderung in interkulturellen Teams stellt die Schaffung einer Atmosphäre dar, in der sich alle Beteiligten mit Freude an Diskussionen beteiligen.³⁷ Dies mag mitunter auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass Teammitglieder aus kollektivistischen Gesellschaften sich oft stärker in der Zuhörer-Rolle sicher fühlen, als sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen.³⁸ Die Frage wie Kritik kulturspezifisch bewertet wird, wird insbesondere relevant, wenn man Strategien zur Stärkung interkultureller Kompetenz und Methoden für interkulturelles Coaching entwickeln möchte. Diese setzen die Bereitschaft zur Analyse im Rahmen des Reflexionsprozesses voraus. Es muss die Frage gestellt werden, ob diese Ansätze kulturübergreifend sinnvoll eingesetzt werden können (vgl. Kapitel: 8.6.9).

„spielerischer“
Umgang mit Kritik

4.3.4.3 Bewertung der eigenen Meinung

Individualistische Gesellschaften favorisieren die Einzelmeinungen und bewerten die Konzepte von Pluralismus und Debatte grundsätzlich positiv (auch wenn der Umgang damit durchaus problematisch sein kann). Aufgrund der Orientierung an individualistischen Werten hat jeder das Recht, seine Meinung kundzutun, was Kritik als solche jedoch auch neutralisiert. Die Einzelmeinung bleibt in ihrer Relativität bestehen bzw. ermöglicht das Dementieren. In kollektivistischen Gesellschaften hat Kritik auf Grund der holistischen Denkweise wesentlich tiefgehendere Auswirkungen und wird mit einem Verstoß an Gemeinschaftsregeln assoziiert. Kritik wird daher weniger als konstruktiver Beitrag, denn als Tadel oder Regelverletzung gesehen und mit Sanktionen in Verbindung gebracht.

Meinungsbildung
interkulturell

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass unterschiedliche Denkstile als Grundthema des

Konstruktive Kritik
unter verschiedenen

³⁶ 15: „But before that one comes usually/ we are trying to solve it in a very amicable way. So that was the technique I was using: talking diplomatically and sometimes even including some experienced people from his own culture to tell him that being young and having such and such background, you could use it better for the good of the department. That, if it goes on like this, I think it will not be nice. So sometimes we do it man to man, the department head in a diplomatic way or some people from our group and from his own culture so that we could- they could also participate in the advice. So we are trying to do it sometimes formally or informally- most of the time informally.“ (Interview 5 Zitat 59)

³⁷ P11: „Gestern hatten wir Elternabend und das Verhältnis zwischen internationalen und Eritreern ist interessant festzuhalten. Obwohl Eritreer 2/3 der Kinder stellen, war das Verhältnis beim Elternabend ungefähr 2/3 Internationale und 1/3 Eritreer. Ist es die Sprache, die diese hindert zu kommen, Scheu oder einfach Zufriedenheit? Die Internationalen kommen auch immer mit Anregungen, Kritik usw. Von den Eritreern hört man nie etwas in dieser Richtung, zumindest nicht wir.“ (Protokoll 11 Zitat 31)

³⁸ P9: „Schon allein in den normalen Meetings kommt es zu einer Dominanz von X und mir, welche manchmal auch Unsicherheiten bei uns beiden auslöst. Wir meinen, dass die anderen was zu sagen hätten und haben manchmal das Gefühl, dass sie es nicht sagen, aber vielleicht ist es ja auch so, dass wir das nur in sie hineinprojizieren. Zudem habe ich manchmal das Gefühl, dass sie unsere Ausführungen und was wir alles ins Verhalten der Kinder reininterpretieren usw. fast als lächerlich empfinden müssen....., ob das stimmt, oder ist es nur manchmal mein Gefühl?“ (Protokoll 9 Zitat 15)

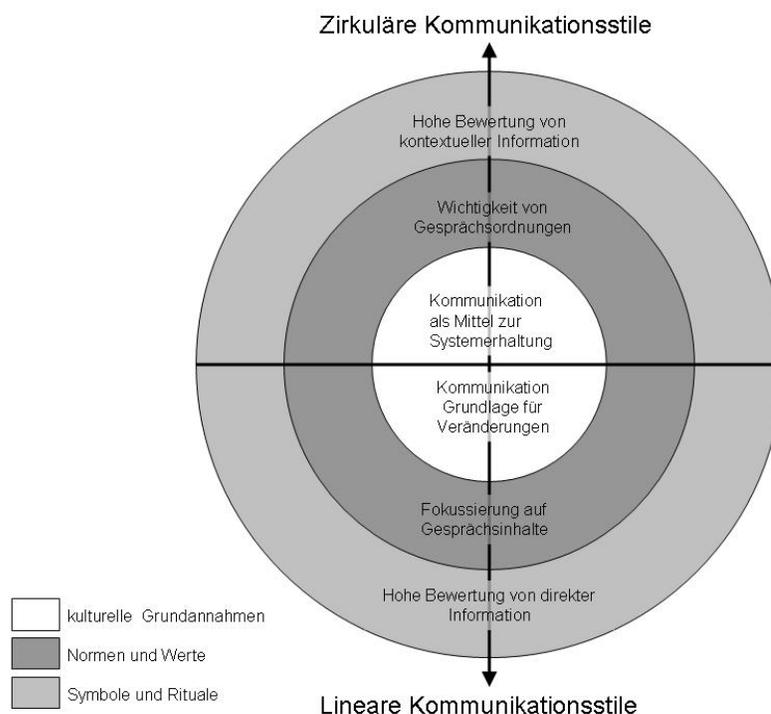
Kulturkontaktes identifiziert werden müssen. Dies kommt in der Weise zum Ausdruck, dass Menschen aus individualistisch orientierten Kulturen es meist für konstruktiv halten, Kritik offen zu äußern und diese von der Person trennen. Bezüglich Diskussionsverhalten kann sich dies in einer Weise zeigen, dass Menschen mit individualistischem Hintergrund ihre Meinung leidenschaftlich vertreten und das Erreichen des Ziels wichtiger ist, als die Beachtung des Prozesses der Zielerreichung (vgl. Slembek 1998, S. 32- 33). Aufgrund dieser Wertigkeiten kann es zu einer unterschiedlichen Beteiligung an Diskussionen kommen und in interkulturellen Konstellationen eine stärkere Zurückhaltung von Personen aus kollektivistischen Gesellschaften beobachtet werden. Diese wird z.T. fälschlicherweise als mangelnde Artikulationsfähigkeit interpretiert, im Grunde kann diese Zurückhaltung jedoch eine sondierende Annäherung an eine Gruppenmeinung bedeuten, was durch linear diskutierende IndividualistInnen nicht selten gestört wird, ohne es zu bemerken. Diese Tendenz kann durch die typischen Rahmenbedingungen verstärkt werden, in denen die fokussierten DenkerInnen aufgrund ihres Außenseiter-Status in der Gastkultur weniger auf den Aspekt der sozialen Verpflichtung eingehen müssen als die kollektivistischen DenkerInnen, die sozial im Umfeld verwurzelt sind.

Vorzeichen

4.4 Kommunikationsstile

Die Pole der Achse, auf welchem Kommunikationsstile betrachtet werden können, bezeichne ich als linear und zirkulär.

Definition



Kommunikationsstile

Abbildung IX: Kommunikationsstile

4.4.1 Lineare und zirkuläre Kommunikationsstile

Linear beschreibt Kommunikationsstile, in welchen die SprecherIn direkt auf das Ziel des Gesprächs lossteuert und klare Argumente, die der Zielerreichung dienen, favorisiert. Die Person sieht das Gespräch als relativ entkoppelt von der sozialen Dynamik der Gruppe und zeigt keine Scheu davor, eigene Meinung direkt und unverblümt einzubringen. Als zirkulär hingegen

Einbeziehung des Kontextes

können Kommunikationsstile beschrieben werden, die wesentlich kontextueller gefärbt sind.³⁹ Es wird nicht (nur) die unmittelbar nachgefragte Information geliefert, sondern der Kontext der Frage beleuchtet. Die Antwort auf die Frage ist in diesen Ausführungen eingebettet, wird jedoch nicht direkt benannt, was lineare KommunikatorInnen irritieren kann. Die soziale Dynamik innerhalb der Gruppe, die etwa in nonverbaler Form ausgedrückt wird, wird in den Gesprächsverlauf integriert und Argumente aus der Peripherie des Gesprächsthemas eingebracht. Der Prozess steht gleichwertig neben dem Inhalt und wird als wesentlicher Teil der Zielerreichung mitgedacht.

4.4.1.1 Gesprächsinhalte und Kontext

Dies entspricht dem Modell der "high- und low-context cultures", welches auf E.T. Hall (1976) zurückgeht (vgl. Knapp 2003, S. 119; Hofstede 2001, S. 81 u.v.a.m.). Während GesprächspartnerInnen aus "high-context"-Kulturen oft stark auf das Umfeld der Kommunikation Bezug nehmen und die Schaffung einer Gruppenmeinung als wichtige Aufgabe des Gesprächsprozesses sehen, beschränken sich "low-context"-GesprächspartnerInnen meist auf den offensichtlichen Inhalt, der direkt kommuniziert wird. In einer klassischen "high-context" Konversation kann ein wichtiger Teil der Information bereits als Gruppenwissen oder -übereinkunft vorausgesetzt werden. Bedeutungen müssen daher nur beschränkt neu ausgehandelt werden, da diese als klare Regeln innerhalb der Gemeinschaft etabliert sind (vgl. Kapitel: 4.5.2). Abkommen darüber, wer spricht, wer die Meinung der Gruppe repräsentiert bzw. wie unterschiedliche Meinungen harmonisiert werden, lassen die direkte Konfrontation in den Hintergrund rücken.

Konzept von high-context und low-context-Kommunikation

"Low-context"-Kommunikation hingegen bezieht sich auf wesentlich vagere Übereinkünfte über die Realitätswahrnehmung der GesprächsteilnehmerInnen und ist in den meisten Fällen weniger hierarchisch. Bedeutungen werden ständig neu ausgehandelt und sind stark von der Situation beeinflusst. Es gibt nur vage Übereinkünfte über eine Gesprächshierarchie, jede Person ist aufgerufen, einen Einwand zu machen, solange dieser inhaltlich zum Gesprächsthema passt. Aufgrund der hohen Bewertung von Veränderung und pluralistischer Weltanschauung entsteht ein wesentlich höherer Bedarf an Kommunikation (vgl. Kapitel: 4.5). „Members of low context cultures convey information directly and rely heavily on verbal communication.“ (Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 53) Auf Grund der unterschiedlichen Bewertung von Kommunikation kann es auch zu einer ungleichmäßigen Beteiligung an Diskussionen kommen, welche einerseits als Dominanz wahrgenommen werden kann, zudem jedoch Aufschluss über die Bewertung von Kommunikation gibt.⁴⁰

Einstellung gegenüber der Wirksamkeit von Kommunikation

4.4.1.2 Transparenz

Klarheit oder Transparenz ist ein Thema, welches zu den „Highlights“ interkultureller Kommunikationskollisionen gezählt werden kann. Während KommunikatorInnen mit linearem Sprechverhalten auf Klarheit und Eindeutigkeit Wert legen, sind zirkuläre Sprecher auf das Ansehen des Einzelnen in der Gruppe bedacht, was bedeuten kann, dass Deutlichkeit in der

Klarheit von Inhalten

³⁹ P2: „Insgesamt ist es ihm sehr wichtig, seine Anstrengungen und Visionen für die Verwirklichung dieser Schule darzustellen. Fragen und Kritikpunkte beantwortet er in der Hinsicht, welche Anstrengungen er bereits unternommen hat, um dieses und jenes zu erreichen, geht jedoch nur indirekt auf die Fragen ein. X fordert konkrete Antworten und versucht das Gesagte auf den Punkt zu bringen. Y will mehr Information zu Lehrplan und Lernstrategien und bekräftigt, dass dies für die Verwirklichung seiner Vision der besten Schule Eritreas ebenso wichtig sei.“ (Protokoll 2 Zitat 2)

⁴⁰ P11: „Ein Gefühl das ich festhalten möchte, weil es immer wieder kommt: Bei Meetings habe ich sehr oft das Gefühl, dominant zu sein und obwohl ich mir immer wieder vornehme, die anderen reden zu lassen, gerate ich immer wieder in die Situation, das Gespräch zu leiten. Gerade gestern hatten wir wieder ein Gespräch über ein spezielles Kind, das im Moment recht schwierig ist. Zuerst habe ich mich bemüht, nichts zu sagen, zuzuhören, die anderen mit Lösungen aufkommen zu lassen. Schlussendlich war ich dann doch auch wieder die treibende Kraft, die die Linie vorgegeben hat.“ (Protokoll 11 Zitat 5)

unmittelbaren Kommunikation zugunsten der Würde des Gesprächspartners vermieden wird.⁴¹ Klarheit und Eindeutigkeit von Gesprächsinhalten kann auch mit "Transparenz" in Verbindung gebracht werden. Dem Anspruch eines gleichberechtigten Informationsaustauschs kann teilweise aufgrund der Hierarchieordnung nicht nachgekommen werden. Auf diesen Aspekt wird im Rahmen der Führungsstile noch spezifischer eingegangen.

Des Weiteren gibt es unterschiedliche Auffassungen von Gesprächssituationen im Sinne der Bewertung des Gesprächskontextes. So unterscheiden sich Kommunikationsstile auch dadurch, welcher Rahmen für die Informationsübermittlung bevorzugt wird. Ein Beispiel dafür wurde in der Auseinandersetzung mit Kritikstilen bereits erwähnt. Es geht um die Frage, welcher Gesprächskontext dem Gesprächsinhalt angepasst gilt; was möchte ich eher im Rahmen eines offiziellen Zusammenkommens besprechen, was im Rahmen eines informellen Treffens und dergleichen.

Informalität und
Formalität von
Gesprächsorten

4.4.2 Auswirkungen sprachlicher Fähigkeiten auf Kommunikationsverhalten

Ein wesentlicher Einflussfaktor, welcher im Bereich der Kontextbedingungen noch genauer diskutiert werden wird, ist Spracheffizienz. Darunter verstehe ich den Grad der Fähigkeit, sich auszudrücken was in interkulturellen Situationen meist mit Ausdrucksfähigkeit in einer Fremdsprache einhergeht. Diese beeinflusst eindeutig die Kommunikationssituation in einer Weise, dass diejenigen, die die Sprache am besten beherrschen, in den meisten Fällen auch die Kommunikation dominieren. Dabei kommt es auch innerhalb der "Expatriates" zu Dynamiken, in denen sich die einen von den anderen übervorteilt fühlen.⁴² Neben fremdsprachlicher Spracheffizienz muss jedoch auch die unterschiedliche Bewertung von rhetorischen Fähigkeiten und deren Ausprägungen im Rahmen der Erziehung und Ausbildung mitgedacht werden. Während rhetorische Fähigkeiten in kollektivistischen Gesellschaften in vielen Fällen mit zirkulären und indirekten Formen der Inhaltsvermittlung einhergehen (Geschichten, aber auch Reden) sind diese in individualistischen Gesellschaften häufig auf die klare inhaltliche Fokussierung ausgerichtet. "Das Bestreben, Schüler vor der Klasse sprechen zu lassen, ist in individualistischen Kulturen ausgeprägter als in kollektivistischen. Da die meisten kollektivistischen Kulturen auch eine große Machtdistanz aufweisen, tendiert ihr Bildungssystem dazu, lehrerzentriert zu sein und nur in geringem Maße Kommunikation in beiden Richtungen zu praktizieren." (Hofstede 2001, S. 84) Diese im unterschiedlichen Maße erlernten Fähigkeiten spiegeln sich in Kommunikationssituationen wider und wirken nachhaltig auf das Gesprächsverhalten der TeilnehmerInnen. Prekärer Weise kommt es in interkulturellen Kommunikationssituationen oft zu Konstellationen, in denen sich lineare Kommunikationsstile mit sprachlicher Überlegenheit mischen und daher zu Dominanz führen.

sprachliche
Ausdrucksfähigkeit

Mit Bezugnahme auf den afrikanischen Kontext möchte ich anmerken, dass dem Reden vor der Gruppe in kollektivistischen Gesellschaften mitunter großer Wert beigemessen wird. So wird der Gastgeber vor Beginn der gemeinsamen Mahlzeit eine der Situation angemessene Rede halten (vgl. Schweizer-Ehrler, Baguma 1997, S. 24). Dies macht klar, dass lineare KommunikatorInnen nicht automatisch als AnführerInnen der Kommunikation gesehen werden können, wobei beobachtet werden kann, dass sich der Fokus der Kommunikation mitunter

Gesprächsregeln

⁴¹ I5: „So these things were sometimes also said in certain meetings with out pin-pointing to some people. But when sometimes/ even informally what I would say to some people is: 'If I don't say it, it should not be taken as if I don't know it'. In a joking way some times. I will say it this way. Sometimes especially if one does this repeatedly I'll say: 'If I don't say it, I don't mean that I don't know.' I may know it, but I may not have the courage, either I don't have the courage to say it or I am too humble to say it or I don't feel to hurt somebody's feeling; because that person has got his own dignity. So partially the message would also be carried that way.“ (Interview 5 Zitat 67)

⁴² I19b"As Europeans you mostly have in common that English is not your first language. And with Americans what always comes up- it is a language aspect partly, but partly also culture. It gives you/ you are second place, like they are higher and you are lower. It is just a general feeling, especially when they are more. But it puts you at disadvantage. [...] It's a feeling of being left-out. It is not a nice feeling." (Interview 19 Zitat 40)

wesentlich unterscheidet. Während zirkuläre KommunikatorInnen in ihren Stellungnahmen meist einen starken Beziehungsbezug vermitteln, was sich Respektbezeugungen und Danksagungen zeigt, tendieren lineare KommunikatorInnen dazu, schnell zum Inhalt überzugehen bzw. sie beziehen sich stärker auf die Möglichkeit, Kritik zu äußern.

4.4.3 Gesprächsordnungen

In Kulturen, welche hierarchisch organisiert sind, gibt es meist auch sehr klare Übereinkünfte über den Kommunikationsverlauf, die im Kontext verborgen sind. Diese Übereinkünfte sind für kontextfremde Personen unsichtbar, und solange sie nicht darauf hingewiesen werden, mitunter inexistent. Die diesbezügliche Schwierigkeit liegt in der kontextuellen Einbettung der Gesprächsordnungen. Während Unterschiede im Bezug auf Aufforderungen zu einer Wortmeldung noch relativ offensichtliche Regelungen sind, gibt es wesentlich diffizilere Spielarten von Gesprächsordnungen. Schweigen, Vertagen oder Abbruch von Kommunikation können als Beispiele genannt werden. Auch Abkommen darüber, wie lange eine Wortmeldung dauern darf, kann kulturell variieren. Diese unterschiedlichen Regelungen provozieren Übertretungen, was oft auf Unwissenheit zurückgeführt werden kann. Doch auch die Denkstile oder die Bewertung von Autorität beeinflussen das Verhalten in Gesprächssituationen. Beispielsweise kann sich eine auf Gleichberechtigung konditionierte Person in eine Diskussion einbringen, ohne sich die Frage zu stellen, ob dieser Einwand erwünscht oder angepasst ist und so im Kontext wirkungsvoll sein kann. Dies hat mit der Einigung darüber zu tun, ob GesprächsteilnehmerInnen in niedriger Rangordnung unaufgefordert das Wort ergreifen dürfen oder ob sie sich diese enthalten müssen, solange keine Aufforderung ausgesprochen wird. Auf der anderen Seite kann aber auch eine Person zu einem Diskussionsbeitrag aufgefordert werden, die sich aufgrund einer Gruppenregel passiv verhält. Dabei kann die Gesprächsordnung durcheinander gebracht und Befremdung oder Unsicherheit ausgelöst werden.⁴³ Ich halte es für wichtig, Gesprächsordnungen im Rahmen partizipativer Methoden in der EZA zu beachten, da deren Erfolg wesentlich davon abhängt.

Gesprächsordnungen

4.4.4 Gesprächsorientierung

Dynamiken, welche beim Aufeinandertreffen von linearen und zirkulären KommunikatorInnen entstehen können, treten aufgrund der unterschiedlichen Bewertung des Prozesses auf. Während lineare KommunikatorInnen schnell das Gefühl kriegen, dass um den heißen Brei herum geredet wird und das eigentlich Wichtige nicht gesagt wird,⁴⁴ empfinden die zirkulären KommunikatorInnen die anderen als zu direkt, nicht selten auch als arrogant und respektlos. Diese Wahrnehmung wiederum führt zu Reaktionen, die dem konstruktiven Gesprächsverlauf nicht zuträglich sind. Gerade in Situationen, in denen lineare KommunikatorInnen sich von der Vagheit der zirkulären GesprächspartnerInnen irritieren lassen, greifen diese nicht ungern zur „Waffe des Wortes“, mit welcher sie entweder zu überzeugen oder eine klare Antwort des Partners herausfordern wollen. Dies erklärt auch das "Vielreden" von linearen KommunikatorInnen, insbesondere in der Kommunikation mit zirkulären KommunikatorInnen, obwohl ihnen aufgrund der Fokussierung auf inhaltliche Aspekte eine klare und eindeutige

Zusammentreffen

⁴³ I10: "I think it was/ I think it was self confidence or a combination of things: Believe, I think it took a certain amount of believe that/ that their opinion really did matter and that what they want/ they had to see very practically that, what they wanted to see happen actually does happen. They just have to say it. That I think is self confidence. They could stand up and say what they felt just along/ alongside anyone. What would mean other Eritreans that are more senior than them or foreigners as well." (Interview 10 Zitat 14)

⁴⁴ P8: „Ein ähnliches Gefühl begleitet mich, wenn es um meine Teilnahme an dieses neuen Projekt geht. X macht sehr gerne Anspielungen, vor allem in Gegenwart anderer, dass sie mich involvieren möchte oder hofft, dass ich sie unterstütze usw. spricht mich aber nicht von sich aus (wenn wir alleine sind), darauf an. Auf Versuche meinerseits geht sie zwar ein, doch bleibt sie für mein Verständnis etwas unkonkret. Sie lässt mir einen großen Freiraum bezüglich meiner Verfügbarkeit und eines möglichen Aufgabenbereichs. Rechtliche und finanzielle Fragen bleiben ebenso im Unklaren, auch nach mehreren Treffen.“ (Protokoll 8 Zitat 9)

Wortwahl unterstellt werden könnte.

4.4.4.1 Kommunikation und Höflichkeit

Empfindungen über Höflichkeit in Gesprächssituationen ist ein Bereich, welcher schöne Beispiele der unterschiedlichen Orientierung zulässt. Klassische Beispiele dieser Kollisionen sind das in den Augen der zirkulären KommunikatorInnen zu schnelle zur Sache Kommen⁴⁵ und die zu große Direktheit der linearen GesprächspartnerInnen im Gesprächsverlauf. Während lineare KommunikatorInnen sofort auf die inhaltliche Seite der Kommunikation lossteuern und alles andere als Ablenkung empfinden, bildet das Ernstnehmen der Grußformen für zirkuläre KommunikatorInnen die Grundlage einer fruchtbaren Konversation.

Bewertung von
Höflichkeit in der
Kommunikation

4.4.4.2 Gesprächscharakter

In Verbindung mit Höflichkeit steht auch die Frage, wie formell oder informell Gespräche abzulaufen haben. Ein plakatives Beispiel ist die Frage nach der dem Kontext angepassten korrekten Anrede. Die in Deutsch oder Französisch verwendete Höflichkeitsform "Sie" gibt es in dieser Weise im Englischen nicht, was jedoch nicht bedeutet, dass weniger Wert auf die richtige Ansprache gelegt werden muss. Der formelle "Touch" einer Konversation wird über andere Kriterien bestimmt und sollte nicht salopp übergangen werden (vgl. Kopper 2003, S. 371). Sensibilität, was im konkreten Fall angepasst ist, ist dabei notwendig. Hier kommen Fragen ins Spiel, wie viel Raum etwa einer Begrüßung eingeräumt wird, bzw. was im Rahmen einer Begrüßung mitgeteilt wird.⁴⁶ Als Beispiel kann auch der Austausch von Visitenkarten hergenommen werden, welcher in Kulturen, in denen der soziale Status große Wichtigkeit besitzt, in gewisser Weise als „Eselsbrücke“ im Begrüßungsritual dient, welche sicherstellt, dass die richtige Anredeform und der gebührende Respekt gezollt werden können. KommunikatorInnen mit geringerem Statusbewusstsein verstehen den Austausch von Visitenkarten als reine Kontaktinformation und lassen diese unbeachtet in der Tasche verschwinden (vgl. Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 59), was zu Irritationen führen kann.

Höflichkeit und
korrekte Anrede

Während in kollektivistischen Gesellschaften das Nachfragen über das Befinden der Familie als wichtige Form der Höflichkeit gilt, kommentieren IndividualistInnen im Rahmen der Begrüßung häufig das Aussehen, als indirekte Anspielung auf das Wohlbefinden. Hierbei kann es jedoch innerhalb individualistischer Gesellschaften zu starken Abweichungen kommen. Während bei EuropäerInnen Kommentare über das Aussehen stärker auf Mann-Frau-Beziehungen ausgerichtet sind und auch schnell als Annäherungsversuch interpretiert werden können, gehört dies für AmerikanerInnen zum guten Ton. Dabei können nicht nur Männer einer Frau ein Kompliment aussprechen, sondern auch Frauen untereinander beginnen Konversationen häufig mit einem positiven Kommentar. Dies kann mitunter auch Befremdung und Unsicherheit auslösen und einerseits Zweifel an der Glaubhaftigkeit erregen, andererseits zu Verlegenheit führen, welche mit der Unsicherheit über die Erwartungen des Gegenübers zu tun haben.⁴⁷

Inhalt von
Begrüßungsformen

⁴⁵ I13: "Diese Schwierigkeiten hatte ich in Afrika eigentlich nie. Mit richtigen Afrikanern. Lassen wir mal Eritrea draußen. Aber mit den Leuten im südlichen Afrika kannst du eigentlich ganz spontan und grad heraus sein, musst nur immer dran denken, dass du bevor du grad heraus bist alle üblichen Fragen abklapperst. Wie geht's und wie ist es mit der Familie und überhaupt. Und wenn du das mal fünf Minuten gemacht hast, dann kannst du eigentlich relativ grad heraus sagen, was du willst. Aber das ist auch so was. Das musst du auch erst mal lernen. Dass du erst mal diesen Sozialkatalog abhackst, dass du sämtliche Fragen stellst, die erwartet werden. Und ich bin zum Beispiel am Telefon immer noch viel zu direkt. Anstatt dass ich erst mal frage, wie geht's und wie ist es heute, sag ich gleich mal was ich will. Da kann ich nicht über meinen Schatten springen, gerade am Telefon. Aber in Asien geht das halt mal überhaupt nicht. Das lernst du ziemlich schnell. Das machst du zweimal falsch und dann weißt du Bescheid." (Interview 13 Zitat 21)

⁴⁶ I22: "Because of course the Africans will come a bit late, but when everybody finally enters the room, the first thing the Europeans and Americans do, they take their files, they open them and start reading. The Africans first greet and ask about this and how is so and so and what happened." (Interview 22 Zitat 44b)

⁴⁷ P21: „Doch nicht nur das "zur Schau tragen" von Gefühlen ist etwas was mir bei AmerikanerInnen auffällt. Oft kommt es auch zu lustigen Situationen während der Begrüßung. Während ich mich eher auf ein "how are you" beschränke und vielleicht über irgendetwas berichte, was gerade passiert ist, überwirft mich X mit Komplimenten über das Aussehen. "Wow, you look so great...." und dann weiß ich nicht, wie ich weiter darauf reagieren soll. Soll

Neben Begrüßungsritualen, bei denen ich nun absichtlich nicht auf Formen von Händeschütteln etc. eingehen möchte, da dies in anderen Verhaltenshandbüchern zur Genüge gemacht wird, können auch Unterschiede in der Verwendung von Dank, Entschuldigung oder Lob beobachtet werden, welche Teil der Höflichkeitsformen sind. Dank kann in unterschiedlicher Weise vermittelt werden. Während IndividualistInnen in den meisten Fällen spontan und direkt einen Dank aussprechen und davon ausgehen, dass die Sache damit erledigt sei, können diese Regeln in kollektivistischen Gesellschaften anders funktionieren. Dabei wird Dank häufig über dritte Personen überbracht bzw. in Gegenwart anderer lobend oder dankend auf ein Ereignis Bezug genommen.⁴⁸ Dies mag damit zu tun haben, dass in kollektivistischen Gesellschaften die Gruppenmeinung als wesentlicher Konstitutionsfaktor dient und Dank oder Lob deshalb auch in der Gruppe und nicht einem Vieraugen-Gespräch ausgesprochen werden sollte. Auch Entschuldigungen haben eine kulturelle Dimension. In bestimmten Kulturen entschuldigt man sich quasi prophylaktisch, während andere auch bei offensichtlichem Fehlverhalten Entschuldigungen vermeiden, da dies mit einem Gesichtsverlust einhergehen würde. .

Umgang mit Lob,
Dank und
Entschuldigungen

4.4.4.3 Paralinguistische Einflussfaktoren

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit Kommunikationsstilen scheint es sinnvoll auch der Frage nachzugehen, welche kulturell geprägte Bewertung Schweigen hat. "Eine weitere paralinguistische Dimension ergibt sich aus dem Vielreden einerseits und der Wortkargheit bis hin zum Schweigen auf der anderen Seite. In manchen Kulturen bereitet das Sprechen als solches Freude, wobei dann oft der Inhalt des Gesagten von untergeordneter Bedeutung ist." (Maletzke 1996, S. 79) Während Schweigen in westlichen Kulturen schnell Unsicherheit hervorruft und als Zeichen der Unwissenheit interpretiert wird (derer man keinesfalls verdächtigt werden will), kann Schweigen aber auch ganz anders gemeint sein. Schweigen kann als Akt der Konsensfindung, der Harmonie gesehen werden, welcher ein integrierter Bestandteil von Kommunikation ist. Die durch Schweigen demonstrierte Einigung der Gruppe wird in interkulturellen Gesprächssituationen nicht selten von direkten KommunikatorInnen gestört. TeilnehmerInnen, die Schweigen nicht als integriertes Element des Prozesses wahrnehmen, versuchen dieses auszuschalten, indem sie steuernd in den Kommunikationsprozess eingreifen, ohne sich der damit verbundenen Wirkung bewusst zu sein.

Bedeutung von
paralinguistischen
Elementen

4.4.5 Kultur des Fragens

Ein sehr interessanter Aspekt, auf welchen ich im Rahmen der interkulturellen Lebens- und Arbeitserfahrungen immer wieder gestoßen bin, möchte ich als Kultur des Fragens in das Modell kultureller Differenz einbringen. Während Fragen in individualistischen Kulturen als eine wichtige Methode der Wissensaneignung gelten und das Interesse des Gesprächspartners demonstrieren, gestaltet sich dies, meinen Erfahrungen nach, in kollektivistischen Gesellschaften völlig anders. Fragen scheint dabei einen völlig anderen Stellenwert zu haben. So werden bspw. seltener direkte Fragen gestellt, aber auch insgesamt weniger nachgefragt. Im Falle von Unklarheiten bezüglich Arbeitsaufträgen, scheint viel eher die Methode des Ausprobierens oder Unterlassens angewandt zu werden, als die Möglichkeit, eigene

Bedeutung von
Fragen

ich das gleiche machen - aber es würde mir so wenig glaubhaft vorkommen. Das Verhalten von X ist jedoch auch für mich manchmal fragwürdig. Man sieht halt einfach nicht jeden Tag "great" aus - wir machen Komplimente dann, wenn es wirklich auffällt, nicht im alltäglichen Zusammentreffen, aber wie empfindet X das? Denkt sie sich vielleicht, wir sind hölzern und unnahbar?" (Protokoll 21 Zitat 33)

⁴⁸ P11: „So habe ich das Gefühl, dass schon immer eine gewisse Spannung in der Luft liegt - dass einfach viel noch nicht geregelt ist, was geregelt gehören würde. Es ist schwierig über diese Dinge zu reden, und schlussendlich ist X halt auch die Chefin. Sie muss die Entscheidungen treffen, und wenn sie anders führt, als wir oder ich es mir vorstelle, muss ich das auch einfach akzeptieren. Mir gegenüber ist sie ja immer sehr, sehr positiv. Sie weiss, dass ich der Schule gegenüber sehr loyal bin, und ich glaube das schätzt sie sehr. Ihre Zufriedenheit über meinen Arbeitseinsatz bringt sie meist in meiner Anwesenheit gegenüber anderen zum Ausdruck. Gerade, wenn sie mich anderen vorstellt, spricht sie häufig über meine "positiven" Seiten, was ich meist freut, manchmal aber auch peinlich ist. Des Öfteren dankt sie auch X (Ehemann) für den Arbeitseinsatz.“ (Protokoll 11 Zitat 26)

Unsicherheit durch Nachfragen zu lösen.

In individualistischen Kulturen hat das Fragen eine positive Konnotation, was auch mit der Beschreibung der „low-context“ Kommunikation Hand in Hand geht. Fragende Personen demonstrieren Neugierde und Wissensdurst, was auch im Umgang mit Fremde häufig als die Methode der Wahl gesehen wird, welche zur Vermeidung kritischer Interaktionssituationen beitragen soll.⁴⁹ Auch in Arbeitsbeziehungen scheint Fragen als Strategie zur Fehlvermeidung dienlich zu sein. Aufgrund dieser Verhaltensnorm ist es vielleicht problematisch die positive Intention des Fragens als kulturell unangepasst zu hinterfragen. Meiner Ansicht nach ist der unterschiedliche Umgang mit Fragen ein Punkt, welcher auch im Rahmen der Empathiediskussion als wichtiger Gesichtspunkt mit einbezogen werden muss. Die Möglichkeit zu Fragen vermittelt für diejenigen, die daran gewöhnt sind nämlich auch Sicherheit, welche gerade im Rahmen interkultureller Begegnungen einerseits gebraucht, andererseits auch relativiert werden muss. (vgl. Kapitel: 8.6.9)

Demonstration von
Neugierde und
Interesse

Die unterschiedliche Bewertung von Fragen kommt in den verschiedensten Zusammenhängen, insbesondere jedoch auch im Rahmen des Arbeitsalltags immer wieder zum Vorschein. Ein Beispiel nennt eine Interviewpartnerin,⁵⁰ als sie beschreibt, dass manche Information verborgen bleibt, solange man nicht direkt danach fragt. Aufgrund des fremdkulturellen Umfelds sind dem Fragenden, welcher auf Anknüpfungspunkte aus dem eigenen Erfahrungsschatz angewiesen ist, Grenzen gesetzt. „Low-context“-KommunikatorInnen sind mitunter von der Knappheit der Antworten irritiert und vermissen das unaufgeforderte Erklären des Kontextes. Dies kann auch einen Stolperstein für die EZA an sich darstellen, welche in ihren Arbeitsweisen auf die Informationen der lokalen Bevölkerung angewiesen ist. Direkte und gezielte Fragen können nur gestellt werden, wenn man das kulturelle, ökonomische, politische Umfeld schon bis zu einem gewissen Grad kennt.⁵¹ Selbst dann besteht die Gefahr, den Fragenden gefällige Antworten zu erhalten; eine Dynamik, welche im Rahmen der Autoritätsdiskussion noch näher besprochen wird. Unbefriedigende Antworten können mitunter zu einer Dynamik führen, in der die ausländischen entsandten EZA-Fachkräfte exzessiv fragen, während die GesprächspartnerInnen sich zurückziehen oder Antworten parat halten, von welchen sie glauben, dass diese zur Befriedigung des Gegenübers beitragen. Dieser Aspekt beleuchtet ein Autoritätsverständnis, in welchem Fragen von Personen mit vermeintlich höherem Status zustimmend beantwortet werden, da alles andere als Ungehorsam gegenüber der Autorität betrachtet werden könnte.⁵²

Schwierigkeit des
direkten Nachfragens

Die Kultur des Fragens sollte auch in Zusammenhang mit Zeitmanagement (vgl. Kapitel: 4.4.5) gesehen werden. Während Fragen, besonders in einem linearen Zeitverständnis, oft als die effizienteste Methode der Informationsgewinnung gesehen wird, funktionieren andere Formen der Erkundung fremdkultureller Wertigkeiten anders. Sie stehen im Zusammenhang mit Sicht-Zeit-Nehmen, wobei das Entwickeln eines Gefühls für den Kontext angestrebt wird, wie dies

Methoden der
Informations-
gewinnung

⁴⁹ I13: "Ich glaube ich bin wachsam und deswegen frage ich, weil ich nichts falsch machen will." (Interview 13 Zitat 6)

⁵⁰ I19: "It is impossible, especially if you organize something together. It is impossible to explain in detail what your experience is. [...] and then while doing things together, you say: 'No that is not what we meant.' It is very difficult to really explain all steps, because you are not aware, they are just normal for you." (Interview 19 Zitat 22)

⁵¹ I1: „Das war in den 80-er Jahren, die waren dann auf Konsulenzen, zwei Wochen oder so. Dann, was die da raus gefunden haben in unserem Distrikt, das war ja haarsträubend. Einfach reinste Zufälligkeiten. Die haben gewissermaßen ihre Kompetenzen in den Raum projiziert. Also der Milchwirtschaftsmann wollte eine Käseerei, der Futterexperte wollte Futter bauen, der Kartoffelexperte schwor auf die Kartoffel und so. Das war für mich schon noch interessant, weil die Kenianer machen es genau gleich. Die kleinen Maisbauern kamen her und haben genau wieder Mais angebaut. Und die Engländer, die da vorhin hinkamen, die haben genau die Schafe aus ihrer Heimat mitgebracht. Also das war für mich noch spannend. Ich weiß nicht, was ich mitgebracht habe. Sicher auch Vorstellungen.“ (Interview 1 Zitat 50)

⁵² I6: „Und wird von Europäern öfter dann falsch verstanden, zum Beispiel dass ein Afrikaner ja sagt zu irgendwas, obwohl er es nicht ganz verstanden hat oder obwohl er denkt, dass das eigentlich komplett daneben ist, einfach aus reiner Höflichkeit, nicht eine negative Antwort zu geben. Das ist ein Konzept, das man bei uns nicht mehr kennt. Also aus Höflichkeit eine positive Antwort zu geben, auch wenn man weiß, dass oder dass in der anderen Kultur verkehrt ist. Aber hier in Afrika existiert das noch.“ (Interview 6 Zitat 97)

durch lineare Informationsübermittlung nicht stattfinden kann.⁵³

Auch wenn meiner Ansicht nach gravierende Unterschiede im Umgang mit Fragen bestehen, möchte ich es nicht versäumen anzumerken, dass es trotz der Tendenz der Überbewertung von Fragen im Kulturkontakt immer auch die Problematik des Nicht-Fragens gibt. Diese gründet sich auf der Annahme, dass man ohnehin schon genug weiß.⁵⁴ Diese kulturelle Arroganz wird durch Ethnozentrismus (vgl. Kapitel: 5.3.5), welche gerade im Umgang mit Entwicklungsgesellschaften ans Tageslicht kommt, geschürt.⁵⁵ Dabei wird häufig auf Vergleiche mit den Entwicklungsdynamiken Europas im Rahmen der Industrialisierung zurückgegriffen, woraus die Annahme abgeleitet wird, dass sich diese auch in den Ländern des Südens in ähnlicher Weise vollziehen werden. Die Ignoranz kultureller Determinanten, wie sie etwa im Rahmen des Modells kultureller Differenz diskutiert werden, gefährdet die Ausbildung angepasster Entwicklungsmodelle. Eine weitere Gefahr, welche mit der Sicherheit des Wissenden zu tun hat, steht im Zusammenhang mit kulturspezifischen interkulturellen Trainings: Erfahrungen werden vorschnell kategorisiert und interkulturelle Lernerfahrung dadurch behindert (vgl. Hauser 2003, S. 33). Diesem Aspekt muss im Rahmen der Ausbildungsbestrebungen Rechnung getragen werden (vgl. Kapitel: 8.6.3).

Fragen versus
„Schon-Wissen“

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass divergierende Kommunikationsstile in interkulturellen Kontaktsituationen häufig zu Irritationen führen. Dies kann meines Erachtens auf eine grundlegend andere Bewertung von Kommunikation als Mittel zum Informationsgewinn einerseits oder der Repräsentation sozialer Vernetzung andererseits zurückgeführt werden. Die Unterschiede beziehen sich auf Inhalt, Kontext und angewandte Kommunikationsmethoden und stehen in enger Verbindung zu den Beziehungsstilen und Denkstilen. Wie Gespräche geführt werden, ist daher nur als Ausdruck unterschiedlicher Kommunikationsstile zu sehen, während die grundsätzliche Bewertung von Kommunikation kulturelle Grundannahmen widerspiegelt.

Fazit

4.5 Führungsstile

Das Kontinuum auf dem Führungsstile betrachtet werden können, verläuft von egalitären hin zu hierarchisch Führungsstilen.

Haltung gegenüber
Gleichberechtigung
und Hierarchie

⁵³ I10: „M: So what do you think can be improved to somehow/ that those people don't make these mistakes. I10: I think they have to ask. I think they have to talk to people who live there, who know the culture and who can tell them you know. 'If you want to make your point with this particular group of people and this country or this region of the world, you have to spend a lot of time drinking tea or you have to spend a lot of time doing this or that. And if you don't, you don't get anywhere.' They are going to think, you are ill mattered and they are going to think you an idiot. So you have to take the time and do it right. Then once you do you can gain the trust and you can make some good progress. If you don't you (laughing) are in trouble.“ (Interview 10 Zitat 57)

⁵⁴ I10: „And that is one thing and you watch how different groups negotiate. How I used to enjoy watching people come from the US and they come to negotiate with people in the former Soviet Union! You know, how little they understood about how to do business there. It was amazing, it was really a good lesson that if you really want to do something right you really have to ask somebody who knows and who knows both sides. If you just walk in, you can make real mistakes and it can cost you later. (Laughing) It is funny isn't it but at very high level they make those mistakes all the time, they don't even ask. Especially the Americans I find, these days they walk in and they don't even ask.“ (Interview 10 Zitat 56)

⁵⁵ I3: „Ja, dass man über die Köpfe der anderen Leute entscheidet und man fragt meistens die Betroffenen gar nicht. Das wird auf einer höheren Ebene ausgehandelt und in einem so großen Volumen, dass es nicht mehr möglich ist, auf eine tiefere Ebene zu achten.“ (Interview 3 Zitat 96)

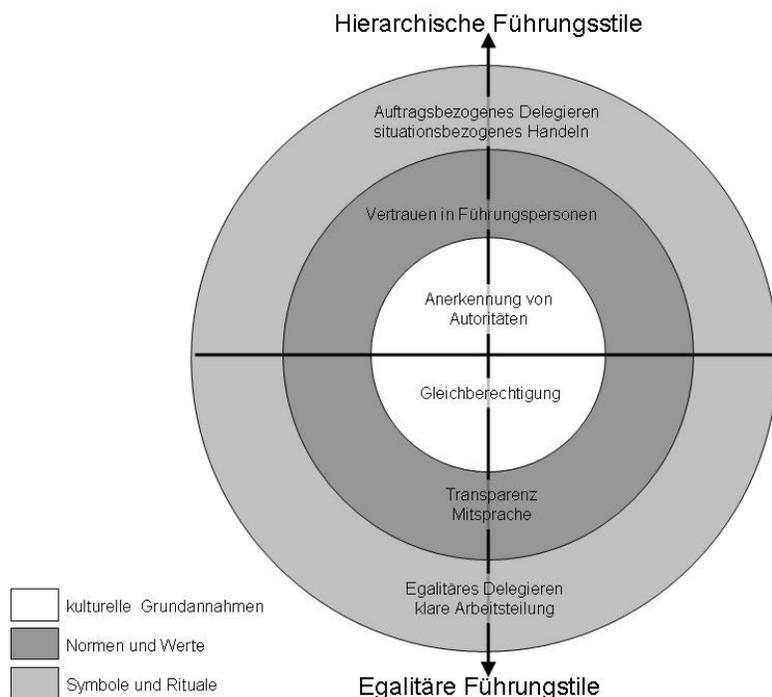


Abbildung X: Führungsstile

4.5.1 Hierarchische und egalitäre Führungsstile

Die kulturell geprägten Grundmuster, welche im Rahmen von Führungsstilen relevant werden, spiegeln sich in der Art und Weise, wie Arbeitsaufträge erteilt werden, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Information weitergegeben und wie Personal geführt und motiviert wird. Eine interessante Frage ist auch die Rolle von informellen-formellen Vorgangsweisen innerhalb des Führungsverhaltens. Auf den ersten Blick werden hierarchische Führungsstile häufig mit formellen Vorgangsweisen assoziiert, doch paradoxerweise gehen hierarchische Führungsstile häufig mit einer Betonung informeller Maßnahmen einher. Da hierarchische Entscheidungsstrukturen weniger zu Transparenz gezwungen sind, entstehen Entscheidungen nicht selten in eher intransparenter Weise. Die Begründung liegt meines Erachtens in der Tatsache, dass diese Art der Führung mehr Spielraum für Entscheidungen autoritärer Art gibt, da die Entscheidungsgewalt bei einer Person bleibt.⁵⁶

Grundlagen

4.5.1.1 Formelle und informelle Strukturen

Führungsstile, welche auf Gleichberechtigung aufbauen, bedürfen hingegen eines stärker formellen Vorgehens. Dieses soll sicherstellen, dass die Meinung des Einzelnen gehört, geprüft und bewertet wird, um dann Entscheidungen zu treffen, welche zwar von der Führungsperson als oberster Instanz abgesegnet werden, die Meinungen des Teams jedoch widerspiegeln bzw. sich auf diese gründen.⁵⁷ Das Team, welches von den Entscheidungen betroffen ist und diese

Egalitäre Führungsstile und formelle Strukturen

⁵⁶ I5: „And I remember when the dean sometimes was asking us to give him the minutes, you know the minutes of what we had discussed: " I never had a formal meeting," I said. Especially when I was in Ethiopia I had all our meetings at the tea room or whenever we had the chance to drink together, or whenever we had the chance to go to field together, we resolved whatever we wanted. And whenever some concern arises (..) informally discuss it with whoever is around me, especially with the person with more experience and sharing with the others - what do you think, what do you think." (Interview 5 Zitat 102)

⁵⁷ I13: "Mein Motto wäre: Ich bin immer nur so gut, wie das Team gut ist. Und ich behaupte auch nicht, dass ich jetzt auf diesen Stuhl sitze, weil ich die Weisheit mit dem Löffel gefressen habe. Es gibt Dinge, die meisten Dinge eigentlich, die ich erst mit dem Team diskutieren will, bevor ich sage: Jetzt so und so. Und weil ich denke, die Entscheidung soll ja zu irgendeiner Aktion führen und ich will ja, dass die Aktion möglichst von allen mitgetragen wird.

umsetzt, sollte diese auch mittragen. Während formelle Kommunikationsformen in egalitären Führungsstilen ein wesentliches Element zur Sicherung der Gleichberechtigung darstellen, werden diese in hierarchischen Führungskonstellationen eher im Sinne einer Sanktion eingesetzt. Bei der Betrachtung von Führungsstilen müssen unmittelbare Rahmenbedingungen, wie etwa die Organisationskultur, aber auch politische Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Ein Interviewpartner berichtet von der Schwierigkeit, stärker egalitär ausgerichtete Führungsstile in einem autoritären Grundsystem umzusetzen.⁵⁸ Die Schwierigkeit des Aufeinandertreffens unterschiedlicher Führungsideologien ist ein Thema, welches gerade in der EZA tagtäglich vorkommt. Entsendete EZA-Fachkräfte bauen in ihrem Managementansatz häufig auf Gleichberechtigung, Mitsprache und Konsensentscheidungen.⁵⁹ Diese Grundsätze können innerhalb der eigenen Organisation mitunter erfolgreich umgesetzt werden; Schwierigkeiten entstehen jedoch häufiger in der Zusammenarbeit mit anderen lokalen Partnerorganisationen und Ministerien oder wenn entsandte EZA-Fachkräfte direkt in eine lokale Organisation eingegliedert werden, in der autoritäre und klar hierarchisch organisierte Strukturen herrschen, welche in der Zusammenarbeit nicht umgangen werden können.⁶⁰

4.5.2 Grundkonzepte: Hierarchie und Gleichberechtigung

Die zwei Konzepte, welche dabei aufeinander prallen, sind eindeutig Hierarchie und Gleichberechtigung. Die Schaffung einer Führungsform, die beiden Konzepten gerecht wird, stellt eine Herausforderung an die interkulturellen Ambitionen dar, die die Komplexität kulturübergreifender Führung klar demonstriert. Ein Problem beim Zusammentreffen von Führungspersonen mit egalitären Führungsstilen und MitarbeiterInnen, die an klare Hierarchien gewöhnt sind, ist die Unklarheit von Rollen. Respekt gegenüber der Führungsperson wird in beiden Varianten verlangt, gründet sich aber auf unterschiedliche Vorzeichen und kann durch die andere Präsentation von Rollen zu Auseinandersetzungen führen.⁶¹ An autoritäre Führung gewohnte MitarbeiterInnen können das egalitäre Verhalten als Aufforderung zu kollegialem Benehmen interpretieren, was zu Grenzüberschreitungen führen kann, die aus einer Verwischung der Rollenverhältnisse resultieren.⁶² Hierarchische Führungsstile verfügen meist über sehr klare Regeln des Umgangs mit hierarchisch höher stehenden Personen, die jedoch bei auf Gleichberechtigung ausgerichteter Führung nicht funktional sind und deshalb zu

Herausforderungen
des
Zusammentreffens

Also es geht nicht soweit, dass ich dann mehrheitlich abstimmen lasse. Am Ende bin schon ich diejenige, die sagt, also jetzt haben wir die und die und die Meinung gehört und ich denke nicht jede ist die richtige und jetzt machen wir es so.“ (Interview 13 Zitat 4)

⁵⁸ I5: „So there was this very interesting lecture about Team Leadership, the importance of that, how the output would be maximized by working together, by delegation. In team leadership you have to delegate ok, you give responsibility to many others. You should not try to control everything in as much/ you give directions. They come up with initiatives, you discuss it and then you give each one its own value. Then I raised my hand and said: ‘You are giving the lecture to the wrong people’, I said. The wrong people means, we are at the lower end, for team leadership. If the people on top would come, starting from the deans, the president himself. This is the key. Whether there should be team leadership or not/ if the key officers are not here, we would only know it but we can not >< translate, we can not react on that. So, that is extremely important. Starting within the department and then to the college and then the university, if there is delegation, initiative is appreciated, then efficiency becomes at its maximum.“ (Interview 5 Zitat 112)

⁵⁹ I10: “C: Yea you know I have two main/ I guess two or three main principles that I am trying to work with. One of them is that participation is everything. They have to participate in this whole process. [...] So participation and the other one is consensus. I don't want to do anything. I am trying to do things where I am not just making decisions like go ahead based on what I want to do, what I think is right. I'm trying to build consensus around an idea or around a vision of where we are going with this organisation. Consensus will be a second. I don't have a third one actually (laughing) I said three but I don't have three (laughing).“ (Interview 10 Zitat 16a)

⁶⁰ I19: “It is all centralized. They only listen to someone who is higher and this person says what they have to do. Otherwise they can not take any decisions; they don't have any clear responsibilities. So this is so/ it is really opposite to how I think. In our country we always think you have to solve the problem. We need quality and this is very difficult to accept.“ (Interview 19 Zitat 9)

⁶¹ I3: „Ich kann in Gottes Namen nicht so führen wie andere Leute das machen, aber das heißt nicht, dass ich nicht führe. Aber die Leute im Büro haben sehr großen Respekt und das ist wichtig, ohne Angst vor mir zu haben. Und Respekt kannst du dir mit einem großen Maul schaffen oder du kannst es einfach mit Wissen machen oder mit Verständnis. Also so lange sie zu mir kommen können und etwas fragen und ich weiß die Antwort, nicht immer, aber ich weiß oft eine Lösung, dann akzeptieren sie das viel besser und respektieren auch mein Wissen, als einfach als Boss und Auftraggeber.“ (Interview 3 Zitat 56b)

⁶² I5: „M: Do you think this a typical way of treating the staff members or it is your specific way? I5: I think, I don't think that is a typical way because sometimes I also see in some people, in very few people I see them taking it as a sign of making myself lower and lower. And they don't really appreciate, some very few seem not to appreciate, take an advantage of that. So sometimes I would say: ‘Well, maybe they interpret it as a small weakness. Maybe sometimes it's necessary/ I would say meaning that: ‘Well after all I am the head and I have some other works to do, could you please come to my office!’ I never did it but if you would misbehave that way then I will say, I will let you know that I am still the boss in one way sometimes.“ (Interview 5 Zitat 104)

Verunsicherungen führen können. Beispielsweise sollten MitarbeiterInnen, die vorher nicht um ihre Meinung gefragt wurden, sich plötzlich als aktive Diskutanten an Sitzungen beteiligen und eventuell sogar der Vorgesetzten widersprechen.⁶³ Offene Meinungsäußerung gegenüber einer hierarchisch höher stehenden Person kann meist nicht unmittelbar von Autoritätsverletzung zu gewolltem Verhalten uminterpretiert werden. Eine als kollegial interpretierte Beziehungsform impliziert in kollektivistischen Gesellschaften mitunter ein Naheverhältnis, das über das Berufsleben hinausgeht (vgl. Kapitel: 4.2). Diese Dimension wiederum wird von der individualistischen Seite anders wahrgenommen, da hier Berufs- und Privatleben als getrennte Einheiten gesehen werden. Ein gleichberechtigter Führungsstil orientiert sich ebenso an klaren Regeln, welche sich jedoch von hierarchischen unterscheiden und selten klar benannt bzw. begründet werden. Dies führt mitunter zu Verwirrungen und Orientierungslosigkeit, welche aus der mangelnden Klarheit über die Regeln des egalitären Führungsverhaltens entstehen.

4.5.2.1 Autoritätsverständnis

Die bisherige Auseinandersetzung macht klar, dass, um Führungsstilen auf den Grund gehen zu können, die Frage der Autorität näher beleuchtet werden muss. Dass Führung in der einen oder anderen Form notwendig ist und von den MitarbeiterInnen verlangt wird, kann als allgemeines Grundverständnis angenommen werden.⁶⁴ Die eigentlich kulturelle Dimension, welche im Rahmen von Führungsstilen reflektiert werden muss, ist die Frage wie diese Führung organisiert ist, wobei das Autoritätsverständnis an sich unter die Lupe genommen werden muss. "Hierarchie und Status sind soziale Strukturmerkmale, die in fast allen Gesellschaften anzutreffen sind. Doch unterscheiden sich die Gesellschaften und Kulturen zum einen in den Kriterien, die den Status bestimmen, und zum anderen in dem Gewicht, das der Statusfunktion zugemessen wird." (Maletzke 1996, S. 102) Während in kollektivistisch organisierten Gesellschaften meist klare Rollenmuster bestehen, entlang dieser sich Autorität formiert, orientieren sich individualistische Gesellschaften im Umgang mit Autorität stärker an Leistung und Wissen, als an den Verdiensten der Person.

Autoritätsverständnis
als Grundlage von
Führungsstilen

In kollektivistischen Gesellschaften wird Alter eindeutig als ein wesentlicher Konstitutionsfaktor für Autorität angesehen (vgl. Kapitel. 4.2; 4.3). Dies wird in der Literatur häufig auch unter dem Aspekt des Senioritätsprinzips besprochen und befasst sich mit der Verquickung von Alter und Status. Dabei wird betont, dass Alter als Garant für einen höheren Status innerhalb der Organisation dient, was auch auf eine klare Verteilung von Rollen hinweist und indirekt zu relativ stabilen Organisationsstrukturen beiträgt. In individualistischen Gesellschaften kann Alter durchaus nicht als Garant für Status angesehen werden, im Gegenteil: ältere ArbeitnehmerInnen sind häufig von Personaleinsparungen betroffen und als Arbeitssuchende schwer vermittelbar, was die Präferenz von Leistung gegenüber Alter zum Ausdruck bringt. Auch die Zukunftsorientierung und ständige Weiterentwicklung widerspricht der Staterhöhung durch Alter. Das Reagieren auf neue Entwicklungen, die flexible und kompetente Handhabung von neuen Technologien sind Ziele, für deren Erreichung junge

Autorität und Alter

⁶³ 110: „So participation was something that I insisted from early on, and people began participating right away. If they had the chance, they participated. Really that really wasn't that much difficult but/ then they participated but when the time came for them to really stand on something they believe in or to disagree with some other colleague or certainly to disagree with me then that was difficult.“ (Interview 10 Zitat 16b)

⁶⁴ 13: „Das ist eine sehr komplexe Frage. Da könnten wir für drei, vier Tage einen Workshop organisieren. Also Führung, das was du jetzt angesprochen hast, ist glaub ich auch z.T. ein persönliches Problem. [...] Aber Führung möchten die Leute. Die Art der Führung ist, unabhängig von der Klasse, glaub ich- Also es gibt Führungsstrukturen, antiautoritäre Führungsstrukturen, die man mal versucht hat, die nicht geklappt haben. Es gibt die sehr diktatorisch geführten Strukturen, die klappen auch nicht. Irgendwann gibt es einen Aufstand. Weil ich glaube, was man von dir als Chefin erwartet, ist auch mal zu zeigen, ob du zufrieden bist, und nicht nur wenn du nicht zufrieden bist und nicht nur zu denken, was sie falsch macht. Und sie würde sich wahrscheinlich freuen, wenn du ihr mal was zeigst, was Neues. Das kannst du ja kollegial machen und trotzdem führen, das ist dann eigentlich deine Art. Du kannst nicht über deinen eigenen Schatten springen, wenn du nicht diktatorisch vorgehen kannst, dann bringt es auch nichts, wenn du es versuchst. Du musst das auf deine Art machen, aber Führung möchten alle.“ (Interview 3 Zitat 55)

ArbeitnehmerInnen mitunter besser geeignet sind.

4.5.2.2 Rollenbewusstsein

In kollektivistischen Gesellschaften herrscht grundsätzlich ein höheres Rollenbewusstsein, da der Fortbestand der Gruppe auf der Übernahme von Rollen aufbaut und diese stützt. Neben dem Alter kann auch die Verkörperung einer in der Gesellschaft hoch bewerteten Rolle den höheren Status begründen. So kann Mutterschaft oder auch Vaterschaft als wichtige Rollenzuschreibung dienen, da dadurch die Verantwortung gegenüber der Gruppe zum Ausdruck gebracht wird. Die Erfüllung dieser Rolle hebt den Status der Person und erkennt ihre Autorität an (vgl. Kapitel: 4.2). Auch das Repräsentieren einer anerkannten Institution kann die Autorität einer Person erhöhen. Tritt man als deren VertreterIn auf, kann man mit mehr oder weniger selbstverständlichem, wenn auch manchmal oberflächlichem Respekt oder auch mit Ressentiments rechnen.⁶⁵ Gerade im Rahmen der Statuslosigkeit, welcher man zu Beginn eines Auslandseinsatzes zwangsläufig ausgesetzt ist, kann dieser Respekt als Vertrauensvorschuss und Einstiegshilfe dienlich sein.

Rollenbewusstsein
und Organisations-
strukturen

4.5.2.3 Statusentwicklung

In individualistischen Kulturen wird Status vorwiegend durch berufliche Qualifikation bestimmt, wobei dieser in Verbindung mit Berufserfahrung erhöht wird. Autorität steht in klarem Zusammenhang mit Leistung, wobei diese ständig einer Bewertung unterzogen wird.⁶⁶ Qualifikation allein ist noch kein Garant für berufliche Anerkennung, denn diese muss im täglichen Berufsauftritt bewiesen werden. Nimmt die Leistung ab, muss auch mit der Einbuße des Ansehens gerechnet werden.

Berufliche
Qualifikation

Autorität ist im Rahmen der Auseinandersetzung mit Führungsstilen nicht nur in Bezug auf Ansehen und Status zu untersuchen, sondern auch im Zusammenhang mit Macht. Bei hierarchiebetonten Führungsstilen ist fachliche Kompetenz und Entscheidungsgewalt stärker zentralisiert. In individualistisch organisierten Gesellschaften herrscht meist ein sehr kritisches Verhältnis gegenüber Macht vor.⁶⁷ Hierarchien und damit verbundene Privilegien werden nicht oder ungern akzeptiert. Im Gegensatz dazu werden in den meisten kollektivistischen Gesellschaften Hierarchien und ungleiche Machtverteilung als Teil des Mechanismus angesehen. Privilegien höherer Hierarchiestufen scheinen weniger Anstoß zu erregen, da der Rückgriff auf Respektpersonen als Motor des gesellschaftlichen Lebens und Garant für dessen Funktionieren angesehen wird. Als Beispiel dafür kann die Rolle politischer Führer oder auch von Familienoberhäuptern angeführt werden. Diese werden, wie Martin Ott betont, in ihrer Rolle als Autorität akzeptiert und ihre Führungsrolle zeigt Ähnlichkeiten mit der Vaterrolle, weshalb er diese Autoritätsform in Anlehnung an Max Weber als Patrimonialismus bezeichnet (vgl. Ott 2002, S. 237).

Akzeptanz von
Autorität, Macht und
Privilegien

4.5.3 Das interkulturelle Zusammenspiel

Aufgrund der kulturell unterschiedlichen Bewertung von Autorität kann es in interkulturell

Schwierigkeiten der
Akzeptanz von

⁶⁵ I13: "Vielleicht auch deswegen, weil ich hier für etwas stehe, was den Eritreern nicht unbedingt in guter Erinnerung ist. Also die hatten da ihre Kümernisse mit dem Roten Kreuz, während des Befreiungskampfes und das haben sie sich natürlich gemerkt. Und die sehen mich ja in erster Linie nicht als X, die sich gerne mit ihnen unterhalten will, sondern als Vertreterin des Roten Kreuzes gegen das sie lang anhaltende Bedenken und Vorwürfe haben." (Interview 13 Zitat 13)

⁶⁶ P11: „Eine Beobachtung in Bezug auf die Eltern. Ich habe das Gefühl von eritreischen Eltern wesentlich stärker als "Expertin" akzeptiert zu werden. Sie fragen des Öfteren um Tipps, wie sie zu Hause mit ihren Kindern umgehen sollen. Bei ausländischen Eltern steht die Leistung immer auf dem Prüfstand und - vor allem in kritischen Interaktionssituation beispielsweise bei Meinungsverschiedenheiten, nehmen sie sich schnell das Recht heraus die professionelle Handlung in Zweifel zu ziehen und referieren mitunter über "richtige Erziehungsmethoden".(Protokoll 11 Zitat 29)

⁶⁷ vgl. Fußnote 27 (Interview 19 Zitat 10)

zusammengesetzten Teams bzw. in Kooperationen zu Spannungen und Akzeptanzschwierigkeiten kommen. So kann es zum Beispiel für jemanden, für den Autorität in Zusammenhang mit Alter steht, schwierig sein, jüngere Führungspersonen anzuerkennen. In umgekehrter Weise kann es für Personen mit einem Bild von Autorität, welches mehr auf Leistung baut, schwer fallen, sich den Führungspersonen, deren fachliche Qualitäten der eigenen Empfindung nach auf schwachen Beinen stehen, unterzuordnen. Insbesondere die Erfüllung von Aufträgen, denen man kritisch gegenübersteht, kann dabei eine Schwierigkeit sein. Auch das Erweisen von Respekt führt mitunter zu Situationen, welche IndividualistInnen eher unbehaglich sind. Sie können diesen Respekt vor dem Alter als übertrieben empfinden. Und möglicherweise haben sie Schwierigkeiten, von ihnen erwartete Formen der Respekterweisung, die in kollektivistischen Gesellschaften üblich sind, zu akzeptieren und auszuführen. Der Fremdheitsstatus gibt eine gewisse Freiheit, welche die Adaption von Respekterweisungen in einer Weise zulässt, die der/dem Fremden die Authentizität wahren lässt (vgl. Schweizer-Ehrler, Baguma 1997, S. 20). Gerade in Verbindung mit Alter erhält Anpassung eine zusätzliche Dimension, da man es hier neben der kulturellen Verschiebung von Werten und Handlungsweisen noch zusätzlich mit dem Faktor des Respekts vor dem Alter als Werthaltung in kollektivistischen Gesellschaften zu tun hat, wodurch sich Anpassung nicht mehr als rein persönliche Entscheidung darstellt, sondern als Notwendigkeit. Die kritische Einstellung gegenüber Status und Hierarchie, welche in individualistisch orientierten Gesellschaften vorherrscht und die Grundlage einer geringen Machtdistanz darstellt, erschwert den von anderer Seite erwarteten Umgang mit Respektpersonen. Aufgrund dieser kulturellen Programmierung erleben IndividualistInnen die Konfrontation mit Autorität in kollektivistischen Gesellschaften mitunter als großen Reibungspunkt.

Autoritäten

4.5.3.1 Statusänderungen

Eine Herausforderung, welche für entsandte EZA-Fachkräfte im Rahmen ihrer Auslandstätigkeit entsteht, ist der Einfluss den die eigene Herkunft auf den Status hat. "Unbestritten ist, dass eine Auslandstätigkeit in der Regel für den Entsandten mit dem Aufstieg in eine höhere Hierarchiestufe verbunden ist, womit neben dem Entscheidungsspielraum auch die Verantwortung und die Aufgaben zunehmen." (Schäfer 2001, S. 36) Die Notwendigkeit, Führungsverantwortungen zu übernehmen, stellt in der Verquickung mit den Herausforderungen, welche mit der kulturübergreifenden Führung einhergehen, eine nicht zu unterschätzende Schwierigkeit dar. Merkt man, dass eigene Grundideen von Führung im kulturell fremden Umfeld nicht funktionieren, kann es zu Unsicherheiten und Frustrationen kommen. Diese Reaktionen können auch als führungsbezogener „Kulturschock“ verstanden werden. Dabei kann auch der Bogen zu Erziehungsstilen gespannt werden, welche die Verwurzelung eigenen Wertverhaltens begründen. Genauso wenig wie jemand, der autoritär erzogen worden ist, plötzlich egalitär führen kann, ohne das Gefühl zu bekommen, sich selbst fremd zu sein, wird jemand, der sich antiautoritären Paradigma verhaftet fühlt, sich der eigenen Stellung in autoritärer Weise bedienen können und sich selbst auf einer höheren Stufe der Hierarchieleiter wohlfühlen.⁶⁸

Erziehungsstile als Grundlage für Führungsstile

4.5.3.2 Führungsscheu

Die Herausforderung des Ausbalancierens von ungewohnten Führungsansprüchen und noch wenig gefestigten Führungsqualitäten unterstützt das Auftreten eines Phänomens, welches ich als Führungsscheu bezeichnen möchte. Dieses konnte ich im Rahmen meiner

Egalitäre Werthaltungen und Führungsscheu

⁶⁸ 13: „Und das habe ich auch lernen müssen, das ist mir nicht/ im Gegenteil, wenn du selbst quasi antiautoritär erzogen bist, kannst du nicht plötzlich autoritär sein, findest aber andere Wege. (Interview 3 Zitat 60)

Arbeitserfahrungen des Öfteren beobachten.⁶⁹ Wie bereits besprochen verfügen aus Europa kommende EZA- Fachkräfte meist über ein sehr egalitäres Bild von Führung, welches im neuen kulturellen Umfeld jedoch anders interpretiert werden kann. Dies kann zu Irritationen im interkulturellen Team führen, da dieser auf Gleichberechtigung und Mitsprache aufgebaute Führungsstil auch als Unterlassung interpretiert werden kann, welche zu einer mangelnden Disziplin im Team führen kann.

Dabei ist anzumerken, dass Führung auch in der anderen Richtung als Herausforderung gesehen werden muss, was in einer Unsicherheit lokaler Führungskräfte im Umgang mit den ausländischen Fachkräften zum Ausdruck kommen kann. Dabei sind auch Führungspersonen mit stärker autoritärem Führungsanspruch nicht von Führungsscheu ausgenommen.⁷⁰ Dies zeigt ein indirektes Verständnis für die grundlegenden Unterschiede im Führungsverhalten. Zudem ist auch anzumerken, dass Führungsstile auch im Licht ethnozentrischer Projektionen betrachtet werden können. Mehrere Aussagen weisen implizit darauf hin, dass egalitäre Führungsstile als grundsätzlich besser angesehen werden.⁷¹ Die Frage, die ich dabei aufwerfen möchte, ist, ob dabei nicht vielmehr die Schwierigkeiten von IndividualistInnen in der Anerkennung von Autorität ans Licht kommen, als ein Veränderungswunsch der KollektivistInnen in Richtung Gleichberechtigung.

Unsicherheiten

4.5.4 Die Vergabe von Arbeitsaufträgen

4.5.4.1 Delegieren

Delegieren kann als wichtige Führungsstrategie sowohl in individualistischen als auch in kollektivistischen Gesellschaften identifiziert werden. Die Definition variiert jedoch in nicht zu übersehender Weise, was mit Denk- und Beziehungskonzepten in Verbindung gebracht werden muss. Generell kann gesagt werden, dass Delegieren in kollektivistischen Gesellschaften eine völlig alltägliche Umgangsform darstellt, welche mit dem Respekt vor dem Alter einhergeht. Jede ältere Person hat das Recht Jüngeren eine Arbeit anzuordnen. Das ist eine Regel, die sich bereits im Rahmen der Geschwisterbeziehungen etabliert (vgl. Steixner 1995, S. 80). Während sich IndividualistInnen oft schwer tun, Arbeiten oder auch Verantwortung abzugeben, insbesondere wenn Erwartungen in Bezug auf die Durchführung nicht erfüllt werden, ist es für Personen aus kollektivistischen Gesellschaften keine Seltenheit, anderen einen Großteil der Durchführungsarbeit zu überlassen und sich lediglich als Entscheidungsinstanz oder Ordnungsorgan einzuschalten. In interkulturellen Teams kommt es oft zu einer Diskrepanz beim Verständnis über die damit verbundenen Verantwortungen: Während in individualistischen Gesellschaften delegieren auch mit einem Übernehmen von Verantwortung und einer projektbezogenen Entscheidungsgewalt einhergeht, bedeutet delegieren in kollektivistischen Gesellschaften ein stärkeres "Zuarbeiten" - die Präsentation der Ergebnisse und das Treffen der Entscheidung bleibt meist bei der hierarchisch höheren Person.⁷²

Perspektiven des Delegierens

⁶⁹ P9: „Was dazu noch interessant ist, ist die Beobachtung, dass X (ausländische Teamleaderin) einen sehr hohen Anspruch an die Gleichberechtigung hat und sich sehr stark mit den AssistentInnen identifiziert, ja sogar als ihre Sprecherin auftritt. Ich glaube, den Hintergrund kann man mit den Ideen einer Gewerkschaft vergleichen- ihr Einsatz dreht sich um Entlohnung, Arbeitszeiten etc. Dies empfindet Y (die lokale Führungsperson) als Loyalitätsbruch und ein Untergraben ihrer Autorität. X sieht sich allerdings glaube ich sehr stark, auf gleicher Ebene mit den AssistentInnen und setzt ihre Rolle als ihre unmittelbare Vorgesetzte nicht um, weil es sich für sie schwer mit ihrer eigenen Vorstellung von Team vereinen lässt.“ (Protokoll 9 Zitat 25)

⁷⁰ P11: „Eine andere interessante Beobachtung hat mit dem Führungsverhalten zu tun. Zu Beginn des neuen Jahres möchte X. ein individuelles Gespräch mit den lokalen MitarbeiterInnen führen. Für sie scheint es allerdings klar zu sein, dass sie dieses nur mit dem lokalen Personal macht, nicht mit dem internationalen. Ich habe beschlossen, sie danach zu fragen, wenn ich ihr die Zusammenfassung der Beobachtungen über die lokalen MitarbeiterInnen, um welche sie mich gebeten hat, gebe.“ (Protokoll 11 Zitat 18)

⁷¹ I19b: "They are really not used to exchange with each other and share with each other. And we did it in this workshop and they said: 'Wow. We should learn this.' And they said: 'The problem we have, we are so closed.' It is funny. In every workshop they are saying this about themselves. But if you give them a safe environment they open up." (Interview 19 Zitat 29)

⁷² P11: „Es geht um die Handkassa. Wir haben bei einem Meeting beschlossen, dass wir selbst die Einkäufe tätigen wollen und X1 (die Führungsperson1) stimmt zu, dass wir dazu ein Budget zur Verfügung gestellt bekommen. Y (Teammitglied) soll dafür verantwortlich sein und dann mit der Sekretärin

Eine Schwierigkeit, welche im Rahmen der interkulturellen Zusammenarbeit im Bereich der Führungsstile entstehen kann, ist ein differentes Verständnis von aktiver Beteiligung der Führungsperson im Arbeitsprozess an sich, welches mit Delegieren in Zusammenhang steht. Während in individualistischen Gesellschaften vorausgesetzt wird, dass Führungspersonen selbst zupacken können und sollen und Qualität der Führung durch Anwesenheit der Person erhalten wird,⁷³ scheint dies in kollektivistischen Gesellschaften nicht unbedingt der Fall zu sein. Aufgrund der hierarchisch höheren Stellung packen Führungspersonen seltener selbst an, sondern nehmen ihre Rolle mehr als Kontrollfunktion wahr. Bei anderskulturellen MitarbeiterInnen kann dies entweder als mangelnde Glaubhaftigkeit der Führungsperson und Arroganz bzw. als Erniedrigung und Ansehensverlust empfunden werden.

Erwartungen an
Führungs-
persönlichkeiten

4.5.4.2 Unterschiede in der Übermittlung von Arbeitsaufträgen

Im Rahmen des Datenvergleichs kam ich zu dem Schluss, dass es bei interkulturellen Arbeitsverhältnissen häufig zu Unregelmäßigkeiten in der Art, wie Arbeitsanweisungen vergeben werden, kommt. Bei der Suche nach Unterschieden im Umgang mit Arbeitsanweisungen müssen verschiedene Sozialbeziehungen und Hierarchien mitgedacht werden, welche als Teil der Führungsstile zu verstehen sind. Ein Detail der Analyse bezieht sich auf das Verfolgen der Richtung, in welche Arbeitsaufträge (von egalitär zu autoritär und umgekehrt) verlaufen und auf die Untersuchung, wie diese Anweisungen von den verschiedenen Teammitgliedern angenommen und bearbeitet werden.

Beziehungs-
konzeptionen

4.5.4.3 Erwartungen bezüglich der Klarheit von Zuständigkeiten

Der erste Ankerpunkt der Analyse ist die Frage nach den Erwartungen an die Klarheit von Arbeitsaufträgen, da es dabei in interkulturellen Kooperationsbeziehungen häufig zu Missverhältnissen kommt, welche sich auf die „richtige“ Vergabe und Ausführung von Arbeitsaufträgen beziehen. Betrachten wir Konstellationen, in denen lokale Führungspersonen den entsandten EZA-Fachkräften einen Arbeitsauftrag erteilen, kommt es mitunter zu unterschiedlichen Ansichten darüber, wie klar Zuständigkeiten geklärt und Arbeitsaufträge vergeben wurden.⁷⁴ Eine Schwierigkeit, welche dabei mit ins Spiel kommt, ist die Unmöglichkeit, die unterschiedlichen Vorstellungen im Vorhinein zu benennen, da diese meist erst in der Durchführung ans Tageslicht treten. Diskrepanzen treten nicht selten in Situationen auf, in denen die unmittelbare Klärung nicht möglich ist. Das Team befindet sich möglicherweise im öffentlichen Raum, wie im Zitat in einer öffentlichen Prüfungssituation, oder steht unter unmittelbarem Zugzwang im Rahmen einer Sitzung.

Vergabestrategien

4.5.4.4 Erwartungen an die selbständige Ausführung von Arbeitsaufträgen

Als weiteres Beispiel können Situationen angeführt werden, in denen sich die Beziehungsdynamik umdreht, da die/der internationale TeamleiterIn lokale MitarbeiterInnen anweist. Die Schwierigkeiten der Inkongruenz von Erwartungen und Ergebnissen kommt auch in diesem Falle ganz klar ans Tageslicht. Eine Erfahrung zeigt, dass internationale TeamleiterInnen, obwohl sie sich selbst von oberer Stelle Klarheit und Transparenz erwarten,

Klarheit von
Arbeitsaufträgen

abrechnen. Bei einem Mitarbeitergespräch zwischen X1 und X2 (Führungsperson 2) und Y kommt dieser Aufgabenbereich zur Sprache, worauf die Entscheidung des monatlichen Budget von X2 revidiert wird und eine neue Vorgangsweise beschlossen wird: Wir sollen wöchentliche Liste vorlegen, auf Basis der dann ein Summe bestimmt werden kann. Daraufhin bekommen wir das Geld und können die Einkäufe tätigen.“ (Protokoll 11 Zitat 1a)

⁷³ I18: "Also ich glaube, es würde viel helfen, wenn X (lokale Führungsperson) mehr da wäre. Also bei uns ist es so, dass ein Direktor auch mitarbeitet. Und dann ist es einfach zum Motivieren und zu sagen, das könnte man anders machen usw. Aber wenn du als Boss einfach kommst und sagst das und das passt nicht, dann ist es für dich auch nicht einfach, das zu akzeptieren, weil du denkst: „Du hast eh keine Ahnung.“" (Interview 18 Zitat 26)

⁷⁴ I19: "M: So this has to do with transparency. Like the idea/ you want to know/ I 20a: What is expected and how it should be. And who has to do what. So this was not clear. Was it our responsibility to do the exam? Finally it was their responsibility, but the head of the school asked us to prepare it and then one week before he said: 'That's not objective.'" (Interview 19 Zitat 20)

Schwierigkeiten haben, lokalen MitarbeiterInnen direkte und klare Arbeitsaufträge zu erteilen. Dies kann auf die eigene Führungsphilosophie zurückgeführt werden, welche Selbstständigkeit für einen hohen Wert hält.⁷⁵ Diese mitunter vagen Aufforderungen oder vorsichtig formulierten Aufforderungen werden von lokalen MitarbeiterInnen eventuell nicht als Arbeitsauftrag verstanden, da sie in ihrem Kontext an die klare Vermittlung von konkreten Aufgaben mit klar formuliertem Ziel gewohnt sind. Grundsätzlich können dafür zwei Gründe gefunden werden. Die Scheu und Unsicherheit, Arbeitsaufträge in direkter Weise zu vergeben mag für Personen mit egalitärem Führungsanspruch ungewohnt sein, da sie sich in dieser Rolle schnell als autoritär empfinden. Zweitens gestatten Führungspersonen mit egalitären Leitgedanken meist einen wesentlich größeren Gestaltungsraum, welcher für lokale MitarbeiterInnen befremdend sein und Unsicherheiten über das Wie und Was hervorrufen kann.

In dieser Frage scheint auch das Konzept der Unsicherheitsvermeidung nach Hofstede zum besseren Verständnis nützlich zu sein. Unsicherheitsvermeidung bezeichnet den Grad, in welchem Individuen sich Herausforderungen und Risiko stellen oder vermeiden (vgl. Hofstede 2001, S. 158). Unsicherheit über die Erwartung bezüglich eines erteilten Arbeitsauftrages kann zu Unterlassung führen, welche von der Führungsperson als mangelndes Engagement interpretiert werden kann und das Stereotyp der niedrigen afrikanischen Arbeitsmoral zementiert. Die Nachforschung, warum der Auftrag nicht erfüllt wird, rückt durch den Rückgriff auf das vorhandene Vorurteil in den Hintergrund und nicht selten werden Kompensationsstrategien (vgl. Kapitel: 4.6.8) herangezogen. Grundsätzlich geht es dabei auch um unterschiedliche Vorstellungen bezüglich Selbstständigkeit, welche in individualistisch orientierten Gesellschaften als wesentlich höherer Wert betrachtet wird und dementsprechend bereits im Kindesalter sowohl in der Familie als auch in der Schule gefördert wird. Weiters kann auch die bereits besprochene unterschiedliche Bewertung von Fragen als Grund für die auftretenden Schwierigkeiten verantwortlich gemacht werden.

Risikobereitschaft

In der Umsetzung von Arbeitsaufträgen in kollektivistischen Gesellschaften ist dabei ein starker Rückbezug auf die Führungsperson zu beobachten, welche aus Unsicherheit entsteht, jedoch auch im System des Kollektivismus verankert und schwer aufzulösen ist.⁷⁶ Beispiele dafür, wie die Übermittlung von Arbeitsaufträgen innerhalb kollektivistischer Arbeitsbeziehungen funktioniert, konnte ich während Sitzungen im Rahmen meines Arbeitsverhältnisses sammeln. Der Status bestimmter Personen wurde in Verbindung mit Aufgabenbereichen angehoben, wonach die speziellen Aufgaben in sehr direkter und für mich autoritär anmutender Art von der Führungsperson an sie übertragen wurden. Zeitrahmen und Kontrollfunktion blieben dabei meinem Empfinden nach vage, dafür wurde die Vorstellung darüber, wie die Aufgaben erfüllt werden müssen, klar formuliert. Dies weist meines Erachtens auf die Präferenz für informelle Verhandlungsstrategien und klar strukturiertes Delegieren hin. Das Statusbewusstsein wurde durch die Vergabe von Titeln demonstriert. Versucht man diese Beobachtung zur Vermittlung von Arbeitsaufträgen zu den Beobachtungen und der Beschreibung des Führungsverhaltens internationaler TeamleiterInnen in Bezug setzen, wird klar, welche Diskrepanzen dabei

Entscheidungs-
funktionen

⁷⁵ I3: "Also wenn du jetzt in einem Team bist - also ich hab 15 Angestellte, und da gibt es eben solche, die am Morgen um acht möchten, dass ich ihnen sage, was sie zu tun haben und das mach ich nicht gerne, weil ich habe gerne Leute, die selbständig denken und arbeiten. Ich schnorre ihnen nicht rein. Ich sage ihnen, was ich will und bis wann. Und die Leute, die bei uns angefangen haben und um acht ihren Tagesbefehl wollten, die sind nicht mehr bei uns, also die haben es nicht ausgehalten. Oder ich habe es nicht ausgehalten. Eins von beiden. Und dann habe ich halt auch für meinen Betrieb entsprechend die Leute ausgewählt, die meine Art zu führen verstehen und das auch mögen. Und ob ich das in Asien mache oder in Afrika oder der Schweiz, spielt keine Rolle." (Interview 3 Zitat 56a)

⁷⁶ I22: "The number of things that people consult me on. Many of which, really they could have taken a decision. They slow you down so, so much. M: Because they need your confirmation? I22: Yeah and when you have insisted and said: 'Put your hands in it, work it out and continue. You make a mistake, you learn from the mistake and you continue.' They feel so insecure. And sometimes, those mistakes they make are so destructive, that they threaten the collapse of the whole thing. [...] So you end up being forced to keep your hands in everything and you feel guilty many times, you don't let people think and work independently." (Interview 22 Zitat 27)

entstehen können. Diese beziehen sich vor allem auf die Klarheit bezüglich Zeitrahmen und Kontrollfunktion, also auf die Favorisierung formeller Handlungsweisen in Verbindung mit Offenheit gegenüber der erwarteten Leistung, was mit innovationsbetonten Arbeitsstilen einhergeht.

4.5.5 Arbeitsteilung

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass im Rahmen gleichberechtigter Führungsstile Aufgabenfelder eher formell geregelt werden und die Erwartung, dass diese vom Individuum ohne weitere Anweisungen erfüllt werden, groß ist. Zudem setzen egalitär führende Personen ein hohes Maß an Selbstverantwortung voraus, das sich im an die Situation angepassten Arbeitseinsatz zeigen soll.⁷⁷ In hierarchisch strukturierten Arbeitskonstellationen herrschen eher situationsgebundene Arbeitsaufträge vor, welche tendenziell informell vergeben werden und nicht zuletzt aufgrund des Zeitmanagements kurzfristiger an die Situation angepasst werden.⁷⁸ Das Schaffen von Positionen in Verbindung mit bestimmten Aufgabenbereichen und die damit verbundene „Beförderung“, scheint eine Führungsstrategie zu sein, welche den Status einzelner MitarbeiterInnen hebt, die Entscheidungsgewalt bleibt nichtsdestotrotz an die Führungsperson gebunden.⁷⁹

Festlegen von
Arbeitsbereichen

4.5.6 Entscheidungsfindung

Die Frage, wie Entscheidungsprozesse innerhalb einer Organisation oder eines Teams getroffen werden, ist Führungsstilen inhärent. Neben Vorstellungen darüber, ob die Entscheidungen auf Basis eines Teamprozesses oder als Beschluss der leitenden Person getroffen werden sollen, kann es auch zu divergierenden Vorstellungen bezüglich der Einflussfaktoren kommen, wobei hierbei unterschiedliche Denk-, Beziehungs- und Kommunikationsstile angesprochen sind.

Entscheidungsträger

4.5.6.1 Dauer von Entscheidungsfindungen

Eine dabei relevante Frage ist, wie schnell man mit einer Entscheidung rechnen kann. Dabei kann es auch innerhalb der individualistisch orientierten Kulturen zu großen Unterschieden kommen. Als Beispiel kann in sehr generalisierender Art gesagt werden, dass AmerikanerInnen dazu neigen, Entscheidungen relativ schnell zu treffen und Handlungen übergehen, wohingegen EuropäerInnen sehr gründlich überlegen, bevor sie entscheiden, diese dann aber sehr ernst nehmen (vgl. Kopper 2003, S. 371 u.v.a.m.). Diesbezüglich kann es zu unterschiedlichen Interpretationen kommen. Während die einen das langsame Treffen einer Entscheidung als Phase des Überlegens und Abwägens sehen, kann dies von den anderen als Absage verstanden werden.⁸⁰ Das Wiederaufgreifen von alten Themen kann daher Verwunderung auslösen und zu Situationen führen, in denen die auf Aktivität konzentrierten Akteure bereits zu neuen Ideen und Taten übergegangen sind, während diejenigen die „seriös“ überlegten, fest mit der Kollaboration

Entscheidungs-
prozesse

⁷⁷ I3: „Und meine Erfahrung jetzt ist auch, dass ich in diesem Betrieb [Anmerkung: in der Schweiz] auch viel mehr Leistung erhalte. Also sie kommen nicht nur einfach jobben und schmeißen alles hin. Wenn sie mal bis 11 schlafen, weil sie nachts ausgegangen sind, das stört bei uns niemanden. Und wenn jemand mal wenig zu tun hat, dann geht er halt bergsteigen zwei Wochen. Aber es wissen alle, wenn wir einen Engpass haben, das gibt es oft, dass man dann halt auch 50- 60 Stunden arbeitet in der Woche.“ (Interview 3 Zitat 56c)

⁷⁸ P11: "Zu Anfang dieses Schuljahres überlässt uns X (lokale Führungsperson) aufgrund anderer beruflicher Verpflichtungen die gesamte Vorbereitung. [...] Meinem Empfinden nach herrscht immer noch eine sehr unklare Aufgabenteilung." (Protokoll 11 Zitat 7)

⁷⁹ P11: "Außerdem halte ich diese neue Vorgangsweise aufgrund von zwei Dingen für falsch: Erstens wollten wir den Prozess vereinfachen und deshalb sicherstellen, dass es funktioniert. Zweitens wollten wir auch eine gewisse Unabhängigkeit in der Entscheidung - d.h. wir haben unser Budget und können entscheiden wie wir es verwenden, ohne uns rechtfertigen zu müssen. In einem Meeting spreche ich X darauf an und sie bekräftigt die neue Vorgangsweise.[...] Für mich geht es dabei auch um die Frage von Macht und Autonomie. Die interkulturelle Dimension dabei ist, dass mich dieses nicht abgeben können von Verantwortung ärgert, andererseits dies für X die normale Lösung ist. Dass uns schon vorher eine Zusage gemacht wurde, wird überhaupt nicht mehr in Erwägung gezogen." (Protokoll 11 Zitat 1b)

⁸⁰ P8: „X offeriert Möbel für die Schule zu machen. Bei nächsten Meeting kommen wir mit ein paar Vorschlägen, was wir brauchen könnten, worauf eher mit einem Rückzieher reagiert. Ich bekommen den Eindruck, dass er einfach nicht mit einer so konkreten Vorstellungen unsererseits gerechnet hat.“ (Protokoll 8 Zitat 14)

rechneten. In der Zusammenarbeit mit kollektivistisch orientierten Kulturen kann auch gesagt werden, dass diese eine klare Hierarchiestruktur im Rahmen von Entscheidungsfindung zu beachten haben. Die Dauer der Entscheidungsfindung gibt mitunter Aufschluss über die Wichtigkeit der Entscheidung (vgl. Mayer 1994, S. 24). Die aufgewendete Zeit stellt somit eine Grundlage für die Ermöglichung „richtiger“ Entscheidungen dar, von der niemand ausgeschlossen werden darf.

4.5.6.2 Entscheidungsinstanzen

In der Zusammenarbeit zwischen kollektivistischen und individualistisch orientierten Teammitgliedern werden letztere teilweise vom Mangel an Entscheidungsfreude irritiert, welche auf eine nicht immer klar sichtbare Zentralisierung der Entscheidungsgewalt zurückzuführen ist.⁸¹ Ein weiterer Faktor, der Entscheidungsprozesse in unterschiedlicher Weise beeinflussen kann, ist die Bewertung von sozialen Verpflichtungen. Während in kollektivistischen Gesellschaften soziale Determinanten in der Regel den Prozess beeinflussen, treffen IndividualistInnen Entscheidungen meist auf Basis der Beurteilung der sachlichen Richtigkeit. Die Einbeziehung sozialer Einflussfaktoren wird dabei lediglich als unprofessionelles Ablenkungsmanöver interpretiert, welches in vielen Fällen verurteilt wird.⁸²

Grundlage für
Entscheidungen

4.5.6.3 Konsensentscheidungen

Befasst man sich mit der Frage nach den kulturellen Determinanten von Prozessen der Entscheidungsfindung sollte auch die Frage erörtert werden, wer in den Prozess einbezogen wird und welcher Hierarchiestufe diese Personen angehören. Ein Interviewpartner mit einem egalitären Führungsstil geht genau auf diese Frage ein und beschreibt seine Einstellung zur Teilnahme seiner MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen. Dabei geht es um das Konzept der Konsensentscheidungen, welches er als wichtige Methode ansieht, um die Nachhaltigkeit der Entwicklungsarbeit sicher zu stellen. Seiner Meinung nach ist es wichtig, seinen MitarbeiterInnen zu vermitteln, dass ihre Meinung gleich viel zählt wie seine und ihre Meinung den Entscheidungsprozess wesentlich beeinflussen kann.⁸³ In autoritären Führungsformen hingegen werden Informationen und Einzelmeinungen eher informell eingeholt und dienen dann als Grundlage für die Entscheidung. Es gilt die Annahme, dass die Autoritätsperson im Stande ist, die beste Entscheidung zu treffen.

Konsultation und
Konsens

In Bezug auf den afrikanischen Kontext sollte das Konzept der Konsensentscheidungen noch einmal genauer betrachtet werden. Wird Konsens im westlichen Sinne oft als gleichberechtigte Entscheidungsform interpretiert und in dieser Weise zu übernehmen versucht, ist es wichtig, sich gewahr zu sein, dass das Konzept der Konsensentscheidung in kollektivistischen Gesellschaften immer in Zusammenhang mit dem Autoritätskonzept zu sehen ist (vgl. Mayer 2004, S. 24). Der Rat der Alten als Instanz der Entscheidungsfindung, versucht in Form von ausholenden Diskussionen eine auf allgemeiner Einigung basierende Entscheidung zu treffen, welche für alle (auch die, die nicht in den Entscheidungsprozessen einbezogen waren) verbindlich ist.⁸⁴

Entscheidungs-
hierarchien

⁸¹ vgl. Fußnote 58 (Interview 19 Zitat 9)

⁸² vgl. Fußnote 29 (Interview 22 Zitat 9)

⁸³ vgl. Fußnote 41 (Interview 10 Zitat 14)

⁸⁴ I5: „M: And does this way go together with your cultural way of leading people? I5: Yeah, yeah because in our culture/ I remember when I was a boy in the countryside, in our village they/ we have big trees. All are on the hill in the centre of the village. All the adults, unfortunately only the men, all the adults would gather there, and boys above the age of 18 would gather there. It would be about different issues, about land, about conservation, about how to do enclosures, about village problems, about somebody having a problem or fight. They would hammer it together all equally voting until there is a consensus. That was the practice. We call it parliament. In tigrigna there is name for it called 'Baito'. Literally means the village parliament. It is the most democratic, although it needs time, because they had time too. During the weeks they work on the fields and Sundays and Saturdays and holidays of Saint Michael, Saint Gabriel we have the whole day to discuss. So that in our culture/ at the end of the day of course there are the elders, who would be very important in their speech, eloquent experiences taken as a fact, as a truth, as a proof because with a very genuine approach they can still criticize one with

4.5.7 Wissens- und Informationsmanagement

4.5.7.1 Informationsfluss

Eine wichtige Komponente von Führungsstilen betrifft die Verwaltung und Weitergabe von Information. Dabei geht es um Fragen, wie Information innerhalb des Teams weitergegeben und verwaltet wird, ob es institutionalisierte Formen des verbalen Informationsaustausches gibt und wie diese organisiert sind. Dabei auftretende Schwierigkeiten sind, dass beim Zusammentreffen von Personen mit unterschiedlichen Führungskonzepten auch Organisationen mit divergierender Managementphilosophie im Hintergrund agieren. Mögliche Szenarien sind das Zusammentreffen einer Organisation, die hohen Wert auf Transparenz und teambasierende Entscheidungen legt, mit einer Organisation mit streng hierarchischen Leitgedanken. Die Vorstellungen darüber, wie sich der Informationsfluss innerhalb der Teams gestalten soll, können dabei stark variieren. „Transparenz“, welche in Europa in aller Munde ist und als oberste Regel jeder Teamarbeit propagiert wird, kann in anderen Kulturräumen völlig unangepasst erscheinen.

Formalisierung des Informationsaustausches

In der Zusammenarbeit zwischen PartnerInnen aus verschiedenen Kulturen treffen hier sehr unterschiedliche Führungskonzeptionen aufeinander, welche im Kommunikationsfluss in vertikaler und horizontaler Richtung innerhalb der Hierarchiestruktur zum Vorschein kommen. Schon allein der Stellenwert von Kommunikation im Team als vertikaler Informationsfluss kann sehr stark variieren. "A chinese participant stated that in her country knowledge is a professional, competitive advantage and not shared; e.g. 'you don't want to pass on information or the other person may become better than you'. Within a culturally diverse work group, one needs to pay attention to factors such as whether information flows up and down the hierarchy or is accessible in every direction." (Kopper 2003, S. 368) Diese Grundhaltung hat auch ihre Relevanz in Bezug auf Lernstile, welche an späterer Stelle besprochen werden.

4.5.7.2 Handhabung von Korrespondenz

Die Handhabung von Korrespondenz kann ebenfalls zur Demonstration des Gemeintem beitragen. Während das auf Transparenz ausgerichtete Team Informationen an alle involvierten Personen weiterleitet (Schlagwort: CC), wird diese Information in hierarchisch organisierten Unternehmen als vertraulich gehandelt und/ oder gehütet. Dies kann zu Irritationen auf beiden Seiten führen, wobei die auf Transparenz bedachten Teams möglicherweise Regeln der anderen übertritt, bzw. an der Unmöglichkeit der Erreichbarkeit der rangniederen Teammitglieder scheitert, was mitunter auch mit Rahmenbedingungen wie die beschränkte Verfügbarkeit von Computern in Verbindung stehen kann. Mit Blick auf Führungsstile kann dabei auch relevant sein, wie die Beantwortung des Schriftverkehrs gehandhabt wird. Sind die einzelnen Teammitglieder relativ selbstverantwortlich in der Beantwortung von Korrespondenz oder wird diese nur auf Anweisung und Instruktion von oben durchgeführt. Dies kann auch zu Reibungen bezüglich des erwarteten Zeitrahmens führen. Müssen Entscheidungen zuerst abgesegnet werden, kann der Beantwortungszeitraum maßgeblich verlängert werden.

Weiterleitung und Beantwortung von Korrespondenz

4.5.7.3 Bewertung von Wissen und Information

In sehr generalisierender Weise kann gesagt werden, dass Information an sich in kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften eine andere Wertigkeit hat, was meines Erachtens unter anderem auch im Rahmen von Lern- bzw. Lehrverhalten beobachtet werden

Umgang mit Information

kann.⁸⁵ Während in kollektivistischen Gesellschaften häufig die Meinung besteht, dass Wissen Macht bedeutet und deshalb gehütet werden muss, steht in individualistischen Gesellschaften Wissen zwar ebenso in Verbindung mit Macht, jedoch wird die Weitergabe nicht nur als Gefährdung, sondern als Möglichkeit der Potenzierung gesehen. Die Übermittlung von Wissen steht hier immer im Zusammenhang mit Lernmöglichkeit.⁸⁶ Kollektivistische Gesellschaften hingegen zeigen eher die Tendenz, Informationen und den damit verbundenen Status zu schützen, während individualistische Denkstile Wissen als Mittel zum Zweck betrachten und Vermehrung von Information, oft auch zum reinen Selbstzweck, als ihr Paradigma sehen.

Die Weitergabe von Information wird somit zu einem schwierigen und komplexen Bereich. Entsandte EZA-Fachkräfte klagen sehr oft darüber, dass ihnen erstens viel zu wenig Information weitergegeben werde, was teilweise zu einer unnötigen Wiederholung von Studien etc. führt, zweitens aber auch Ergebnisse und Erfahrungen nicht für andere nutzbar gemacht werden können.⁸⁷ Der mangelnde Zugriff auf bereits vorhandene Information schränkt die Möglichkeiten im Rahmen der Projektplanungen etc. ein, was für die Entwicklung des Landes negative Folgen haben kann. Dieses Problem betrifft im Grunde den Themenkomplex des Wissensmanagements, welches hier in seinen kulturellen Dimensionen ans Tageslicht kommt.

Wissensmanagement
in der
Entwicklungszusammenarbeit

4.5.7.4 Bewertung von Kommunikationsstrukturen

Bezugnehmend auf Informationsweitergabe innerhalb von Organisationen muss auf Kommunikationsstrukturen eingegangen werden. Unterschiedliche Erwartungen, welche dabei bei Menschen mit individualistischen und kollektivistischen Führungsvorstellungen entstehen können, beziehen sich nicht nur auf das grundsätzliche Empfinden über Notwendigkeit⁸⁸ und Häufigkeit von Informationsaustausch, sondern auch auf deren Strukturierung. Wie bereits betont, bedürfen Führungsstile der egalitären Ideologie stärkerer formeller Strukturen, da diese die Dezentralisierung der Macht sicherstellen. In dieser Weise werden regelmäßige, institutionalisierte Wege des Informationsaustausches als Basis einer fruchtbringenden Zusammenarbeit gesehen.⁸⁹ Dabei sollte bestenfalls die gemeinsame, vorbereitende Erstellung einer Tagesordnung der Sitzung vorausgehen, welche das gleichberechtigte Einbringen von Meinungen und Informationen sicherstellt. Dabei wird nicht nur Information, welche mit unmittelbaren Entscheidungsprozessen verbunden ist, als relevant betrachtet, sondern auch Informationen der Transparenz wegen. Entscheidungen sollten auf Basis der gemeinsamen Bewertung der relevanten Information am besten möglichst unmittelbar innerhalb des Zusammentreffens gefällt werden.

Bewertung von
Kommunikationsstrukturen

⁸⁵ I1: „Ja, du. Da gibt es ganz verschiedene Erfahrungen, die einen machen es sich ja zu Pflicht, so gewisse Lehrmeister - im Buddhismus gilt das ja als wichtig, dass du dich als Schüler irgendwie einbringst und der Lehrer zeigt dann wie es geht und da gehört das zu deren Aufgaben. In der Schweiz das Lehrlingswesen baut ja darauf auf, dass man gerade denen zeigt, wie es gehen soll. [...] Ich glaube nicht, dass dein Gärtner eine Ausnahme ist, weil ich kenne auch einen Tanzlehrer aus Bulgarien, der wollte einer jungen Tanzlehrerin, auch Bulgarin, gewisse Tänze nicht zeigen. [...] Also ich müsste jetzt den Alten fragen, warum er das nicht zeigen will, fürchtet er um sein Gehalt oder?“ (Interview 1 Zitat 40)

⁸⁶ I10: „I think you have to establish forms to make sure that they have forms to feed back to the whole group about what they are doing. Every body gives a briefing to the rest of the group, what they what they are doing. [...] It is good that way. Everybody hears what is happening in all the other units, in all the other areas and they get a chance to see what the linkage between what they are doing what everybody else is trying to do. That is a good opportunity.“ (Interview 10 Zitat 29)

⁸⁷ P21: "X erzählt von seiner Verwunderung über die Informationsweitergabe. Im Rahmen des Trainings, welches er abhalten sollte, fragte er nach bereits vorhandenen Vorwissen, Vorerfahrungen und dem Vorhandensein von Daten etc., worauf er keine Antwort bekam, obwohl er im Nachhinein erfuhr, dass ein spezifischer Teilnehmer mit der Datensammlung im Rahmen seiner Anstellung im Ministerium betraut ist." (Protokoll 21 Zitat 34)

⁸⁸ P11: „Die Organisation von Meetings entwickelt sich auch dieses Jahr schleppend. Erinnern wir X(lokalen Führungsperson) nicht daran, werden diese einfach vergessen. Weiterhin werden die meisten Sachen informell und zwischen Tür und Angel besprochen. [...] Entscheidungen werden sehr spontan getroffen und umgesetzt.“ (Protokoll 11 Zitat 10)

⁸⁹ I13: "M: Was sind deiner Erfahrung nach die wichtigsten Voraussetzung, um gut arbeiten zu können? I13: Also ich glaube, dass es unheimlich wichtig ist, dass die Leute, die im "Feld" arbeiten offen sind wie ein Schwamm würde ich mal sagen, dass sie absorbieren können - alles was an Information auch wenn es nur klitzekleine Information ist an sie ran getragen wird und dass sie das dann in komprimierter Form weitergeben. Sämtliche Interventionen des IKRK stehen und fallen mit einem geregelten Informationsaustausch zwischen denen, die im Feld sind und denen die im Büro sitzen und sich große Gedanken machen darüber wie diese Interventionen vollbracht werden." (Interview 13 Zitat 8)

In hierarchisch organisierten Strukturen relativiert sich der Wert von Sitzungen aufgrund der zentralisierten Handhabung von Information und Entscheidungsgewalt. Schon allein die kommunale Erstellung einer Tagesordnung widerspricht im Grunde dieser Führungsform, da nicht die MitarbeiterInnen bestimmen, was in einer Sitzung besprochen wird, sondern die Führungsperson selbst. Sitzungen werden in der Folge als Plenum gesehen, in welchem von der Leitung selektierte Informationen weitergegeben werden und die MitarbeiterInnen über getroffene oder bevorstehende Entscheidungen informiert werden. Dem Team an sich wird wesentlich geringere Entscheidungsgewalt zugesprochen. Benötigte Informationen werden generell eher informell eingeholt⁹⁰ und die Führungsperson selbst entscheidet, welche Person ihr diese liefern soll. Entscheidungen werden auf Basis der Bewertung dieser informell gesammelten Information getroffen und weniger als Teamentscheid.

Bestimmung von
Gesprächsinhalten

Diese unterschiedliche Bewertung von Sitzungsregelungen an sich führt zum Teil zu absurden Konstellationen. Während die einen auf die Abhaltung pochen und die anderen dieser gehorsam Folge leisten, bleiben die unterschiedlichen Erwartungen daran meist unreflektiert.⁹¹ Dies kann dazu führen, dass Sitzungen mehr als Pflichtübungen denn als funktionierende Instrumente der organisationsinternen oder organisationsübergreifenden Kommunikation fungieren und die eigentlichen Kommunikationskanäle weiterhin auf informeller Basis stattfinden.

Bewertung von
Sitzungen

4.5.8 MitarbeiterInnenführung

Neben der Auseinandersetzung mit Schwierigkeiten des unterschiedlichen Umgangs mit Information als Teil der Führungsphilosophie sollte auch die Frage beleuchtet werden, welchen Stellenwert die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisationsphilosophie einnimmt. Es geht also um die Bildung einer "Corporate Identity" als Führungsinstrument.

Identifikation mit
Arbeitszielen

4.5.8.1 Vermittlung einer „Corporate Identity“

Ein Interviewpartner mit egalitärem Führungsanspruch betont die Wichtigkeit der Vermittlung der Organisationsphilosophie im Sinne von übergeordneten Arbeitszielen. Nur wenn sich die lokalen Fachkräfte mit den Zielen identifizieren können und das Gesamtkonzept der Organisation im Sinne einer Entwicklungsvision vor Augen haben, können sie zur Verwirklichung dieser beitragen.⁹² Es geht also um die Frage der Identifikation der lokalen EZA-Fachkräfte mit den langfristigen Entwicklungszielen und der Ableitung konkreter Arbeitsziele und -aufträge als Teil des Gesamtkonzepts. Die Identifikation mit Arbeits- und Entwicklungszielen kann hier als Beispiel angeführt werden, wobei diese sowohl auf der Ebene des Personalmanagements, als auch auf der Gemeinde- oder Projektebene relevant sind. Die Identifizierung der betroffenen Bevölkerung mit den Methoden und Zielen des Entwicklungsprojektes stellt ein wichtiges Erfolgskriterium dar. Ein Interviewpartner betont die Bedeutung der Integration von Projektidee und traditionellem Wissen. Dabei muss der betroffenen Bevölkerung das Gefühl vermittelt werden, dass die Grundideen Teil ihres

Visionen und Ziele

⁹⁰ I5: „I usually try to do things informally even when I was a department head for more than four years. Our meetings had laughter at the same time some of the meetings will be in the tea rooms, some of the meetings will be by personal communication. That way you will achieve more.“ (Interview 5 Zitat 60)

⁹¹ P11: “Es gibt so viele Dinge, die ablaufen doch schlussendlich geht es um zwei Sachen: Darum, wie Entscheidungen getroffen werden und dass diese ganz konsequent nicht in Meetings angesprochen werden.[...] Bei letzten Meeting hatte X (lokale Führungsperson) wenig Zeit und ich bekam den Eindruck, dass sie das ganze schnell hinter sich bringen wollte. Mein Anliegen war, dass einige Dinge, die im Raum schwebten, angesprochen würden, aber schlussendlich war es wieder einmal ein Frage Antwort Spiel.“ (Protokoll 11 Zitat 23a)

⁹² I10: “We had a two day session with the team in which we established the overall vision of the organisation. What we are trying to do here and we broke it down into goals and from the goals activities came out of that so we have/ We have a vision; we have objective, goals and then activities coming out of it. This we did this together. It wasn't me telling them what it was going to be. This was all of us doing it. So now in staff meeting sometimes I refer back to that saying: This program is going well except are we working towards achieving this objective that we all agreed on. That sort of thing.“ (Interview 10 Zitat 27)

traditionellen Wissens sind und deshalb in ihren eigenen Traditionen verwurzelt sind.⁹³ Beide Beispiele haben gemeinsam, dass sich die Herausforderung um die Etablierung wirksamer Entwicklungsideen und –strategien dreht, welche als Teil der Motivationsgrundlage gesehen werden muss.

4.5.8.2 Auswirkung der beschränkten Einsatzdauer

Die relative kurze Einsatzdauer, welche im Rahmen von Auslandseinsätzen zwischen 1-4 Jahre beträgt, ist ein Faktor, welcher den Prozess der Etablierung und Umsetzung einer gemeinsamen Vision mitbestimmt. Sowohl die Formulierung von integrierten Entwicklungszielen als auch die Bildung des Vertrauens sind Prozesse die Zeit brauchen. Vertrauen zu schaffen kostet Zeit. Im Rahmen der Teamentwicklung muss die zeitliche Dimension dabei relativ groß gefasst werden, was meines Erachtens häufig mit der zeitlichen Konzeption von Personaleinsätzen kollidiert. Ist zu wenig Vertrauen zwischen lokalen und internationalen Teammitgliedern vorhanden, kommt es häufig zu einer Stimmung, die es lokalen MitarbeiterInnen schwer macht, ihre Visionen zu formulieren. Aufgrund der "Effizienz" oder "Zielstrebigkeit" von linearen KommunikatorInnen werden lokale MitarbeiterInnen nicht selten mit Ideen „übrumpelt“, bevor sie eigene entwickeln können. Ist man also von der Wichtigkeit der Identifizierung der MitarbeiterInnen mit Entwicklungsideologie überzeugt, muss in dieser Phase des Führungsprozesses bewusst Zeit und Energie investiert werden. Diese Fragen sind Teil der Nachhaltigkeitsdiskussion, welche im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit, wenn auch unter verschiedenen Namen, eine sehr wichtige Grundsatzfrage darstellen.

Identifikation und
Vertrauen als Basis

4.5.8.3 Zusammenhang von Vertrauen und Partizipation

Nachhaltigkeit steht in engem Zusammenhang mit "Partizipation" als ein wichtiger Eckpunkt von Entwicklungsmodellen, wobei Partizipation als Methode zur Erreichung von Nachhaltigkeit gesehen werden kann (vgl. Kapitel: 7.4.1). "Die Chancen für das Gelingen und Fortbestehen eines Projektes sind umso größer, je umfassender Partner/innen an dessen Gestaltung teilnehmen, sich mit den geplanten Zielen identifizieren und die Aktivität mittragen." (Brendel 2002, S. 15) Die Relevanz für die Personalentwicklung in interkulturellen Teams der Entwicklungshilfeorganisationen sollte sich jedoch zudem auf die Frage konzentrieren, wie neben gemeinsam erarbeiteten Entwicklungszielen (Was wollen wir erreichen?) auch bestehende Arbeitsstile (Wie erreichen wir es?) reflektiert und in interkulturell sensibler Weise weiterentwickelt werden können. Entwicklungsziele können meiner Meinung nach erst erreicht werden, wenn dem Prozess der Zielerreichung intensivere Beachtung geschenkt wird. Dies kann als Arbeitsverhältnis, in dem die lokalen MitarbeiterInnen nicht nur als "Mitwirkende" sondern als "aktive GestalterInnen" tätig werden sollen, beschrieben werden.⁹⁴ Die Schwierigkeiten und Herausforderungen die damit verbunden sind, müssen verstärkt auf der kulturellen Ebene reflektiert werden, da Hierarchiestrukturen, Kommunikationsformen als kulturelle Determinanten das Arbeitsverhältnis entscheidend beeinflussen.

Partizipation

4.5.8.4 Motivation der MitarbeiterInnen

Neben der Förderung der generellen Identifikation mit Arbeitszielen und der

Leistungsanalyse

⁹³ I5: „So there is this dichotomy of/ this problem of not using our culture. If we are going to transform it, we do it in such a way that we somehow develop awareness and it comes up from them. Because there are times when they simply listen to you because you are a representative of the government. They keep quite and they disperse but among themselves and deep in their heart they know how, how ignorant this person is: 'I wish you could tell him; he will say.' But these days they are also coming up with this/ now we have this new system with the rural participatory programs, in which they are trying to implement the indigenous knowledge.“ (Interview 5 Zitat 121a)

⁹⁴ I10: „But one thing that I really try to do is that I try to make sure that the staff that I work with understands: This is their operation; it is not mine. What we are doing here is to benefit the people of Eritrea not to benefit me. Not to benefit my European donors or my American donors. It is to benefit families and communities here in Eritrea.“ (Interview 10 Zitat 8)

Organisationsphilosophie zählen Methoden der Leistungsanalyse und -förderung zu wichtigen Personalführungsstrategien. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen kann sowohl die individuelle Arbeitsleistung zur Sprache gebracht werden, als auch die Einbindung dieser in das Gesamtkonzept der Organisation aufgezeigt und dadurch die Stärkung der organisationsinternen Vision forciert werden. Interkulturelle MitarbeiterInnenführung steht dabei vor der Herausforderung, dass die Auffassung darüber, was als Lob oder Anerkennung gilt, variieren kann. Dabei kann es beispielsweise zu Unterschieden in der Gewichtung der Gesamtgruppe des Teams oder des Einzelnen kommen. Fragen, welche dabei relevant werden, sind die Wahl der richtigen Methode der Adressierung von MitarbeiterInnen im Rahmen der Motivationsstrategien.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Entwicklungszusammenarbeit anderen Regeln unterliegt als die Wirtschaft. Dieser Aspekt wird im Rahmen der Auseinandersetzung mit intervenierenden Bedingungen genauer beschrieben und soll an dieser Stelle nur in Bezug auf den Aspekt der Personalführung betrachtet werden. Aufgrund der Schwierigkeit der Formulierung klarer Erfolgskriterien ist es mitunter auch unmöglich zu beurteilen, welche Erfolge dem Team als Ganzes oder seinen einzelnen Mitgliedern zuzurechnen sind. Dies kann zu einer Verschiebung von unmittelbaren Leistungsbeurteilungskriterien in Richtung der übergeordneten Entwicklungsziele führen, welche eine starke langfristige Orientierung aufweisen und nur schwer mit den persönlichen Erfolgskriterien in Bezug gesetzt werden kann. Auch "Capacity Development" (vgl. Kapitel: 7.4.2) muss als wichtiger und integrierter Bestandteil von Arbeitsstrategien betrachtet werden und gehört zur Personalführung unbedingt dazu.⁹⁵ Die Verfolgung dieser Ziele sind zwar wichtige Eckpfeiler der Entwicklungszusammenarbeit, sind jedoch nur in beschränkter Masse im Rahmen der Personalführung einsetzbar und effektiv.

Langfristigkeit von Zielen

Die Notwendigkeit der Orientierung an langfristigen Zielen darf nicht andere Formen der Leistungsbeurteilung ersetzen, welche als Teil des Personalmanagement notwendig sind.⁹⁶ Damit möchte ich darauf hinweisen, dass langfristige Ziele und die Verbindlichkeit einer Organisationsphilosophie nur beschränkt als Mittel zur MitarbeiterInnenmotivation wirksam sein können. Auch wenn das Team für die Arbeitsleistung gelobt wird, muss dieses Lob mit konkreten Beispielen in Verbindung gesetzt werden, wobei auch ein Zusammenhang mit Arbeitsstilen hergestellt werden kann. Menschen, mit konkreten Arbeitsstilen legen größeren Wert auf konkrete Rückmeldungen, während Anhänger abstrakter Arbeitstile die Beurteilung auf dieser Ebene bevorzugen. Leistungsbeurteilung muss auf diese Erwartungen und Prioritäten eingehen, um als Motivationsinstrument greifen zu können.

Erfolgrückmeldung

4.5.8.5 Entlohnung

Wie wohl in den meisten Arbeitsfeldern spielt Entlohnung auch im Arbeitsfeld der EZA eine nicht zu unterschätzende Rolle in Bezug auf MitarbeiterInnenmotivation.⁹⁷ Dieser Faktor wird

Schwierigkeit der Unterschiede in der Entlohnung

⁹⁵ I10: „There is quite a bit of patience that comes with it. It is not like the private sector. If you are in America, where you are trying to sell something, and if you don't sell you can just completely/ you can just for example/ you can just fire people. Somebody doesn't do their job, they are gone tomorrow. But in this line of work that is part of what we are trying to do. We try to build a capacity in people that we work with. (Interview 10 Zitat 64a)

⁹⁶ In meiner persönlichen Arbeit innerhalb eines Schulprojektes, in dem ich vorwiegend für die berufliche Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen zuständig war, legte ich starken Wert auf Rückmeldung bezüglich speziell geplanter und vorbereiteter Unterrichtseinheiten. Dabei wurde ich von meinen lokalen Kolleginnen häufig darauf hingewiesen, wie sehr sie von diesem fachlich ausgerichteten Feed-back profitieren und konnte beobachten, wie sich dies auf ihre Arbeitsmotivation auswirkte, da sie daran ihre persönliche Entwicklung ablesen konnten.

⁹⁷ I1: „Und jetzt gerade in Eritrea hab ich noch ein gutes Gefühl, dass gerade auch die Offiziellen und die Leute von der Uni, die sind schon noch echt mit Engagement dabei. In anderen Ländern viel weniger, da ich/ die kriegen ja auch fast nichts dafür, weißt du. Auf die Dauer muss schon das Salaire mit dem Engagement übereinstimmen, sonst klappt das notwendigerweise auseinander. Also in Tansania konnten sich ja die staatlichen Angestellten von ihrem Lohn etwa drei Tage ernähren, dann mussten sie noch alle anderen Business nachgehen. Da kannst du dann auch nicht erwarten, dass sie engagiert sind. (Interview 1 Zitat 28)

aufgrund des noch immer vorherrschenden Bildes von Entwicklungszusammenarbeit als einer von Idealismus getriebenen „Helferwerkstatt“ nicht gerne angesprochen. Eine Anstellung in einer Entwicklungshilfeorganisation stellt sowohl für lokale als auch für entsandte EZA-Fachkräfte in den meisten Fällen ein attraktives Gehalt sicher. Während lokale EZA-Fachkräfte im lokalen Durchschnitt meist gut abschneiden und ihre Arbeitsstelle bei erbrachter Leistung auch von Sicherheit geprägt ist, bestehen die Verträge der entsandten Fachkräfte nur auf Zeit, doch die Entschädigungen und Zuschüsse machen das Angebot attraktiv. Nichts desto weniger kommt es zu großen Ungleichmäßigkeiten innerhalb der Gehaltsschema von entsandten und lokalen Fachkräften, welche auch ein gutes lokales Gehalt relativieren. Nicht zuletzt ist auch zu erwähnen, dass auch bei den entsandten Fachkräften große Unterschiede zwischen Entwicklungshelferprogrammen und Expertenprogrammen bestehen. Grosse Abweichung bestehen auch im Vergleich mit Gehaltschemen von Ministerien und anderen öffentlichen Einrichtungen. Diese groben Unterschiede erschweren mitunter die Zusammenarbeit und führen zu Unstimmigkeiten über den Nutzen von internationalen Fachkräften.⁹⁸ Für die Karriereentwicklung der Personen können die Arbeitserfahrungen in den meisten Fällen als Plus gewertet werden.⁹⁹

Abschließend kann gesagt werden, dass kulturübergreifende Führung eine große Herausforderung der interkulturellen Zusammenarbeit darstellt, wobei klar wird, dass die einseitige Anpassung der internationalen Fachkräfte an die lokalen Gegebenheiten weder der Zielerreichung dienlich wäre, noch als langfristige Lösung anzusehen ist. Ein interkulturelles Team wird niemals ein monokulturelles werden, sondern sich immer im Spannungsfeld der verschiedenen Wirklichkeitsmodelle bewegen, welche durch Reflexion offen gelegt und bearbeitet werden müssen. Führungsstile orientieren sich an kulturellen Werten wie etwa der Anerkennung oder Skepsis gegenüber Autoritäten, welche sich im Verhalten am Arbeitsplatz widerspiegeln und klar machen, dass interkulturelle Führung mehr ist als strategisches Wissen über Personal- und Organisationsmanagement.

Herausforderung der kulturübergreifenden Führung

4.6 Arbeitsstile

Unterschiedliche Arbeitsstile sind eine ganz offensichtliche Herausforderung der interkulturellen Zusammenarbeit und müssen deshalb der Reflexion zugänglich gemacht werden. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit selbigen orientiere ich mich an einer Achse, welche von konkreten zu abstrakten Arbeitsstilen verläuft.

Variationen

⁹⁸ 15: “But at certain times there is this problem where money and fund giving agencies will have their own agenda. A consultant from outside is hired at many thousand US dollars. Some people present it very critically very nicely; some people would simply present a card or copy of another project, that they have done in another place. Okay, so beautifully written, so beautifully stated, elegantly, eloquent. They get a lot of money. Well, when you see it sometimes as a counterpart, an Eritrean can do it equally good. Together with him or even without him, even better than him.” (Interview 5 Zitat 39)

⁹⁹ 110: „One thing I always say to the staff is: 'what an opportunity, you can be in your own country, you get paid pretty well and you get to help your country. Men make a great country! In some cases you get to save lives, improve the life of children and families and you get paid well, what a thing. It is wonderful it is a wonderful opportunity. There is this line of people who would love to do that in their lives /yeah you don't have to be a judge or a priest. You don't have to do that/ you get paid well, I mean you get to help your country develop, what could be better than that, some people agree, some people think (Laughing) what is he talking about ?.“ (Interview 10 Zitat 68)

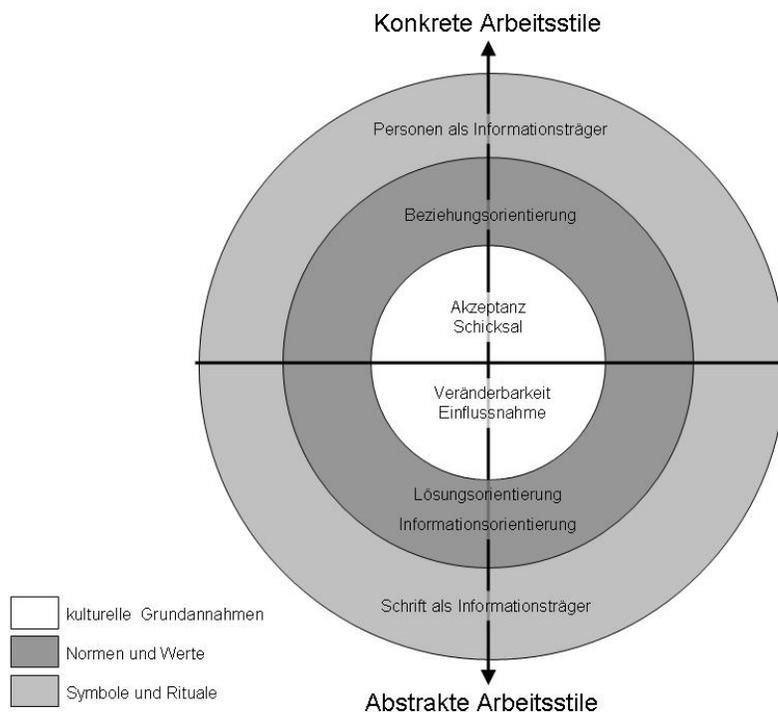


Abbildung XI: Arbeitsstile

4.6.1 Abstrakte und konkrete Arbeitsstile

Unter abstrakten Arbeitsstilen verstehe ich solche, welche sich in der Entwicklung von Ideen und bei der Verrichtung von Aufgaben an übergeordneten Ideen und Methoden orientieren, Informationen von außen einbeziehen und auf langfristige Ziele ausgerichtet sind. Konkrete Arbeitsstile zeichnen sich durch die schrittweise Lösung von Problemen aus, sind situations- und personenbezogen in ihrer Herangehensweise und sehen Aufgaben eher als abgeschlossene Handlungen.

Herangehensweisen

4.6.2 Schriftlichkeit und Mündlichkeit

Ein grundlegender Unterschied in Arbeitsstilen zeigt sich in der Orientierung gegenüber Schriftlichkeit und Mündlichkeit. Dieses Verhältnis gestaltet sich in verschiedenen Kulturen sehr unterschiedlich und kann als ein wichtiger Eckpunkt von Arbeitsstilen interpretiert, muss jedoch auch im Zusammenhang mit Denkstilen und Führungsstilen analysiert werden. Grundsätzlich zeigte sich das Thema der Bewertung von Schriftlichkeit und Mündlichkeit im Rahmen der Datenanalyse auf zwei Ebenen:

schriftliche oder mündliche Abmachungen

- Schriftlichkeit und persönliche Arbeitsstile
- Schriftlichkeit und Amtsgewalt

Bezugnehmend auf das Kontinuum der abstrakten und konkreten Arbeitsstile kann dies bedeuten, dass Arbeitsstile, welche Schriftlichkeit höher bewerten als Mündlichkeit, die Tendenz zeigen, sich an abstrakten Ideen zu orientieren. Informationen werden von außen recherchiert und in die eigene Aufgabenbewältigung mit einbezogen bzw. sind sie deren Grundlage. Allein der Prozess der Verschriftlichung an sich ist Teil eines Abstraktionsprozesses, welcher zudem die Möglichkeit der Einsehbarkeit in Arbeitsroutinen etc. schafft. "Schriftkulturen [...] machen ein abstraktes, entpersönlichtes, vom Augenblick unabhängiges

Auswirkungen auf Arbeitsstile

Denken möglich... Schreiben macht eine Kultur unabhängig von den einzelnen Personen.... Nur Schreiben macht den kritischen, überprüfbaren Dialog möglich, der dann seinerseits sich ausweitet zugunsten eines kritischen, skeptischen, rationalen und logischen Denkens." (M. Kunczik 1985 zitiert in: (Maletzke 1996) Konkrete Arbeitsstile hingegen verlegen sich stärker auf unmittelbar greifbare Informationen, die mit den sozialen Vernetzungen im Zusammenhang stehen. Wissen, welches mündlich vermittelt wird, korrespondiert mit dem kollektivistischen Gesellschaftssystem, in welchem dieses an Personen und Autoritäten gebunden bleibt.¹⁰⁰

4.6.3 Bedeutung von Schrift für Arbeitsstile

4.6.3.1 Schrift und persönliche Arbeitsstile

Im Rahmen der persönlichen Arbeitsstile zeigt sich die unterschiedliche Bewertung von Schriftlichkeit und Mündlichkeit etwa auf der Ebene der Nutzung von schriftlichem Material und der Produktion von Schrift als Teil des Arbeitsprozesses.¹⁰¹ Personen aus Kulturen in denen Schrift einen wesentlichen Teil der Bildungstradition ausmacht, greifen in ihren persönlichen Arbeitsstilen wesentlich selbstverständlicher auf Text und Schrift zurück. Beispielsweise werden bereits vage Ideen im Frühstadium einer Projektentwicklung zu Papier gebracht und ausgehend davon weitergearbeitet. Maletzke greift bei der Darstellung dieser Thematik auf eine essayistische Beschreibung eines Afrikaners über die Eigenart der „Weißen“ zurück, die in amüsanter Weise die damit verbundenen Irritationen beschreibt. "Die Weißen sind äußerst buchstabengläubig. Sie können kaum etwas im Kopf behalten, wenn sie es nicht aufgeschrieben haben. Jedes Mal, wenn ich kam, mussten sie zuerst Notizen machen, bevor sie sich mit meinen Wünschen beschäftigen konnten." (Maletzke 1996, S. 115) Während Personen, welche Arbeitsstile bevorzugen, in denen Dinge erst lange mündlich verhandelt werden, bevor sie zu Papier gebracht werden, meist auch eine Scheu vor der Verschriftlichung haben und einmal produzierten Text als wenig flexibel betrachten, zeigen Menschen mit schriftorientierten Arbeitsstilen einen eher spielerischen Umgang mit Geschriebenem.¹⁰² Außerdem bewerten sie Text als wichtiges Mittel der Projektplanung und Durchführung, also als integrativen Teil von Arbeitsstilen. Einigungen über Abläufe werden festgehalten und deren Einhaltung vorausgesetzt. Die Perspektive auf langfristige Wirkung des entwickelten Schriftmaterials ist mitunter Zweck und Begründung des Arbeitsaufwandes.

Bewertung von
Schrift und
schriftlichem
Material

Personen, welche konkrete Arbeitsstile bevorzugen, suchen Lösungen für Probleme im unmittelbaren Umfeld, meist auf mündliche Art und Weise. Schriftliche Informationen werden dabei nur in beschränktem Maße zu Rate gezogen, was meines Erachtens auch ein Grund für den mangelnden Rückgriff auf bereits durchgeführte Studien und Erhebungen begründet, welcher bereits diskutiert wurde.¹⁰³ Die Schwierigkeit, dass durchgeführte Studien einfach in der

Problemlöse-
verhalten

¹⁰⁰ I22: "We are not taking about a society which is finding the whole wisdom in a book, that you can always go to a library and find everything you need. We are taking about a society where, as you say in my language: you acquire wisdom from another person's mouth. So the more cordial relations you make the better your life is going to be." (Interview 22 Zitat 18)

¹⁰¹ P8: „Ihre Arbeitsweise ist für mich zum Teil ungewohnt. Sie scheint sich gleichzeitig um sehr viele Details zu kümmern und sehr viele kleine Vorarbeiten zu leisten, das Bild des Ganzen bleibt für mich allerdings noch offen. Sie hat bisher noch sehr wenig auf Papier gebracht, was für mich das allerlogischste wäre. Sie sammelt sehr viele Informationen über Leute, die sie kennt und versucht sich auch diesen Teilen ein Ganzes zu schmieden.“ (Protokoll 8 Zitat 10)

¹⁰² P11: „Doch dieses unterschiedliche Verhältnis zu Mündlichkeit und Schriftlichkeit fällt mir auch gegenüber meinen lokalen Kolleginnen stark auf. Gerade bei der Planung der Unterrichtseinheiten kommt dies stark zu Ausdruck. Während ich im Niederschreiben meine Gedanken festhalte und dies Hand in Hand geht, ist es schwierig sie zu überzeugen, dass es möglicherweise sinnvoll wäre, etwas mehr als nur die Themen der Unterrichtseinheiten festzuhalten, sich auch über das Wie Gedanken zu machen und aufzuschreiben. Auch wenn sie das auf die konkrete Aufforderung hin machen, kann ich ihre Scheu oder Schwierigkeit Dinge niederzuschreiben immer noch durchspüren. Interessant finde ich auch die Verwaltung von schriftlichem Material, das meines Erachtens oft sehr nachlässig gehandhabt wird. Immer liegen irgendwelche lose Zettel rum, sodass Notizen nicht von anderem unterschieden werden kann. Selbst wenn ein Brief oder Protokoll gut verwahrt wird, ist das Papier für meine Begriffe häufig schon ziemlich verknittert bevor es in einem Ordner landet. (Protokoll 11 Zitat 28)

¹⁰³ I3: „Also zum Beispiel er hat mir am Montag einen Bericht gegeben, den habe ich zwar erst gestern gelesen und bin draufgekommen, dass ist der beste Bericht, den ich über dieses Projekt bisher gesehen habe. Aber die Leute im Ministerium haben das nicht mal zur Kenntnis genommen, dass es das gibt. Das war von der Universität, also von der Uni Asmara.“ (Interview 3 Zitat 45)

Schublade landen und zu wenig in Wert gesetzt werden, wird von den entsandten Fachkräften immer wieder angesprochen. Die geringe Relevanz von Schrift innerhalb von Arbeitsstrategien zeigt sich in einer relativen Gleichgültigkeit gegenüber schriftlichem Material, was sich in einer mangelhaften Verwaltung und Archivierung äußert, welche den Gebrauch limitiert.

4.6.3.2 Herausforderungen für die Zusammenarbeit

Unterschiedliche Arbeitsstile, die in diesem Zusammenhang mit einer differenten Bewertung von Schriftlichkeit und Mündlichkeit einhergehen, führen zu Spannungen innerhalb von interkulturellen Teams. Arbeitsstile dürfen nicht nur auf persönliche Vorlieben hin untersucht werden, sondern es müssen auch die Hintergründe wie etwa Lernstile in Betracht gezogen werden. Reglementierungen der Zusammenarbeit (vgl. Kapitel: 7.3.3) stehen in engem Zusammenhang mit Anforderungen, welche aufgrund der Notwendigkeit, den Geldfluss aufrechtzuerhalten, nicht übergangen werden können. Die Produktion von schriftlichem Material (Berichte, Anträge etc.) ist Teil des administrativen Prozedere und muss als Teil der Zusammenarbeit akzeptiert werden, auch wenn gerade in diesem Bereich die unterschiedlichen Arbeitsstile häufig zu großen Schwierigkeiten führen.¹⁰⁴ Die Herausforderung, die dabei entsteht, ist häufig auch die Vereinigung unterschiedlicher Vorstellungen über den Umfang, die Qualität etc. dieser Verschriftlichungen, welche häufig zu Meinungsverschiedenheiten führen und nicht selten mit der verstärkten Übernahme dieser Aufgaben durch die entsandten EZA-Fachkraft enden.

Grenzen zwischen
Vorlieben und
Notwendigkeiten

Die divergierende Bewertung von Schriftlichkeit und Mündlichkeit kann auch verschiedene Auffassungen, was die Beziehungsdynamik betrifft ans Tageslicht bringen. Dies kann im Rahmen von Sitzungen in verschiedenster Weise zum Ausdruck kommen.¹⁰⁵ Auch im Bereich der Entscheidungsfindung hat die Bewertung von Schriftlichkeit und Mündlichkeit seine Auswirkungen. Während die einen einem mündlichen Abkommen Glauben schenken und alles andere als Zeichen mangelnden Vertrauens bewerten, halten andere ein schriftliches Dokument für eine unabdingbare Basis der Zusammenarbeit. Es kann zu Missinterpretationen in Bezug auf die Bewertung schriftlicher Korrespondenz oder Protokollführung kommen. Extensive Protokollführung kann von den einen als ein Zeichen mangelnden Vertrauens gewertet werden, während die anderen dies lediglich als professionelle Arbeitsweise bewerten und mündliche Abmachungen schnell als unseriös verurteilen.¹⁰⁶

Vertrauen in Schrift
oder mündliche
Abmachungen

4.6.3.3 Protokollführung

Im Rahmen der Diskussion zu Schriftlichkeit und Mündlichkeit sollte auch noch kurz auf die Frage der Protokollführung eingegangen werden, welche auch in Zusammenhang mit Führungsstilen relevant ist. Autoritäre Führungsstile bauen stärker auf informelles

Schriftlichkeit im
Rahmen der
Protokollführung

¹⁰⁴ I22: "We are making our proposal for the next cooperation with X. And there has been a bit of contention of approach. Y wants the logframe (planning instrument) first and it has not come out. People have been trying. I think the reason why it had not come out is because the logframe is more on the practical content and not on the understanding of the philosophy of the project. So what I had to do is to take people out of here and quietly discuss the philosophy, the idea behind and get everybody to understand what it is we really have to work on for two years. We all had discussed it before, but not in the same overall picture so the moment that had been done I left and then they had half of the work written in one day. But it had taken six month to get the logical framework written down in columns." (Interview 22 Zitat 52)

¹⁰⁵ I22: "I have been observing meetings. Everytime you go for a meeting where you have African and European or American people in the same meeting/ It is always interesting for me [...] but you see very simple body language: Because of course the Africans will come a bit late, but when everybody finally enters the room, the first thing the Europeans and Americans do, they take their files, they open them and start reading. The Africans first greet and ask about this and how is so and so and what happened. And you really see these people looking at their watches and wondering, what's wrong with all these men and women. We have come to discuss this but now hear what they are saying. To this people that have come to the meeting it is not just the content of this meeting. No, the relationship among us also/ I mean if I have nothing to do with you then we could as well call and discuss on phone and finish." (Interview 22 Zitat 44a und b)

¹⁰⁶ I6: "M: Müsste da jetzt aber ein Unterschied sein, ob man jetzt in Eritrea ist, wo es ja schon sehr lange eine Schrift gibt und Gesellschaften, die einfach sehr lange mündlich organisiert waren. I6: Trotzdem ist die eritreische Kultur mündlich organisiert. Also wenn es ohne geht, pfeift man auf eine Unterschrift, so jetzt ganz locker gesagt. Und es ist heute noch so, dass war einer meiner Aufträge von der eritreischen Regierungsseite, im Prinzip auf das Ziel hinzuwirken, dass die Leute sich angewöhnen mehr zu schreiben." (Interview 6 Zitat 88)

Führungsverhalten, da dieses mehr Spielraum in der Zentralisierung der Einflussnahme lässt. Dies kann sich auch in der Art und Weise, wie Protokolle von Sitzungen geführt werden, niederschlagen.¹⁰⁷ Die Zurückhaltung in der Verschriftlichung von Besprochenem ermöglicht die Kompromittierung von Abmachungen und ist somit die logische Vorgangsweise von Führungspersonen, welche die Entscheidungsgewalt bei sich belassen wollen. Weiters kann die Frage gestellt werden, ob Protokolle nach der Niederschrift den SitzungsteilnehmerInnen zur Durchsicht und Kontrolle übermittelt werden oder zur reinen Archivierung dienen.

4.6.3.4 Schriftlichkeit und Amtsgewalt

Selbst wenn in kollektivistischen Gesellschaften häufig Schriftlichkeit nur eine geringe Relevanz innerhalb der persönlichen Arbeitsstile hat, gibt es eine nicht zu übersehende Gewichtung dieser im Rahmen der Verwaltung. Dies mag mit einer Überhöhung von Schrift und die Assoziierung dieser mit Macht zu tun haben. In Gesellschaften, in denen klare Rollenverhältnisse in Verbindung mit einer hohen Akzeptanz von Autorität herrschen, ist in den meisten Fällen auch ein sehr umfangreiches Verwaltungssystem mit relativ starren Strukturen vorzufinden. Die Verwaltersperson verfügt über die Macht der Schrift, welche sie die damit konfrontierten Personen nicht ungern spüren lässt. Administrative Prozesse werden daher von entsandten EZA- Fachkräften sehr oft als übertrieben und zeitraubend empfunden und provozieren Gefühle von Ungeduld bis Hilflosigkeit. Die Wahl der richtigen Schriftform und das Adressieren der richtigen Personen bzw. auch die Beachtung informeller Regeln trägt das Seine zu diesen Mechanismen bei.

Zusammenhang von Schrift und Macht

Menschen aus individualistischen Gesellschaften erkennen Verwaltung als Notwendigkeit an, bewerten diese jedoch auch stark an ihrer Zweckmäßigkeit. Aufgrund der hohen Bewertung von Autorität in kollektivistischen Gesellschaften kommt es häufig zu einer starken Zentralisierung von Entscheidungsgewalten, was mit einer Überlastung von ranghohen Beamten führt und administrative Prozesse verlangsamt.

Ungeduld gegenüber Administration

4.6.4 Zugang und Nutzung zu Arbeitsmaterialien und -mitteln

Arbeitsstile variieren auch im Zusammenhang mit der Nutzung diverser Arbeits- und Hilfsmaterialien. Diese sind in interkulturellen Arbeitssituationen nicht nur aufgrund persönlicher Vorlieben verschieden, sondern gehen häufig auf eine Ungleichheit im Zugang zu Arbeitsmaterialien oder auch Literatur zurück. Auch ungleiche Voraussetzungen hinsichtlich der Bildungsmöglichkeiten, müssen in die Überlegungen mit einbezogen werden. Die Differenz in der Möglichkeit der Nutzung verschiedener Arbeitsmaterialien, führt zu Gegensätzen, welche sich in der Darbietung der Ergebnisse oder auch der Effizienz äußern. Als Beispiel: Mit einem Laptop und Projektor und einem Budget für Kopien stehen einem ausländischen Universitätslektor andere Unterrichtsmethoden zu Verfügung, als die lokale KollegIn, die über keinerlei Präsentationstechnologien verfügt. Technisierte Arbeitsmethoden können einerseits Bewunderung auslösen, andererseits auch Ärger über die Ablenkung von inhaltlicher Qualität provozieren.¹⁰⁸

Rahmenbedingungen für Arbeitsstile

4.6.5 Lernstile

¹⁰⁷ P 9: „Oft habe ich den Eindruck, dass X. die informelle Informationsweitergabe gegenüber der formellen bevorzugt. Bei Meetings hat sie meist sehr wenig zu sagen- aber zwischen Tür und Angel wird immer sehr viel gesprochen. Dabei kommt es aber häufig zu Nichtinformation anderer bzw. Ausschluss bestimmter Personen und natürlich wird nichts protokollarisch festgehalten. Bei Meetings stellt sich immer die Frage, wer macht jetzt das Protokoll. Meist wird darauf vergessen oder dieses dann nicht ins reine Geschrieben. Routine gibt es auf alle Fälle keine.“ (Protokoll 9 Zitat 26)

¹⁰⁸ I5: „But at certain times there is this problem where money and fund giving agencies will have their own agenda. A consultant from outside who is hired at many thousand US dollars. In presenting, some people present it very critically, very nicely, some people would simply present a card or copy of an another project that they have done in another place ok , so beautifully written, so beautifully stated, elegantly, eloquent.“ (Interview 5 Zitat 132)

Lernmethoden und Lehrstile sind eindeutig Bereiche, welche als Grundlage von Arbeitsstilen angesehen werden müssen. Diese stehen zudem in Wechselbeziehung mit Beziehungs- und Denkkonzepten, welche sich in der Rolle der WissensvermittlerInnen spiegeln und die Beziehung zwischen Lernenden und Lehrenden beeinflussen. Die offensichtlichsten Faktoren, welche die Lehr- und Lernmethoden beeinflussen, sind strukturelle und ökonomische Unterschiede. Klassengröße, Zugang und Umgang mit Lehr- und Lernmaterialien sowie divergierende Erziehungsideologien prägen Lern- sowie auch Unterrichtsstile.

Status der Wissens-
vermittlerInnen

4.6.5.1 *Unterrichtsstile*

Hofstede weist im Rahmen der Ausarbeitung seiner Kulturdimensionen auf den Zusammenhang zwischen Machtdistanz und Unterrichtsstil hin. Er legt dar, dass kollektivistische Gesellschaften meist eine große Machtdistanz aufweisen und die Unterrichtsstile deshalb oft sehr lehrerzentriert sind (vgl. Hofstede 2001, S. 42). Dabei werden SchülerInnen selten direkt zu einer Stellungnahme aufgefordert, ja, eine solche kann sogar als Angriff gegen die Person interpretiert werden.¹⁰⁹ Akademische Leistung wird allgemein höher eingestuft, als das Erlernen von "soft skills"¹¹⁰ und sowohl SchülerInnen als auch LehrerInnen werden nach klar strukturierten Leistungskriterien beurteilt. Es geht dabei um eine klare und lineare Wissensakquisition, wobei wenig Raum für Vernetzung von Wissen und Erfahrung, sowie kritisches Denken gelassen wird. Unterrichtsformen, welche vorwiegend auf Wissensweitergabe durch die Lehrautorität bauen, favorisieren eine lineare Vermittlung von Wissen und bedienen sich meist eines sehr klaren Rahmens der Wissensweitergabe und Überprüfung. Die "wissende" Person genießt das Ansehen der Gruppe und die Autorität sollte nicht durch Erkenntnisvermögen der Schüler oder Studenten in Frage gestellt werden.

Werthaltung und
Lernstile

Der Einfluss dieser Beziehungs- und Denkkonzeption zeigt sich im Rahmen der Bildungstradition, angefangen mit der Kleinkinderziehung. Auch in der Universität scheinen direktive Methoden stark vertreten zu sein, sodass eigenständiges Arbeiten eher ins Hintertreffen gerät¹¹¹ - eine Qualifikation, die im (internationalen) Arbeitsleben jedoch erwartet wird. Lernstile, die das Individuum in den Vordergrund stellen und neben Lerninhalten auch Lernmethoden im Auge behalten, orientieren sich neben dem Erlernen von Fertigkeiten und Wissen, an der Entwicklung von Fähigkeiten, die im Individuum selbst verwurzelt sind. Unterschiedliche Arbeitsstile, die mit Lernstilen im Zusammenhang stehen, führen in Zusammenarbeit mit entsandten Fachkräften als Führungspersonen nicht selten zu Frustrationen, da lokale MitarbeiterInnen die Erwartungen der innovativen Problemhandhabung sowie selbstständigen Problemlösung nicht erfüllen können. Dieser Aspekt wird auch im Rahmen der Auseinandersetzung mit Innovationsfähigkeit besprochen.

Bewertung von
eigenständigem
Arbeiten

4.6.5.2 *Lebenslanges Lernen*

Neben Lernstilen, welche im Rahmen der formellen Bildung Anwendung finden, kann auch die

Haltung gegenüber
lebenslangem Lernen

¹⁰⁹ 15: „In the States maybe since you have brought them up in a very open way, boys and girls would be like this. In the early stage they will be ok but in a later stage, they will be shy. So you have to try not to ridicule them. Because sometimes you will ask a sudden question to any student, which is normal. Ok, but if you ask a boy it would be usually ok, usually better rather than asking a girl because an Eritrean girl assumes that you are asking her, because she is a girl and you want to ridicule her without knowing the culture.“ (Interview 5 Zitat 74)

¹¹⁰ P9: „Bei den Ansprüchen an die Schule ist mir sehr häufig aufgefallen (und wir haben das auch im Team besprochen), dass sich die Erwartungen der Eltern an die Schule unterscheiden. Von der Vorbereitung auf Schreiben und Rechnen, über die Förderung sozialer Kompetenzen bis hin zu einer starken Fokussierung auf akademische Fähigkeiten. Auffallend dabei ist, dass gerade eritreische Eltern sehr hohe Ansprüche an die akademische Ausbildung ihrer Kinder haben, welche zum Teil mit unserer Philosophie schwer zu vereinen sind.“ (Protokoll 9 Zitat 3)

¹¹¹ 15: „So if you say we have to have this type of methodology: well prepared in advance, giving assignments to our students .Maybe I will know it is / I will not say it is in a culture, I may not dare to generalize by saying, that they have this wrong culture but indirectly. I see in most of them (teachers from India) their didactic, their methodology approach is more towards fact finding, memorization and not a lot of initiating motivation and difficult thinking and independent thinking.“ (Interview 5 Zitat 51)

Haltung gegenüber dem lebenslangen Lernen in die Überlegungen mit einbezogen werden. Die Grundlage des Konzepts des lebenslangen Lernens ist die Erfahrung und Prozessierung von Erfahrung,¹¹² wobei gerade die Prozessierung in sehr strukturierter Weise gefördert werden kann. Lernbereitschaft stellt insbesondere in interkulturellen Arbeitsfeldern eine Grundlage der fruchtbaren Interaktion dar (vgl. Kapitel: 8.2.1). Integriertes Lernen und Kompetenzentwicklung „on the job“ müssen als Grundhaltung in den Organisationen verwurzelt sein, sodass die Weiterentwicklung von Fähigkeiten, welche im Rahmen der formellen Bildung wenig Priorität bekamen, gefördert werden kann. In der Entwicklungszusammenarbeit wird diese Akzentsetzung meist als „Capacity Building“ subsumiert. „Der Begriff ›Capacity Building‹ (auch: Capacity Enhancement) steht für Bemühungen der EZ, die vorrangig darauf gerichtet sind, die Problemlösungskapazität von Organisationen, Institutionen und Menschen in Entwicklungs- und Transformationsländern zu stärken. Dies beinhaltet, dass Geberorganisationen nicht selbst existierende Probleme lösen, sondern ausbildend, unterstützend und beratend tätig sind.“¹¹³ Diese Förderung geschieht mitunter im Rahmen von gezielten Fortbildungsmaßnahmen, muss jedoch verstärkt auch als integrativer Teil der Zusammenarbeit interpretiert werden. Neben der Vermittlung von Wissensinhalten sollte meines Erachtens auch stärker auf die Verknüpfung von Wissen und Erfahrung Wert gelegt werden, was nur im Rahmen konkreter Arbeitsprozesse passieren.

4.6.6 Zeitmanagement

4.6.6.1 Pünktlichkeit

Ein Spannungsfeld, welches als Paradebeispiel interkultureller Zusammenstöße gesehen werden kann, ist der unterschiedliche Umgang mit Zeit. Pünktlichkeit scheint dabei zum Lieblingsthema der Diskussion avanciert zu sein, bleibt jedoch meist oberflächlich und geht selten über die Feststellung, dass "in Afrika die Uhren einfach langsamer gehen", hinaus. Diese Beurteilung tut also wenig zur Sache, wenn es um den Umgang mit unterschiedlichen Zeitvorstellungen geht, welche im Rahmen von Arbeitsstilen zum Ausdruck kommen und deshalb an dieser Stelle betrachtet werden. Neben der Bewertung von Pünktlichkeit, welche in Arbeitsprozessen immer wieder relevant zu sein scheint, da die angestrebten Arbeitsstile meist auf einem linearen Zeitverständnis aufbauen, kommt es mitunter auch zu divergierenden Vorstellungen darüber, wieviel Zeit zur Erfüllung bestimmter Arbeitsaufträge beansprucht bzw. wie zielstrebig auf ein Ergebnis hingearbeitet werden soll.

Entdeckung der
Langsamkeit

Neben der persönlichen Haltung gegenüber Zeit müssen auch Kontextbedingungen von Zeit mitgedacht werden. Politische Rahmenbedingungen,¹¹⁴ aber auch völlig alltägliche Situationen wie unangemeldete Besuche, überfüllte Verkehrsmittel etc. führen dazu, dass Zeit auf andere Weise verwaltet wird und werden muss. Ein interessantes Detail ist auch, dass im öffentlichen Leben in Afrika Uhren nur in sehr beschränkter Weise zugänglich sind. Während in Europa an fast jeder Straßenecke eine Uhr zu finden und Zeit in dieser Weise im öffentlichen Leben allgegenwärtig ist, sind diese in der afrikanischen Öffentlichkeit praktisch inexistent. Falls diese vorhanden sind, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie die richtige Zeit anzeigen, nicht sehr groß. Dies kann

Kontextbedingungen
von Zeit

¹¹² I10: „Yea so I love these three things, where you watch one, do one, teach one. After you watched one time you are ready to do it and after you have done it ones you are ready to teach or show someone else how to do it.“ (Interview 10 Zitat 31)

¹¹³ (<http://www.uni-trier.de/kulturglossar/html/c-begriffe.html>)

¹¹⁴ II: „Ich weiß nicht, ja klar, gell. Es dauert alles ein bisschen länger als man sich das vorstellt, oder. Aber die Gründe sind plausibel, dann ist wieder Krieg, oder dann haben sie die Leute nicht, müssen erst welche ausbilden. Da ist viel zu sagen. Es kommt jedenfalls immer ein bisschen anders als man denkt, aber nicht notwendigerweise schlechter. Anders und dann muss man sagen, wenn die Arbeit so rauskommen soll, wie man sich das vorstellt, dann muss man sie selber machen und sobald du delegierst oder mit Partnern zusammenarbeitest, dann bringen die sich halt ein. Aber in der Regel komme ich damit eigentlich gut zurecht.“ (Interview 1 Zitat 31)

als Beispiel für die Bewertung von Zeit gelten.

4.6.6.2 *Flexibles Zeitmanagement*

In der interkulturellen Zusammenarbeit ergibt sich im Hinblick auf Pünktlichkeit oft eine absurde Situation, welche mit der flexiblen Handhabung von Zeit zu tun hat. Während IndividualistInnen eine flexible Handhabung von Zeit als Grundhaltung favorisieren, sehen sie sich außerstande, dieses Konzept im Rahmen der interkulturellen Arbeitsbeziehungen zu vertreten bzw. umzusetzen. Die offene Zeitgebarung der lokalen MitarbeiterInnen führt zu Situationen, in denen sich die entsandten EZA- Fachkräfte im Falle ihrer Führungsposition in der Rolle der Hüter der Zeit wiederfinden und dies als Grundlage einer guten Arbeitsmoral verteidigen.¹¹⁵

Herausforderung an die Akzeptanz der flexiblen Handhabung von Zeit

4.6.6.3 *Bewertungen*

Dabei kann es etwa zu Spannungen und/oder Irritationen kommen, was Erwartungen an Pünktlichkeit betrifft. Die hierbei relevante kulturelle Frage ist, welche Gründe für Unpünktlichkeit, Zuspätkommen oder Fernbleiben im Rahmen der Arbeitssituation akzeptiert werden. Während Ansprüche auf Dienstfreistellung etwa bei einem Todesfall in Europa klar geregelt sind, sind entsandte EZA- Fachkräfte im Rahmen der Personalführung mit Situationen konfrontiert in denen sie entscheiden müssen, ob der vorgebrachte Grund für Fernbleiben akzeptabel ist. Zudem kann es zu Situationen kommen, in denen die betroffene Person ohne Information des Dienstgebers über einen längeren Zeitraum fernbleibt.¹¹⁶ In der Folge stellt sich die Frage nach der richtigen Intervention, die darüber hinaus kulturell unterschiedlich beurteilt wird. (Wäre "unentschuldigtes" Fernbleiben in Europa längst ein Kündigungsgrund, so ist dies in Afrika unter gegebenen Umständen völlig akzeptabel.)

Gründe für Fernbleiben

Eine weitere Beobachtung, welche ich zum Thema Pünktlichkeit machte, ist das unterschiedliche Verhalten bei einer Verspätung. Während es für mich normal ist, mich zu entschuldigen bzw. den Grund für die Verspätung zu nennen, verfolgten meine lokalen Kolleginnen eher die Strategie, möglichst wenig Aufhebens darum zu machen bzw. hatte ich z.T. das Gefühl, dass sie eine Verspätung nicht als Regelverletzung verstanden.¹¹⁷ Dies kann zu Irritationen und Missinterpretationen führen und das Gefühl der Unhöflichkeit hervorrufen, welche die Interaktion negativ beeinflussen kann. Zudem kommt es nicht selten zur Unterstellung mangelnder Motivation, welches sich jedoch häufig als vorschnelles Urteil entpuppt, was auf die enge Verstrickung von Arbeitsethos und Pünktlichkeit in europäischen Denken zurückgeführt werden kann. Rahmenbedingungen, die bereits genannt wurden, müssen

Umgang mit Verspätungen

¹¹⁵ I10: "I think yea the one everyone, especially Europeans and Americans like to point out is just the difference in speed or the way some things gets done. If for example if we make a meeting we say: Great 10:00 o'clock Wednesday, see you then, but if the Eritrean standard may not be 10:00 o'clock on Wednesday, if something else happens, maybe I don't have/ my Eritrean colleagues do not come at 10:00 o'clock. So for me this is really/ well for anybody in a management position here, this is very much a challenge for, we say sorry but if it is 10:00 o'clock it should be 10:00 o'clock, it is not 12:30. You have to be there at 10:00 and if you are not there by 10:30 I'll be on to the next thing. That is just a standard and in my office one of the challenges is making sure the people understand: This is how we have to do business here. Even though I understand that local things are a bit looser. Please you know in your private life, after 6: 00 o'clock when you go home, do what you want, do what you need to do but in this environment we will have to at least abide to that." (Interview 10 Zitat 6)

¹¹⁶ P11: „Xs Mutter ist gestorben. Da sie hier keine Familie hat und die Nachricht per Telefon mitgeteilt wurde, fällt die Rolle der Übermittlung dieser traurigen Nachricht auf die Arbeitskolleginnen. Diese müssen ihr die Nachricht in der Früh überbringen, worauf eine einwöchige "Klagezeit" und dann eine noch längere Trauerzeit folgen. Während dieser Zeit wird X auch von der Arbeit fernbleiben, was von allen als völlig selbstverständlich angesehen wird. Nicht allzu lange her ist auch von einer anderen Kollegin eine Angehörige verstorben. Nachdem sie daraufhin zwei Tage nicht zur Arbeit erschienen war, bekamen wir die Nachricht des Todesfalles in der näheren Verwandtschaft und dass Y ins Dorf gefahren sei. Ihre Abwesenheit dauerte 4 Tage. (Protokoll 11 Zitat 32)

¹¹⁷ P9: „Neben diesen Dingen kommt es aber auch im Team immer wieder zu interessanten Erfahrungen. Eine wäre zum Beispiel, dass die Assistentinnen teilweise zu spät kommen und dann eigentlich nicht auf diesen Umstand eingehen, sondern die Situation völlig normal behandeln. Was ich dabei auffällig finde, ist einfach der unterschiedliche Umgang mit der Situation. Wenn ich irgendwo zu spät komme, komme ich gehetzt an, entschuldige mich, nenne einen Grund und versuche mich zu rechtfertigen- auf alle Fälle mache ich das Zu Spät Kommen zum Thema. Hier scheint dies anders gehandhabt zu werden, weil sie gehen eigentlich dann überhaupt nicht auf ihren Fehler ein, sondern versuchen möglichst normal oder unauffällig sich in das Tagesgeschehen einzuklinken.“ (Protokoll 9 Zitat 13)

in die Überlegungen mit einbezogen werden, (soziale Verpflichtungen, Unberechenbarkeit des öffentlichen Verkehrs etc.) und entpuppen sich bei näherer Betrachtung oft als Reaktionskette, welche das einzelne Individuum nur beschränkt steuern kann. Die, für die interkulturelle Interaktion relevante Frage dreht sich also um die Bewertung von Pünktlichkeit, wie auch Ward u.a. beschreiben: "Le Vine, West and Reis (1980) found that Americans regard someone who is never late for an appointment as more successful than someone who is occasionally late, who in turn is perceived as more successful than a person who is always late. Exactly the opposite is the case in Brazil, where arriving late for an appointment is indicative of success." (Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 59)

4.6.7 Planung

Ein wesentlicher Bereich von Zeitmanagement ist Planung von Zeit. Grundsätzlich geht es dabei meist um die Frage, wie strikt Zeit geplant wird bzw. wie rigid oder flexibel mit Planung umgegangen wird.¹¹⁸ Gerade dieser Punkt führt immer wieder zu Irritationen und belastet interkulturelle Beziehungen.

Planung von Zeit

4.6.7.1 Flexibilität und Großzügigkeit in der Planung von Zeit

Ein, im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit sehr erfahrener Interviewpartner betont die Wichtigkeit einer großzügigeren zeitlichen Planung von Vorhaben, da ansonsten die Gefahr besteht, wichtige Informationen zu versäumen, welche eventuell erst nach einer ausgedehnten Aufwärmphase ins Fließen kommen. Das Risiko, für das Suchen nach dieser Information mehr Zeit zu verlieren, als man durch straffe Planung Zeit schafft, ist dabei gegeben.¹¹⁹ Grundsätzlich geht es dabei um einen Konflikt zwischen linearem und zirkulärem Zeitverständnis. Interessant finde ich dabei, den Blick kurz auch auf die kulturellen Konzeptionen zu werfen, welche in diesem Zitat zum Ausdruck kommen und das Spannungsverhältnis sehr schön darstellen. Die Rechtfertigung für eine flexiblere und großzügigere Zeitplanung liegt demnach im errechneten Zeitgewinn. Schlüsselkonzepte dabei sind die Notwendigkeit, Zeit als kostbare Ressource effizient zu verwalten und das Abwägen von Nutzen. Nach einem linearen Zeitverständnis muss diese durchgängig ge- und verplant werden, Routinen gelten als wichtig.¹²⁰ Selbst freie Zeit ist davon nicht ausgenommen und repräsentiert sich in einem freien Feld auf der Terminplanung. Ein Mehr an Zeit muss eingeplant werden, was an sich schon einen Widerspruch in sich darstellt. Deutlich wird auch der Faktor der Ergebnisorientiertheit, welche für westliche Denkkonzepte im Zusammenhang mit Arbeit an oberster Stelle stehen. Zeit wird dem Nutzen entsprechend eingeteilt und sofern dieser nicht unmittelbar festgestellt werden kann, entsteht ein Gefühl des unnötigen Zeitverlustes, der Vergeudung von Zeit, welche, gerade dann wenn andere dafür verantwortlich gemacht werden, mit negativen Emotionen einhergehen kann. Die eigentliche Herausforderung bezüglich des unterschiedlichen Umgangs mit Zeit betrifft also die

Erwartungen an eine flexible Zeitplanung

¹¹⁸ I4: „Und dann gab's eben andere Sachen wie, dass man eben einen Raum bekommt für die Schulung, dass sie es sogar sehr gern sehen, dass man die Schulung dort abhält, obwohl es ja vorher anders geplant war. Und dann plötzlich haben sie dort ein riesiges Meeting und das erfährst du eine halbe Stunde vorher und solche Dinge (leiser) und eben das ist so ein Teil der Kultur, den wir dann nicht ganz verstehen, warum das so ist, warum man das nicht sagt.“ (Interview 4 Zitat 31)

¹¹⁹ I6: „, Das könnte man vielleicht zu Hause ein bisschen lernen, bei einem Kurs. Zeit zu haben um hinzuhören, weil das ist wieder eine Sache des persönlichen Managements, wenn man weiß, dass man an einem Ort ist, wo man allenfalls Zeit haben muss, um hinzuhören, muss man sich diese Zeit einplanen und nicht mit etwas anderem verplanen. Weil, es könnte ja sein, dass man Undank der Situation, dass man keine Zeit hatte, dann die Information nicht gekriegt hat, die man haben sollte und deshalb später noch einmal hingeht. Wenn man die ganze Reisezeit in diesen großen Ländern Afrikas rechnet, dann lohnt es sich allemal genügend Zeit einzuplanen und wenn man schon mal dort ist, Zeit zu haben hinzuhören. Das muss man sich ein Stückweit aber auch bewusst sein, weil viele Ausreisende haben noch keine Ahnung von den zeitlich Größen, die man in Afrika hat. Auch der Begriff Afrika als Reisedistanz ist für viele Europäer kein Begriff, weil Europa sehr klein im Vergleich zu Afrika, ist wenn man Norden-Süden zum Beispiel fliegen muss oder wenn man innerhalb der Länder reisen soll. Wie viel Zeit da vergeht und wie viel da echt verfahren, also gereist, wird und wie viel Zeit dass bleibt, um mit den Leuten zusammen zu sein.“ (Interview 6 Zitat 75)

¹²⁰ I6: „Da besteht eine Routine. Das ist im Prinzip für Menschen auch immer sehr wichtig, weil Menschen sind so Herdentiere, die Routinen oder Zeitabläufe brauchen, die regelmäßig, konstant wiederkehren. Das gibt eine gewisse Ruhe in Abläufen.“ (Interview 6 Zitat 82)

Auseinandersetzung mit den Gefühlen, die in Verbindung mit Zeitmanagement auftauchen.

Im Gegensatz zu einer sehr strukturierten und effizienzorientierten Verwaltung von Zeit steht ein Zeitverständnis, in welchem die Ressource wesentlich unbelasteter und zwangloser gehandhabt wird. Hier stellt das Sich-Zeit-Nehmen keinen Luxus dar, sondern wird als die Basis der Beziehungsaufnahme angesehen, welche wiederum die Grundlage des erfolgreichen Arbeitsverhältnisses darstellt. In diesem Sinne kommt es zu einer Vernetzung zwischen Arbeits- und Beziehungstilen, was als wichtige Dimension mitgedacht werden muss und nur durch Empathie erfahren werden kann. Fehlt diese, wird Zeitmanagement ein Dauerbrenner der interkulturellen Begegnung bleiben. Als Beispiel kann das gemeinsame Tee trinken¹²¹ vor einer Versammlung nur dann als Annäherung an die kulturell unterschiedlich geprägten Zeitkonzepte gesehen werden, wenn die entsandte EZA- Fachkraft sich nicht nur zeitlich darauf einlässt, sondern mentale Bereitschaft zeigt, sich am Gefühl der Gemeinschaft zu erfreuen und das gegenseitige Vertrauen zu stärken, also den Aufbau einer tragfähigen Beziehung zu unterstützen. "Es muss gelernt werden, am Anfang der Kooperationsbeziehung, Zeit zu verlieren, um sie im Laufe der Kooperation zu gewinnen. Auf diese Weise können unbewusste Wahrnehmungs- und Denkweisen, die das Verhalten und damit den Kooperationserfolg steuern, ins Bewußtsein gerückt werden und zum erfolgreichen interkulturellen Interaktionsprozess beitragen." (Breuer, Barmeyer 1998, S. 201) Zeit ist also die Bedingung zum Aufbau eines Vertrauensverhältnisses als Basis einer guten Zusammenarbeit, welche Offenheit erst ermöglicht.¹²²

Zeit-Nehmen als
Luxus oder Basis der
sozialen Beziehung

Dass Sich-Zeit-Nehmen als Voraussetzung für Kulturerfahrung gilt, kann auch durch die Tatsache belegt werden, dass viele erfahrene EZA- Fachkräfte, welche bereits in jungen Jahren in dieses Arbeitsfeld eingestiegen sind, betonen, während ihrer „Freiwilligenjahre“, Erfahrungen gemacht zu haben, auf welche sie immer noch zurückgreifen.¹²³ Diese Zeiten waren von einem geringeren Leistungsdruck und beschränkteren Verantwortungsbereichen geprägt, was der Annäherung an die fremde Kultur förderlich war.

Zeitnehmen für
Kulturerfahrungen

Steht im "westlichen" Denkkonzept Zeit in engem Zusammenhang mit Effizienz und Geld in dem Sinne, dass verlorene Zeit auch verlorenes Geld ist, so wird in Gesellschaften, in denen der Status sehr wichtig ist, für die Pflege desselben mehr Zeit aufgewendet. Auch in Zusammenhang mit meiner persönlichen Arbeitserfahrung machte ich einige Beobachtungen, welche mit der Verbindung von Zeit und Status und mit der Wichtigkeit der Repräsentation in kollektivistischen Gesellschaften zu tun haben.¹²⁴

Zeit für
Repräsentation

4.6.7.2 Soziale Aspekte des Zeitmanagements

Doch nicht nur für die Pflege von Kontakten außerhalb des unmittelbaren Arbeitsumfeldes wird in kollektivistischen Gesellschaften mehr Zeit aufgewandt, auch innerhalb der Organisation

Zeiteinteilung
innerhalb des
Arbeitsalltags

¹²¹ vgl. Fußnote 51 (Interview 10 Zitat 57)

¹²² I22: "So it takes time for them to open up. So if the meeting is going to last ten minutes and then you go they are going to discuss and leave it at that level and that's it. You are looking at 20 minutes, but they take two days to understand you." (Interview 22 Zitat 1)

¹²³ I1: „Das ist so. Also in Kenia habe ich das erste Jahr gar nichts geforscht, nur so Vorbereitungsarbeiten und Land gemietet, um selber da ein bisschen Kleinbauer zu sein. Das hat sich dann sehr bewährt, weil du hast mal die Regen- und Trockenzeit gesehen, das ist schon ein Hintergrund, den viele Experten nicht haben. Die kommen immer zur schönsten Zeit und die sehen nicht wie mühsam das Leben ist, wenn es mal schüttet usw. Weißt du, wie du fühlst, wenn mal deine ganzen Bohnen von diesen blöden Würmern gefressen werden und so was haben die nie erlebt. M: ...also du dass durch wirkliches Einlassen viel von diesem Hintergrund einfach auch erfahren. Wo es dann auch besser verständlich wird, dadurch, dass man es selbst erlebt hat. I1: Ja klar, du machst einfach auch mit ihrem Leben mit, das war dann auch ein Lebensabschnitt, mehr als einfach eine Dissertation.“ (Interview 1 Zitat 49)

¹²⁴ P8: „In der Vorbereitung des Schulprojektes und auch während des weiteren Arbeitsprozesses wurde ich von der Direktorin in Dinge einbezogen, welche meines Erachtens effizienter von einer Person erledigt werden hätten können bzw. für die meinem Empfinden nach meine Teilnahme oder Begleitung nicht unbedingt von Nöten war. Dies führte mitunter zu einem Gefühl der Verschwendung von Zeit in Zusammenhang mit ungenügender Effizienz, während für sie mein Dabei-Sein als Akt der Einbeziehung wichtig war bzw. hatte ich zudem das Gefühl, dass dieses gemeinsame Auftreten in der Öffentlichkeit für sie wichtig war.“ (Protokoll 8 Zitat 15)

nehmen soziale Kontakte einen höheren Stellenwert ein. Eine interessante Perspektive auf das Zeitmanagement ergibt sich bei der Frage, wie viel Zeit innerhalb der Arbeitszeit für soziale Kontakte aufgewendet werden darf. Die Anzahl der Arbeitsstunden ist in den meisten Anstellungsverhältnissen in den Ländern des Südens relativ hoch und ein 10- 12 h Tag durchaus die Regel. Teilzeitarbeit ist ein sehr unübliches Konzept. Dafür wird die Arbeitszeit als solche weniger strikt durchgeplant, sodass auch Zeit für das Tee trinken usw. vorhanden ist. In interkulturellen Teams kommt es aber aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsweisen zu Diskrepanzen, welche die Dynamiken im Team prägen. Während sich etwa die lokalen MitarbeiterInnen die Zeit für die Pause nehmen, setzen die entsandten EZA- Fachkräfte ihren gewohnten Arbeitsstil fort und nehmen sich mitunter weniger Zeit für den Tratsch zwischendurch. Der unterschiedliche Umgang mit Zeit kann zu einer gegenseitigen Unzufriedenheit führen, welche nur selten zur Diskussion gestellt wird.

Eine Frage, die sehr eng mit der Frage des Zeitmanagements und dem Umgang mit der Ressource Zeit einhergeht, kommt auch bei der Planung von Sitzungen ans Tageslicht. Diesbezüglich kann es zu unterschiedlichen Vorstellungen darüber kommen, wie weit im Voraus Termine festgesetzt werden, was als Grund für die Absage einer Versammlung dient bzw. wie apodiktisch Zeitpläne verhandelt und gehandhabt werden. Auch dies kann wiederum in Bezug zu linearem und zirkulärem Zeitmanagement gesetzt werden. Lineare Zeitplanung baut stärker auf die strikte Voraussehbarkeit des Arbeitsalltags, während eine zirkuläre Zeitplanung mehr Raum lässt für Ungeplantes, Soziales etc. und deshalb zwangsläufig kurzfristiger plant. Erfahrungen diesbezüglich konnte ich persönlich im Rahmen meines Anstellungsverhältnisses zur Genüge sammeln. Beispiele dafür sind sehr kurzfristige Ankündigungen von Treffen oder Sitzungen.¹²⁵ Dabei kann es zu Brüskierungen kommen, da linear planende Personen ihre Zeit meist schon verplant haben und dann vor dem Dilemma des Umplanens oder Fallenlassens von Terminen stehen, was negative Gefühle auslösen kann. Zeitmanagement wird hier ein weiteres Mal mit Höflichkeit in Verbindung gebracht und die kurzfristige Planung mitunter als mangelnder Respekt interpretiert. Neben der zeitlichen Planung von Meetings kann es auch zu unterschiedlichen Vorstellungen darüber kommen, wie klar diese strukturiert und vorbereitet werden sollen¹²⁶ (vgl. Kapitel: 4.5.7).

Planung von Meetings

4.6.8 Das interkulturelle Zusammenspiel

Unterschiedliche Arbeitsstile sind ein Thema, welches in der interkulturellen Zusammenarbeit in sehr konkreter Weise ans Tageslicht kommt, vor allem, wenn diese Abweichungen die Kooperation gefährdet. In interkulturellen Teams kann der Rückgriff auf verschiedene Arbeitsstile nicht nur Unverständnis hervorrufen, sondern auch Ärger auslösen oder Abwertung provozieren. "So muss ein Manager oder eine Fachkraft oft feststellen, dass ein in den Herkunftsländern erfolgreiches Konzept im Gastland von Komponenten beeinflusst wird, die es ihr Ziel verfehlen lassen. Ebenso wird er bei seinen anderskulturellen Mitarbeitern oft Arbeitsweisen feststellen, die er als umständlich oder unverständlich ansieht." (Schäfer 2001, S. 39) Angesichts der Schwierigkeit, divergierenden Arbeitsstilen mit Ambiguitätstoleranz zu begegnen, kann es zu Dynamiken kommen, in denen bestimmte Personen zu Resignation neigen. Dies zeigt sich in der Haltung, dass es einfacher sei, Arbeit selbst zu erledigen, als vom anderen Ergebnisse zu erhalten, mit denen man nicht zufrieden ist.

Umgang mit unterschiedlichen Arbeitsstilen

¹²⁵ P8: „Die Treffen finden meist sehr spontan statt. X ruft mich in der Früh an, ob ich am Vormittag kurz Zeit hätte und eine Stunde später steht sie vor der Tür, um mich abzuholen.“ (Protokoll 8 Zitat 7)

¹²⁶ P11: „X (lokale Führungsperson) gibt kurze Antworten mit der generellen Mitteilung, dass sie eh alles in Griff hat, bleibt aber generell unkonkret. Sie hat wie immer weder Punkte für die Besprechung vorbereitet, noch hat sie spontan das Bedürfnis uns etwas mitzuteilen. Wichtige Dinge werden immer zwischen Tür und Angel ausgemacht.“ (Protokoll 11 Zitat 23b)

In Bezug auf die Harmonisierung unterschiedlicher Arbeitsstile kommen vor allem entsandte Fachkräfte unter Druck, welche im Einsatzland eine Führungsposition innehaben, jedoch nicht spezifisch auf die Herausforderungen der interkulturellen Führung vorbereitet wurden. Sie sind diejenigen, die für die Arbeitsleistung des Teams die Verantwortung tragen und für die Ergebnisse einstehen müssen. Das Zusammenspiel verschiedener Arbeitsstile zu harmonisieren, ist ein integrativer Bestandteil des Arbeitsalltags und überdies ein zeitintensiver Prozess. Die Schwierigkeit liegt meist darin, dass dafür keine oder zu wenig Zeit aufgewendet wird.¹²⁷ Es erscheint mir wichtig, dass dieser Aspekt auch im Austausch mit der „Zentrale“ verstärkt ins Bewusstsein gebracht wird, sodass den entsandten EZA- Fachkräften vor Ort Druck abgenommen wird und sie sich besser an Arbeitsstile ihrer MitarbeiterInnen und an andere Rahmenbedingungen vor Ort anpassen können. Arbeitsbedingungen vor Ort und Vorgaben der Geberorganisationen sowie der Zentrale zu vereinen, bleibt immer ein schwieriger Balanceakt,¹²⁸ welcher an anderer Stelle noch näher beleuchtet werden soll.

Werden Vorstellungen und Vorgaben, wie eine Sache erledigt werden soll, nicht sachgemäß, zeitgerecht oder umfassend erfüllt, müssen dafür Lösungen - häufig unter Zeitdruck- gefunden werden. Dabei wird nicht selten auf Strategien zurückgegriffen, welche darauf abzielen, Nachlässigkeiten anderer durch enormen eigenen Arbeitseinsatz wieder gut zu machen. Unterschiedliche Ansprüche in Bezug auf Ergebnisse und Leistungsorientiertheit beeinflussen den Prozess und müssen deshalb in Bezug auf Ambiguitätstoleranz reflektiert werden. In Situationen, die von Zeitdruck bestimmt werden (zum Beispiel Deadline für Berichtabgabe), ist es oft schwierig, eine konstruktive Diskussion über Zielvorstellungen und den Prozess der Zielerreichung zu führen. Dies jedoch wäre sinnvoll und ermöglicht langfristig die erfolgreiche Zusammenarbeit. Gelingt dies nicht, kommt es zu Frustrationen, welche die Taktik, Dinge besser und schneller selbst zu erledigen, stärken, anstatt diese zur Diskussion zu stellen. Dabei ist auch darauf hinzuweisen, dass die Mentalität, in der sich Personen lieber auf sich selbst, als auf andere verlassen, eine typisch individualistische ist (vgl. Kapitel: 4.2).

4.6.9 Geduld und Zeitpunkt von Intervention

Ähnlich wie auch bei Konfliktritualen (vgl. Kapitel: 4.7.4) kommt es im Rahmen von Arbeitsstrategien zu unterschiedlichen Auffassungen, was den richtigen Zeitpunkt von Interventionen in einen laufenden Arbeitsprozess betrifft. Darunter verstehe ich die Anschauung darüber, wann und wie in einen laufenden Arbeitsprozess leitend eingegriffen werden soll. Die Vorstellung darüber, wie schnell ein Arbeitsziel erreicht werden kann und soll bzw. welche Schritte als effizient beurteilt werden, ist, wie schon betont, nicht immer deckungsgleich. Diese Thematik kann auch mit der Methode der Partizipation in Verbindung gebracht werden, da gerade an dieser Stelle die Gratwanderung zwischen Intervention und Zurückhaltung sichtbar wird. Christine Brendel formuliert in einem Dokument des Deutschen Entwicklungsdienstes die Herausforderung an die entsandten EZA- Fachkräfte folgendermaßen: "Wann ist Zurückhaltung, wann Beratung und wann "Machen" angesagt?" (Brendel 2002, S. 20)

¹²⁷ I10: "There is quite a bit of patience that comes with it. [...] So you have to take your time, if it takes two hours to explain something then it takes two hours and tomorrow if you have to explain it again and if that bothers you or if you are so resource orientated like many of us from the west are, then maybe this isn't the right job (Laughing). If you are ok with the idea that maybe the outputs or the outcomes that you are looking for might come even after you leave. You may not even see it during the time you are there and if you can't live with that you have a problem with that/ and maybe this isn't the right job" (Interview 10 Zitat 64b)

¹²⁸ I10: „And so what I think where we have to be careful with is not just to assume because we have money from Europe then this is the European standard, like the office is now an European office. We have to find a way to meet people half way, or to find a way to blunt standards while we meet our objectives, while we make sure that we meet all our targets and make everybody happy including our European or American donor who, believe me, do not care, maybe do not care is too strong, but is less interested in the Eritrean standard in this case. They want to make sure that you are going to spend the Euros like you said, like would spend them. So it is challenging to do it that way.“ (Interview 10 Zitat 4)

Differenzen in der Mensch-Natur-Orientierung zeigen sich auch in einem unterschiedlichen Aktivitätsniveau von KollektivistInnen und IndividualistInnen. IndividualistInnen bewerten Aktivität als wichtigen Motor, was sich sowohl auf der privaten als auch beruflichen Ebene zeigen kann. In der interkulturellen Arbeitssituation kann dies dazu führen, dass entsandte EZA-Fachkräfte sich am Anfang des Einsatzes unausgelastet fühlen¹²⁹, sich in der Folge selbstinitiativ Betätigungsfelder suchen, die sie dann mit großer Hingabe erfüllen.¹³⁰ Mitunter kann es dabei aber auch zu paradoxen Reaktionen kommen, in denen die meist unbewusste Kritik am niedrigeren Aktivitätsniveau der lokalen MitarbeiterInnen durch die Steigerung des eigenen Aktivitätsniveaus kompensiert wird.

4.6.10 Bewertung von Innovation

Durch die unterschiedliche Orientierung individualistischer und kollektivistischer Kulturen in Bezug auf Führungsstile, Beziehungsstile und Arbeitsstile kommt es zu einem voneinander abweichenden Umgang bezüglich der Akquisition neuer Ideen. Dies spricht den Bereich der Innovationsfähigkeit an, welcher in Arbeitsstilen zum Ausdruck kommt, wofür komplexe Begründungen gefunden werden können. Der Faktor der Unsicherheitsvermeidung, aber auch die im Rahmen der Übermittlung von Arbeitsaufträgen beschriebene Klarheit und Experimentierfreudigkeit können dabei in die Überlegungen miteinbezogen werden. Auch Lerntraditionen beeinflussen die Entwicklung der Innovationsfähigkeit in dem Sinne, dass in individualistisch geprägten Kulturen die Meinung des Einzelnen höher bewertet und diese bereits im Kindesalter gefördert wird, während in kollektivistischen Gesellschaften die Wir-Gruppe in den Vordergrund gestellt wird. Dies bedeutet, dass die Kinder Fähigkeiten erwerben sollen, welche sie zu guten Gruppenmitgliedern macht. Lernmethoden, welche unabhängiges und problemorientiertes Denken fördern, sind in kollektivistischen Gesellschaften weniger stark vertreten als in individualistischen, da Lösungen von der Lernautorität vorgegeben werden (vgl. Kapitel: 4.6.5).

Bewertung neuer Ideen

Bildungssysteme und -institute sind als kulturelle Repräsentationen zu verstehen und spiegeln kulturelle Werte nicht nur wider, sondern reproduzieren diese. Arbeitsstile müssen immer auch in Zusammenhang mit kulturellen Werten interpretiert werden. Kollektivistische Gesellschaften funktionieren nach dem Modell klarer Regeln, welche von hierarchisch höher gestellten Personen aufgestellt werden und deren Einhaltung überwacht wird. Diese Grundideen spiegeln sich in den Führungsstilen und haben einen klaren Effekt auf Arbeitsstile. Das Entwickeln eigener Ideen und Lösungen wird aufgrund des Gehorsams gegenüber der Führungsperson zurückgestellt und der Rückgriff auf bewährte Taktiken dem innovativen Handeln vorgezogen. Da der "wissenden" Person Respekt entgegengebracht werden muss, können neue Ideen und Konzepte als Ungehorsam, Respektlosigkeit oder Gefahr interpretiert werden. Um diese Dynamik zu verstehen, eignet sich auch das Konzept der kalten und heißen Gesellschaften, welche das Verhalten gegenüber Veränderungen veranschaulicht (vgl. Kapitel: 4.3.2). Individualistische Gesellschaftssysteme bauen auf die Betonung individueller Strategien der Problemlösung und orientieren sich am Endresultat. Neue Ideen und Konzepte gelten als innovativ, "veralten" schnell und müssen laufend angepasst werden. Das Persönlichkeitsprofil

Förderung problemlösungsorientierten Verhaltens

¹²⁹ I6: "Es gibt Experten hier, die sind hier über drei Monate und die sitzen einfach in ihrem Büro und wenn man hier nicht sehr aktiv selbst was macht, da kommt nichts. Das ist sehr typisch hier in diesem Land eben. Hier besteht eine Einstellung, Sachen selbst zu machen und wenn also eine zusätzliche Person hingestellt wird und die sich nur passiv verhält, dann kriegt diese Person gar nichts zu tun, weil die anderen arbeiten so weiter wie bis da hin, bis diese Person kam, wie sie gearbeitet haben, da war ja auch kein Austausch vorhanden und dann läuft nichts. Aber das ist sehr uninteressant, so zu arbeiten. Man muss aktiv was tun und dann ist es auch interessant hier zu arbeiten. Man lernt dann auch interessante Leute kennen usw." (Interview 6 Zitat 13)

¹³⁰ I1: „Da ist irgendwie vielmehr der Drang, dass jetzt etwas weitergehen sollte, nicht. Dieser Drang ist ein bisschen größer als in der Schweiz. M: Der Drang von den Menschen hier? I1: Nein eher meiner. Und du wirst ganz viele Entwicklungshelfer treffen, die haben überhaupt keine Zeit, die sind ständig irgendwie sehr aktiv. Da machen wir noch das und da machen wir noch das.“. (Interview 1 Zitat 26)

von Personen, die sich für das Arbeiten in einer fremden Kultur entscheiden, ist tendenziell von Neugierde und Offenheit geprägt und sie sehen die Konfrontation mit Schwierigkeiten als Herausforderung und Chance.¹³¹ Beim Zusammentreffen von EZA-Fachkräften mit einer innovativen Orientierung und den möglicherweise stark auf feste Strukturen und klaren Regeln bedachten Beamten des Gastlandes, kann es zu Irritationen kommen, die mit der unterschiedlichen Bewertung von Arbeitsstilen zu tun haben.

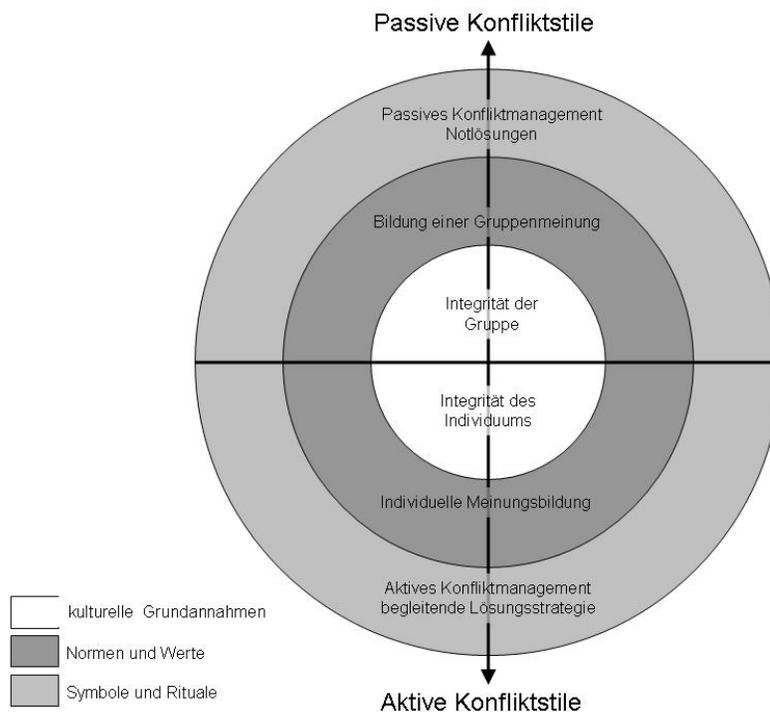
Forum für
Diskussion

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass unterschiedliche Arbeitsstile ein kritisches Thema der interkulturellen Zusammenarbeit darstellen. Die Überzeugung zu wissen, welche Mittel zur Zielerreichung am besten geeignet sind, ist ethnozentrisch überprägt und führt mitunter zu Ignoranz und Abwertung anderskultureller Herangehensweisen. Aufgrund der emotionalen Reaktionen, welche durch Zeitdruck verstärkt werden können, muss dem Thema Arbeitsstile auf neutralerem Boden Raum gegeben werden. Dies inkludiert sowohl in den Arbeitsalltag integrierte Fortbildung, als auch Reflexion über die Berechtigung unterschiedlicher Wege der Zielerreichung.

4.7 Konfliktstile

Die Achse, auf welcher ich Konfliktstile zu erfassen versuche, variiert von aktiv zu passiv. Diese können mit Beziehungs- und Denkstilen und natürlich auch mit Führungsstilen in Verbindung gebracht werden.

Konfliktstile und
Zielvorstellungen



Konfliktstile

Abbildung XII: Konfliktstile

4.7.1 Aktive und passive Konfliktstile

Konfliktstile müssen im Zusammenhang mit individualistisch-kollektivistisch orientierten Kulturen begriffen werden. In individualistischen Kulturen gilt der einzelne mit seinen

Detailspekte von
Konfliktstilen

¹³¹ I3: „Schwierige Menschen sind in meinen Augen solche, die auch nach Alternativen suchen. Und wenn du nach Alternativen suchst und nach einer Lösung mit mehreren Leuten, die verschiedene Lösungen im Kopf haben, zu finden suchst, das macht die Arbeit interessant. Und wenn du stur bist, dann machst du einfach immer alles nach deinem Schema und bist vielleicht besser.“ (Interview 3 Zitat 49)

Gedanken, Gefühlen und Urteilen als Hauptfokus (vgl. Slembek 1998, S.31- 32). Der einzelne soll um die Durchsetzung seiner Meinung kämpfen und diese ausdrücken. Diese Grundhaltung kann als Ursprung aktiver Konfliktstile angesehen werden. In kollektivistischen Kulturen wird Konformität und das Achten der Hierarchie dem Vertreten der eigenen Meinungen vorangestellt. Die kollektivistische Beziehungsorientierung gibt der Integrität der Gruppe den Vorgang gegenüber dem aktiven Angehen von Auseinandersetzungen und verlässt sich auf das Funktionieren klarer Regeln des Zusammenlebens und -arbeitens, wodurch Konflikt immer auch mit Notfall in Verbindung gebracht wird.

Im Rahmen der Konfliktstile sollen Aspekte bearbeitet werden, welche die kulturell beeinflusste Handhabung von Konflikten beleuchten. Dabei kommen Fragen ans Tageslicht, welche sich mit Konflikthalten, -ritualen und mit Lösungsstrategien befassen. Auch Konfliktbereitschaft, welche meist als Wille zum offenen Austragen einer Auseinandersetzung beschrieben wird, ist eindeutig kulturell determiniert. Eine Perspektive des Verstehens gibt die Mensch-Natur-Orientierung oder die Haltung gegenüber Veränderung, die die Sinnggebung des Konflikts beeinflussen.

Überblick

4.7.2 Konfliktwahrnehmung

Grundsätzlich entstehen Konflikte aufgrund einer voneinander abweichenden Problemwahrnehmung, also aufgrund divergierender Wirklichkeitskonstruktionen, welche oft nur sehr schwer mitgeteilt werden können.¹³² Es kann eine sachliche Ebene und eine Beziehungsebene identifiziert werden. Die sachliche Ebene bildet den Entscheid über den Konfliktgrund und das Verständnis, was zur Lösung unternommen werden soll. Auf der Beziehungsebene des Konfliktgeschehens werden Entscheidungen darüber getroffen, wer den Anlass des Konfliktes identifiziert und kommuniziert, und wer in den Prozess der Konfliktlösung involviert sein soll bzw. muss.

Verschiedene Wirklichkeitskonstruktion als Konfliktgrundlage

Ein Beispiel für die Komplexität kultureller Konfliktwahrnehmung gibt Martin Ott in seinen Ausführungen über Patrimonialismus als Gesellschaftsform, in der Führungspersonen, welche meist auch als moralische Instanz gesehen werden, das Konfliktgeschehen determinieren (vgl. Kapitel: 4.5.2). "Der Patrimonialismus ist internalisiert und mit ihm die Angst, bei Nicht-Konsultation des Patrons dessen und die eigene soziale Stellung in Frage zu stellen und öffentlichen Gesichtsverlust zu provozieren. Offene Konflikte und offene Konfliktaustragung (auch zu Gleichgestellten oder Untergebenen) wären Zeichen eines gebrochenen Verhältnisses zum Patron; sie sind deshalb unter allen Umständen zu vermeiden." (Ott 2002, S. 237) Dies bringt sehr klar die Vernetzung von Beziehungs-, Denk- und Führungsstilen zum Ausdruck und vermittelt die Tiefe des Geschehens. Dabei wird klar, dass Konfliktverhalten nicht unilateral durch Maßnahmen des Konfliktmanagements geändert werden kann, sondern profundes Verstehen, sowie die Bereitschaft eigene Konfliktstile zu relativieren, zur Grundlage haben muss.

Konfliktverhalten und Abhängigkeit

Konflikt, vom lateinischen "conflictus", meint Zusammenstoß. Die eigentliche Herausforderung entsteht, wenn im Zusammentreffen der verschiedenen Perzeptionen nicht nur der Konflikt, sondern auch noch die unterschiedlichen Vorstellungen darüber bestehen, was ein Konflikt ist, wie er zu lösen ist bzw. was überhaupt geklärt werden soll. Dies kann zu Defensivverhalten oder Aggression etc. führen, welche schwer gehandhabt werden können. Die Bewusstheit über die Komplexität der interkulturellen Konfliktlösung kann deren Vermeidung zur Folge haben, was

Konflikt-definitionen

¹³² vgl. Fußnote 48 Interview 19 Zitat 22

jedoch auch mit Persönlichkeitsstrukturen, sowie der zeitlichen Dimensionen von Personaleinsätzen in Verbindung gebracht werden kann.¹³³ Es wird deutlich, welche Anforderungen für interkulturelle Teams im Rahmen von Konfliktstilen entstehen und dass Interkultur nur durch gegenseitige Sensibilität und ein fundiertes interkulturelles Verständnis geschaffen werden kann (vgl. Rathje 2003, S. 16).

4.7.3 Konfliktkulturen

Im Rahmen der Datenanalyse kam ich zu der Ansicht, dass vier Konfliktkulturen unterschieden werden können. Diese zeichnen sich durch Konfliktgrund und Handhabung des Konfliktes, also durch divergierende Konfliktstrategien aus. Jede in einer Gesellschaft favorisierte Konfliktbewertung spiegelt sich in den jeweils akzeptierten Formen der Konfliktlösung. Auch die Analyse der Sanktionen, welche nach dem Scheitern einer Konsensleistung die Integrität der KonfliktpartnerInnen sicherstellen, können als Fortsetzung der jeweiligen Konfliktkultur gesehen werden. Die vier Konfliktkulturen möchte ich folgendermaßen kategorisieren:

Systematisierung von Konfliktstilen

Konflikt-Kultur	Prioritäre Konfliktgründe	Sanktion	Konflikt-orientierung	Intervention
analysierend	Sachliche Unrichtigkeit	Verlassen der sachlichen Ebene- persönliche Angriffe	aktiv	Prophylaktisch
handelnd	Falsche Handlungsstrategien oder Unterlassung	Verweigern der Handlung – nicht mehr mitmachen	aktiv	Unmittelbar bei Fehlererkennung
vermeidend	Verletzung der In-Group- Harmonie	Isolieren des Schuldigen	passiv	Bei Eskalation
auslagernd	Verletzung der Hierarchie- Autorität	Krankheit, Unglück	passiv	Außengesteuert

Abbildung XIII: Tabelle: Konfliktkulturen

4.7.3.1 Analysierende Konfliktkulturen

Bei analysierenden Konfliktstrategien wird die Analyse des Problems als Kollision der Wirklichkeitskonstruktionen, als ein wesentlicher Teil der Lösung gesehen. Das Motto ist, wenn ich weiß, wie und warum der Konflikt entstanden ist, ist dieser so gut wie gelöst. Konflikte werden dabei meist strikt auf der sachlichen Ebene behandelt. Selbst negative Beziehungsdynamiken werden verstandesmäßig zu lösen versucht. Bei Ausweglosigkeit wird im Rahmen dieser Konfliktstrategien in der Regel die inhaltliche Ebene verlassen und auf persönliche Angriffe übergegangen, in welchen die fachlichen Kompetenz der Person in Frage gestellt wird.

Analysierende Konfliktkulturen

4.7.3.2 Handelnde Konfliktkulturen

Während es die einen für wichtig halten, die Probleme bis ins Detail zu analysieren, können andere eher die aktive Beseitigung des Konfliktes für richtig halten. Analyse und Reflexion kann in dieser Weise auch als Problemerschaffung interpretiert werden. Handelnde Lösungsstrategien beziehen sich vorwiegend auf die Suche nach Aktionen, welche das Problem und somit den

Handelnde Konfliktkulturen

¹³³ I18: "Es sind dann oft ihre ganzen Kollegen gekommen und sie hat mich nicht gefragt, ob mir das recht ist oder so. Und dann hatte sie auch Parties/ gerade am Anfang und ich hab sie noch nicht so gut gekannt. Wenn das daheim bei einer Freundin gewesen wäre, dann wäre ich sauer geworden und hätte gesagt: 'Das ist die Wohnung von uns beiden.' Aber bei ihr habe ich das eigentlich immer akzeptiert und ich habe probiert, dass alles reinpasst." (Interview 18 Zitat 16) vgl. auch Fußnote 163 (Interview 18 Zitat 15)

Konfliktgrund, zu beseitigen versprechen. Es wird nicht lange auf der Analyseebene verblieben und die gewonnenen Einsichten sofort umgesetzt. Kommt es zu einer Stagnation im Konfliktverlauf, reagieren diese Menschen mit einer Verweigerung weiterer Handlungen mit dem Argument, dass man so nicht "arbeiten" könne.

4.7.3.3 Vermeidende Konfliktkulturen

Eine vermeidende Konfliktlösungsstrategie geht meist mit einer starken Akzeptanz von Autorität und das Vertrauen in deren Entscheidungen einher, was Konflikte präventiv vermeidet. Es gibt klare gesellschaftliche Regeln, welche das spannungsfreie Zusammenleben gewährleisten sollen. Unvermeidbare Konflikte, häufig auch mit kulturfremden Personen, werden möglichst lange hinausgezögert- ein Verhalten das von Personen mit aktiven Problemlösungsstrategien als Ignoranz interpretiert werden kann. Kommt es trotz der Vermeidungstaktik zur Eskalation, wird häufig eine Person dafür verantwortlich gemacht, welche im schlimmsten Falle von der Gruppe isoliert wird, um die In-group Harmonie wiederherzustellen. Die Wiederherstellung der Harmonie stellt eine Priorität innerhalb des Konfliktgeschehens dar und wird der Analyse des Konfliktes vorgezogen.

Vermeidende
Konfliktkultur

4.7.3.4 Auslagernde Konfliktkultur

Unter einer auslagernden Konfliktkultur verstehe ich eine, welche Konflikte als Sachverhalte betrachtet, welche von Außenstehenden, meist übernatürlichen Kräften, gelöst werden. Dabei besteht eine starke Verwurzelung der Personen im Sozialgefüge, dessen Funktionieren durch spirituelle Wächter sichergestellt wird (vgl. Somé 1994, S.103). Die sozialen Beziehungen sind klar geregelt und können durch Nicht- Befolgen aus dem Gleichgewicht gebracht werden.

Auslagernde
Konfliktkulturen

Je nach Konfliktstrategie unterscheiden sich auch die Zeitpunkte der Intervention. Eine hohe Bewertung analysierender Konfliktlösung geht beispielsweise mit einer vorsorgenden bzw. begleitenden Betrachtung einher. Durch möglichst korrekte Handhabung sollen Konflikte präventiv vermieden werden. Handelnde Konfliktlösung zeichnet sich durch aktive Auseinandersetzung mit dem sachlichen Problem aus, welches aber selten einer Meta-Diskussion zugänglich gemacht wird. Das Motto ist, wenn es Probleme gibt, werden sich auch Wege finden, diese zu lösen. Die Frage, wieso ein Konflikt entstanden ist, ist genauso nebensächlich wie die Überlegung, wie ein weiterer zu vermeiden sei. Vermeidende Konfliktstile hingegen verfügen meist über etablierte Taktiken zur Regelung des "Notfalls". Dieser ist selten, die Lösung dafür heftig und radikal.¹³⁴ Im Rahmen der auslagernden Konfliktkultur muss nicht aktiv interveniert werden, da der- oder diejenige, die eine falsche Handlung begeht, durch spirituelle Kräfte bestraft wird, wodurch das Gleichgewicht der Gruppe wiederhergestellt wird.

Aufscheinen von
Konflikten

4.7.4 Konfliktrituale

Unter Konfliktritualen verstehe ich gesellschaftlich akzeptierte und institutionalisierte Formen im Umgang mit Problemen und deren Lösung. Diese Rituale regeln zum Beispiel, wie bereits besprochen, den richtigen Zeitpunkt einer Intervention. Außerdem kann die Frage, ob Interventionen tendenziell einen eher informellen oder formellen Charakter annehmen sollen, als Teil der Konfliktrituale gesehen werden. Wird es für angepasster gehalten, einen Konflikt

Umgang mit
Konflikten

¹³⁴ 15: „So I would always present a title of a film I saw once. There was this Red Indian who was a simple farmer and he was being attacked by these Hooligans. ‘The white man’, it was called, and he sits there for so many years. He was patient and they were always coming and attaching, destroying his fields, burning his farms and he turned out to be so bitter and he started to react violently on his own land. So I want to say. He was an ordinary man until he was pushed too far. By the time he became so deadly aggressive. I will say sometimes: let’s try to do things for the benefit of the country but if things go beyond a certain stage I think one has to do what should be done.“ (Interview 5 Zitat 61)

informell zu beseitigen,¹³⁵ oder wird eher eine formelle Art gewählt, was auch schriftliche Einsprüche inkludieren kann? Dabei kann es aber auch zu unterschiedlichen Interpretationen in der Bewertung von informellen und formellen Interventionen kommen. Während die einen ein informelles Gespräch als eher sanfte Art der Konfliktlösung interpretieren, können andere von der Intimität irritiert sein. Dazu kann auch das Beispiel hergenommen werden, dass in kollektivistischen Gesellschaften häufig dritte, unbeteiligte Personen als Überbringer eingesetzt werden. "Mediatoren werden zumeist wegen ihrer Weisheit, ihres Alters und ihres Status' akzeptiert." (Mayer 2004, S. 25) Während solche Vermittler im Rahmen aktiver Konfliktkulturen als Moderatoren des Streitprozesses oder Mediatoren gesehen werden, werden diese bei passiven Konfliktkulturen helfen, Lösungen zu finden, die direkte Konfrontation vermeiden. Das Einsetzen solcher Vermittler kann von Personen, welche einen direkten Konfliktstil bevorzugen, als Feigheit interpretiert werden, während andere das direkte Konfrontieren als Affront empfinden, der die Gefahr des Verlustes des Ansehens mit sich bringt.

4.7.5 Bewertung der eigenen Meinung

Auch das Bewerten der eigenen Meinung ist ein wichtiger Teil von Konfliktkulturen. Ein Interviewpartner weist auf die Schwierigkeit der unterschiedlichen Bewertung von Meinungsbildungsprozessen hin. Konkret nennt er ein Beispiel, in dem er beschreibt, dass Menschen aus kollektivistischen Gesellschaften „ja“ sagen, um das Gesicht des anderen zu wahren bzw. weil sie aufgrund der Autorität des Gesprächspartners nicht anders handeln können.¹³⁶ Aus individualistisch-orientierten Gesellschaften stammende Personen erleben einen ermutigenden Umgang mit Meinungsbildungsprozessen und werden von klein auf in ihrer Meinungsbildung gefördert, was eine grundsätzlich anderen Auffassung von Meinungsäußerung bewirkt. Während KollektivistInnen ihre eigene Meinung nicht als Kernpunkt der Diskussion sehen, sondern das Produkt der Einigung prioritär behandeln, gehen IndividualistInnen meist davon aus, dass ihrer Wortmeldung Beachtung geschenkt wird. Dies mag auch als Begründung dafür hergenommen werden, dass Konflikte auf unterschiedliche Weise kreiert werden.¹³⁷ Im Ansprechen und Ausdrücken von Unzufriedenheit scheinen IndividualistInnen wesentlich schneller zu sein,¹³⁸ da sie sich davon eine Besserung der Situation versprechen.

Meinungsbildung

4.7.6 Lösungsmodelle

Eine weitere Herausforderung kann die Bewertung von Lösungen sein. Während die einen eine gleichberechtigte Lösung eines Konfliktes erwarten und die Verbindlichkeit einer gemeinsam gefundenen Strategie voraussetzen, kann es in Verbindung mit einem divergierenden Hierarchieverständnis zu Interventionen kommen, welche egalitär denkende Teammitglieder befremden. Diese Frage ist im Grunde jedoch schon zu Beginn eines Konfliktprozesses in der Weise zu klären, dass die Frage geklärt werden muss, ob überhaupt nach einer gemeinsamen Lösung gesucht werden soll oder die hierarchisch höher stehende Person die Lösung vorgibt.¹³⁹

Flexibilität im Umgang mit Lösungen

¹³⁵ I5: „But before that one comes usually/ we are trying to solve it in a very amicable way. So that was the technique I was using: talking diplomatically and sometimes even including some experienced people from his own culture to tell him that being young and having such and such background, you could use it better for the good of the department. That if it goes on like this I think it will not be nice. So sometimes we do it man to man, the department head in a diplomatic way or some people from our group and from his own culture so that we could/ they could also participate in the advise. So we are trying to do something formally or informally/ most of the time informally.“ (Interview 5 Zitat 59)

¹³⁶ I3: „Also du musst zum Beispiel in Indonesien wissen, dass du zum Beispiel wenn du jemanden nach dem Weg fragst, dass du immer eine Antwort kriegst, aber ob sie richtig oder falsch ist, weißt du dann immer noch nicht, weil es ist beschämend/ also ein Indonesier fragt auch keinen anderen nach dem Weg, wenn er nicht Taxifahrer ist oder so, weil es ist in dieser Kultur nicht erlaubt keine Antwort zu geben und: ‚Ich weiß nicht,‘ ist keine Antwort. Also muss er dir sagen, du musst da vorne rechts gehen, auch wenn es links ist.“ (Interview 3 Zitat 64)

¹³⁷ I18: "Aber ich habe das Gefühl, dass sie untereinander keine Konflikte haben. Ich weiß nicht, dass ist ganz anders. Weil bei uns hat man oft einen Konflikt, aber sie, sie reden über das was passiert ist, aber nicht, dass sie irgendwie streiten oder so. Und bei uns gibt es das schon öfters, dass es wegen einer kleinen Sache einen großen Streit gibt. Aber ich habe das nie mitbekommen bei ihnen." (Interview 18 Zitat 19)

¹³⁸ vgl. Fußnote 11 Interview 19 Zitat 38a

¹³⁹ P9: "X (die lokale Führungsperson) interveniert spontan (obwohl wir es völlig anders besprochen hatten) und lässt sich auf eine Diskussion mit Y (einem Elternteil) ein. [...] Sie verwendet dabei Phrasen wie: „mein Land nicht mehr betreten“, „unakzeptables Verhalten“. Z (ausländische Fachkraft)

Grundlage der Konfliktgestaltung ist dabei auch die Frage, in welcher Situation die Austragung des Konfliktes beendet oder aufgeschoben werden soll. "The reasoning from the collectivist point of view is that if the relationship is in jeopardy and mutual face images have been threatened, there is no use spending time talking about substantive issues." (Ting-Toomey 2004, S. 197) Dies kann zu einer beidseitigen Unzufriedenheit führen, da die einen das Thema vom Tisch haben wollen, während die anderen die Aufschiebung als momentan einzig richtige Strategie sehen. Zudem können sich die Konfliktdenken in der Weise unterscheiden, dass KonfliktpartnerInnen ein divergierendes Verständnis darüber haben, wann der Konflikt als gelöst betrachtet werden kann.

4.7.7 Konfliktkultur interkulturell

Interkulturelle Konflikte liegen im Wesen des Kulturkontaktes und sind als der Fundus und das Kapital von Interkultur zu betrachten. Grundvoraussetzung dafür ist jedoch, Konfliktstile als kulturell determinierte Handlungsgröße zu entziffern und Wege zu finden, andere Konfliktkulturen anzuerkennen und eigene Konfliktstrategien zu modifizieren, auch wenn damit eine Portion Selbstkontrolle verbunden ist.¹⁴⁰ Interkulturelle KommunikatorInnen müssen das kulturell geprägte Verständnis von Konflikt ernst nehmen und Wege finden, die von direkter Konfrontation Abstand nehmen. "Das ist, das soll mit aller Eindringlichkeit betont werden, kein Plädoyer für eine Kultur des Konfliktes, gerade vor dem Hintergrund der 'Unwilligkeit' afrikanischer Kulturen, Konflikte offen und direkt anzugehen." (Ott 2002, S. 243) Eine große Herausforderung interkultureller Konfliktgestaltung betrifft den ihres inhärenten Ethnozentrismus, der in vielen Ansätzen, welche die Schaffung von funktionierenden interkulturellen Teams unterstützen wollen, mitschwingt. Diese bauen auf ein hohes Maß an Konfliktbereitschaft und Meta-Analyse, welche durch ethnologisches Wissen und kulturelle Feinfühligkeit angereichert werden müssen.

Konfliktkultur als Teil von Interkultur

Eine Problematik, welche im Rahmen der Interkulturalität von Konfliktstilen herausgestrichen werden muss, ist die Tatsache, dass viele Methoden, welche die Entwicklung interkultureller Kompetenz fördern wollen, Konfliktbereitschaft zur Grundlage haben. Die kulturelle Dimension dieser Methoden wird jedoch nur sehr am Rande zur Sprache gebracht. "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." (Rathje 2003, S. 14) Aufgrund dieser Erkenntnis und der Verwobenheit von Konfliktstilen mit Denk- und Beziehungsstilen halte ich es für äußerst wichtig, Methoden zur Reflexion des Kulturkontaktes zu entwickeln, welche nicht allein auf der Bearbeitung von

Konfliktbereitschaft als Grundlage vieler Trainingsmethoden

verweigert, sich in dieser Situation auf ein Gespräch einzulassen, da ja ein offizielles Treffen bereits geplant wurde. Den ‚Kampf‘ gewinnt Y was X als Fehler ihrerseits betrachtet. Ihrer Ansicht nach hätte sie hart bleiben müssen und nicht zulassen dürfen, dass die Y den Schulhof überhaupt betritt. Z und ich sehen die Situation anders und verurteilen im Grunde die ganze Situation, welche gegen unseren Beschluss geht und nicht zu einer Konfliktlösung beiträgt. Wir versuchen beide ihr dies auf (vielleicht zu) sanfter Weise beizubringen, doch sie beharrt auf ihrem Standpunkt, dass sie hart bleiben hätte müssen.“ (Protokoll 9 Zitat 19)

¹⁴⁰ I13: "M: Und was passiert, wenn man es falsch macht? I13: Du die machen dann einfach völlig das Gesicht zu und dann bist du für die auch für die nächsten Monate erst mal gestorben. Das kannst du dir nicht antun. Du kannst auch nicht laut werden, so im Büro mit den nationalen Angestellten. Kannst du nicht auf den Tisch hauen und sagen: ich will, dass das nun so gemacht wird. Und so. Auch wenn du das mit einem Grinsen sagst: Wer ist denn da der Chef. Kannst du nicht machen. Du musst dich einfach bremsen, auch wenn dir die Galle überläuft. Und das alles ganz ruhig von Anfang bis Ende noch mal erklären, dass du dir vorstellst, dass es vielleicht doch besser so wäre. Und dass es doch schön wäre, wenn dass dann alle auch so machen würden bzw. auch vielleicht gut fänden. Aber das kostet Überwindung und das kostet auch, ja sehr viel Selbstkontrolle. M: Das klingt danach. I16: Ja es kostet sehr viel Selbstkontrolle. Du musst eigentlich ständig nicht nur den anderen beobachten, sondern auch dich selbst beobachten. Nein, das sollst du jetzt nicht machen. Gerade wenn du so eine bestimmte Bewegung machen möchtest und die im letzten Moment noch abbremsst und sagst, nein, das geht jetzt nicht. Und das ist schon einigermassen ermüdend." (Interview 13 Zitat 23)

Konflikten aufbauen, sondern beispielsweise mehr mit der Fähigkeit zur Selbstreflexion und Anpassung in Verbindung stehen. Dies spricht für die Methode des interkulturellen Coachings, welches an späterer Stelle dieser Arbeit vorgestellt wird.

4.8 Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Modell kultureller Differenz als Basis für die Auseinandersetzung mit Interaktionssituationen des Kulturkontaktes dienen soll. Auch wenn bei der Festlegung von Merkmalen bestimmter Kulturen immer die Gefahr der Stereotypisierung besteht, halte ich es für notwendig, Eckpfeiler der Auseinandersetzung zu schaffen, anhand derer Unterschiede aufgezeigt und kontrastiert werden können. Diesem Anspruch wurde versucht mit Hilfe des Modells kultureller Differenz gerecht zu werden. Dies soll nicht nur der Bewusstmachung anderskultureller Werte dienen, sondern auch das Bewusstsein über die eigenkulturelle Prägung verfeinern, was die Grundlage für interkulturelle Kompetenz, nämlich die Anerkennung kultureller Differenz, darstellt.

Nutzung von Modellen in der interkulturellen Auseinandersetzung

Das Modell kultureller Differenz konzentriert sich auf die, im Zuge der Datenanalyse erarbeiteten Hauptursachen für Schwierigkeiten innerhalb der interkulturellen Kontakte. Ich nehme nicht in Anspruch, alle Erfahrungen im Rahmen der Vorstellung des Modells abgedeckt zu haben, gehe jedoch davon aus, dass weitere Episoden kultureller Auseinandersetzungen einer der Dimensionen subsumiert werden können. Ziel ist im Rückgriff auf eine kulturgeneralisierende Herangehensweise eine Allgemeingültigkeit des Modells zu erreichen, welche dessen Anwendung in der Praxis ermöglicht. Das Anliegen dieses Kapitels war es, einen Einblick in die Herausforderungen des Kulturkontaktes zu geben und die Unterschiede in den Wirklichkeitskonstruktionen herauszuarbeiten. Die Komplexität der interkulturellen Begegnung, die in den meisten Fällen unterschätzt wird, sollte thematisiert werden. Die Auseinandersetzung mit Differenz ist spannend, aufreibend, konstruktiv und frustrierend zugleich. Kulturelle Unterschiede auf der Ebene der Normen und Werte sowie der kulturellen Grundannahmen bleiben trotz der stattfindenden Globalisierung bestehen und sind der Inhalt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung des Fachbereichs der interkulturellen Kommunikation, welcher sich zum Ziel gesetzt hat, Möglichkeiten zu schaffen, mit den Unterschieden umzugehen. Diese einschließende Grundhaltung stellt für mich nicht nur die Basis des Gelingens interkultureller Kommunikation dar, sondern ist Grundlage des Weltfriedens.

Anerkennung von Differenz als Grundlage und Grundhaltung



Definition von Kulturkontakt

Das Phänomen des Kulturkontaktes liegt im Herzen dieser Forschungsarbeit und soll mit Bezugnahme auf Personaleinsätze der Entwicklungszusammenarbeit untersucht werden. Treffen TeilnehmerInnen verschiedener Kulturen zusammen, kommt es zu einer Dynamik, in welchen jede Person in Rückgriff auf ihre kulturellen Selbstverständlichkeiten handelt und diese in das Geschehen einbringt. Dadurch ergibt sich ein Überschneidungsbereich, eine Zwischenwelt, welche von der Debatte über die unterschiedlichen Bedeutungszusammenhänge und Wirklichkeitskonstruktionen geprägt ist.

5.1 *Definition von Kulturkontakt*

Dieser Prozess kann als Kulturkontakt beschrieben werden und bringt Fragen in Bezug auf Verhalten und Werte ins Rollen, welche die eigene kulturelle Identität als Grundlage des Selbstkonzepts zum Thema der Auseinandersetzung machen. In dieser Weise möchte ich die Frage der kulturellen Identität an den Anfang des Kapitels stellen. Die Beschäftigung mit Fremd- und Selbstwahrnehmung erschließt den Zugang zu Fragen der kulturellen Identität, führt jedoch auch zu Wandlungsprozessen, welche Unsicherheiten und Stress mit sich bringen. Bewältigung und Entwicklungspotentiale, welche im Rahmen der Akkulturation zum Thema werden, werden im zweiten Teil des Kapitels diskutiert. "Acculturation refers to changes that take place as a result of continuous first-hand contact between individuals of different cultural-origins. While such contact may produce changes in attitudes, values, and behaviours, one important component of acculturation relates to changes in cultural identity." (Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 99) Ausgehend von dem Gedanken, dass die Regeln der Zwischenwelt oder Interkultur als Konglomerat der kulturellen Grundhaltungen der involvierten Personen zu verstehen sind, muss es zu Anpassungsprozessen kommen, in denen die Ausgangspositionen der Individuen modelliert werden. Die Dynamiken der Akkulturation werden im letzten Abschnitt dieses Kapitel beschrieben.

Akkulturationsprozesse

Bei der Beschreibung des Phänomens des Kulturkontaktes greife ich auf den beschriebenen Zusammenhang zurück, welcher sich im Aufbau des Kapitels widerspiegelt und als umfassende Darstellung des Akkulturationsprozesses verstanden werden kann.

1. kulturelle Identität
2. persönliche Bewältigungsstrategien
3. Anpassungsprozesse

5.2 *Relevanz des „Kultur-Schock-Modells“*

Ein Modell, das sich im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex des Aufeinandertreffens von Kulturen durchgesetzt und breiten Bekanntheitsgrad erreicht hat, ist das Modell des Kulturschocks. Das Kulturschock-Modell geht in seiner Entwicklung auf das Ende der 50-er, Beginn der 60-er Jahre zurück. Die Beschreibung des phasenhaften Verlaufs (ursprünglich wurde eine U-Form angenommen) widmeten sich verschiedenste Interkulturalisten (Wight, Oberg, Gullahorn und Gullahorn, Berry u.a.) mit dem Konsens eines

Popularität des Kulturschock-Modells

W-förmigen Verlaufs des Kulturschocks. In der Weiterentwicklung des Modells in den 70-er Jahren wurden die Vorbereitungs- und Reintegrationsphase mit eingeschlossen (vgl. Pusch M., S. 14) und in dieser Weise die Erfahrung reflektiert, dass Kulturkontakt weitgehendere Auswirkungen auf die Bewältigungsleistung der betroffenen Personen hat.

Reintegration als Kulturschock

Praktisch jede/r interkulturell Erfahrene scheint mit dem Schlagwort des Kulturkontakts in Berührung gekommen zu sein. In der Diskussion über Anpassungserfahrungen wird dieser Begriff häufig verwendet, insbesondere auch im Zusammenhang mit Reintegration.¹⁴¹ Dies weist in aller Deutlichkeit darauf hin, dass Kulturkontakt nicht als unikale Episode gewertet werden darf, welche aufgrund der Konfrontation mit dem Fremden entsteht, sondern macht klar, dass die Begegnung mit dem Fremden die Möglichkeit bietet, die eigene kulturelle Geprägtheit zu erkennen. Diese Dynamik halte ich für den Hauptgrund, warum der „umgekehrte“ Kulturschock mitunter als irritierender erlebt wird als der primäre.

Die Anwendung des Modells wird in der neueren Literatur mehr und mehr kritisiert (vgl. Landis, Bhawuk 2004, S. 464), da der phasenhafte Verlauf erstens nur auf schwache Belege aufgebaut ist (vgl. Ward 2004, S. 188) und es zweitens wenig zielführend ist, sich durch die Suggestierung eines phasenhaften Verlaufs von den stattfindenden Lernprozessen ablenken zu lassen. In diesem Sinne werden heute die Potentiale des Kulturkontaktes stärker in den Mittelpunkt gerückt und in der Darstellung auf klassische Lernkurven verwiesen. Die Idee dahinter ist, dass die Lernleistung und der -druck in den ersten Monaten am stärksten sind und im weiteren Verlauf abflachen. Besonders die Phase der Euphorie und Anpassungskrise wird am klassischen Kulturschock-Modell kritisiert. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Kulturkontaktes halte ich es deshalb für wichtig, der Entwicklung von Anpassungsstrategien nachzugehen, da diese den Verlauf des Kulturkontaktes mitbestimmen. Dabei wird das dem Kulturkontakt ausgelieferte Individuum nicht mehr als passives Opfer gesehen, sondern die aktive Gestaltungsmöglichkeit des Wandlungsprozesses in den Vordergrund gestellt. "First, unlike the early formulation that regarded 'culture shock' as a negative, passive reaction to a set of noxious circumstances, we have treated people's responses to unfamiliar cultural environments as an active process of dealing with chance." (Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 270)

Weiterentwicklung des Modells

Durch die Popularität des Kulturschocks-Modells kam es zu massiven Reduzierungen mit der Folge, dass die Essenz der zugrunde liegenden Theorie verwässert wurde. Eine dieser Irrmeinungen, die zudem durch den Begriff des Kulturschocks selbst suggeriert wird, ist dessen Konzeptualisierung als einmaliges traumatisches Erlebnis. Erfahrene AuslandsmitarbeiterInnen betonen auf die Frage nach einem Kulturschock, gerne, dass sie diesen aufgrund ihrer Erfahrung des Lebens und Arbeitens in fremden Kulturen nicht mehr erleben. Dies macht deutlich, dass Kulturschock vorwiegend als unikale Episode gesehen wird, der Unerfahrenheit zugrunde gelegt wird.¹⁴² Kulturkontakt-Theorien hingegen konstituieren sich als Verlaufsmodelle, welche die Auseinandersetzung mit der Fremde in den Blick rücken und sich mit Implikationen für die kulturellen Selbstverständlichkeiten der Personen befassen. Dies kann durch die Verwendung des Begriffs „Kulturkontakt“ wesentlich klarer herausgestrichen werden.

Vermeidung von Reduzierungen

¹⁴¹ I3: „Also ich hab keinen Kulturschock gekannt, bis ich in die Schweiz kam. Dort habe ich mich nicht als Ausländer gefühlt und wurde auch nicht so behandelt.“ (Interview 3 Zitat 19)

¹⁴² I16: "And also you experience that/ I have gotten used to this kind of life, so that things just don't surprise me anymore or don't shock me any more. And if I talk to X, she is very new and she never lived abroad with her family. She comes with all sorts of things... and I think: my goodness, that because you never lived abroad, that why she comes up with all that observations. Things that have become so normal and natural to me are really new for her and we discuss it a lot of the time. Not that she behaves inappropriately most of the time but it is clear that it is all new to her and she is having trouble. She is having trouble adjusting, really." (Interview 16 Zitat 11)

Der Begriff des Kulturschocks provoziert des Weiteren die Interpretation in Richtung einer persönlichen Fehlleistung mit negativer Konnotation. Das Vorhandensein einer persönlichen Verletzlichkeit im Kulturkontakt soll dabei nicht verleugnet werden. Um die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten des Kulturkontaktes nutzen zu können, muss diese Vulnerabilität, welche durch den Übergang von einer bekannten zu einer unbekanntem Lebenssituation entsteht, anerkannt und weniger als Bedrohung, denn Entwicklungschance wahrgenommen werden.¹⁴³ Wie ich an späterer Stelle noch näher ausführen werde, bieten diese Situationen immer auch ein erhöhtes Veränderungspotential, das sich positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung der Personen auswirken kann, welche die Konfrontation mit der fremden Kultur als Lern- und Selbsterfahrung nutzen können. Das Aufgeben von Abwehrhaltungen sowie das Aushalten von Unsicherheit bilden die Grundlage dieses Entwicklungsprozesses.

Negative
Konnotation

5.3 *Kulturelle Identität*

Kulturelle Identität konstituiert sich im Spannungsfeld zwischen Fremdem und Eigenem. Die philosophische und tiefenpsychologische Grundlegung der Auseinandersetzung mit Fremdem und Eigenem fungiert als wichtiger Aspekt der interkulturellen Auseinandersetzung. Die Schaffung von Interkultur basiert auf der Bewusstwerdung eigenkultureller Geprägtheiten (vgl. Kapitel: 9.4). Kulturelle Identität steht in engem Zusammenhang mit der Frage, wie sich die Einzelperson einerseits zur eigenen, andererseits zur fremden Gruppe positioniert. Dieser Frage wird insbesondere in der Theorie der sozialen Identität nach Tajfel (1982) nachgegangen (vgl. Ting-Toomey 1999, S. 149; Thomas 2006, S. 9; Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 103 ff), wobei herausgearbeitet wird, dass erstens jede Person das Bedürfnis hat, einer sozialen Gruppe zuzugehören und zweitens der Impuls besteht, sich von anderen Gruppen abzuheben, was als Begründung der Dynamik der sozialen Kategorisierung dient. Durch den, im Kulturkontakt stattfindenden Perspektivenwechsel werden Fragen der Zugehörigkeit neu aufgeworfen und evaluiert.¹⁴⁴ Dieses Thema wird durch den Kulturkontakt unter neuen Vorzeichen relevant, da die Frage aufgeworfen wird, welche Stellung das auswandernde Individuum in der fremden Gesellschaft einnehmen will und kann, und wie sich dabei die Sicht auf die eigene Kultur verschiebt bzw. unwiderruflich ändert.

Umgang mit
Fremdheit und
Vertrautheit

5.3.1 *Identitätserfahrung*

Kulturelle Identität manifestiert sich großteils auf der unbewussten Ebene und kann erst durch die Projektionsfläche des Fremden sichtbar und erfahrbar gemacht werden.¹⁴⁵ Für Mario Erdheim ist „Kultur (...) alles, was entsteht, wenn wir mit dem Fremden konfrontiert sind.“ (Marion Erdheim 1988, S. ...) Die Schwierigkeit, dieses „Etwas“ zu benennen, kann als Resultat dieser tiefen Verwurzelung und der Verstrickung von kultureller und persönlicher Identität gesehen werden. "Die Beschreibung der eigenen kulturellen Identität kann demnach nur aus dem Vergleich entstehen. Der und das andere und die Abgrenzung gegenüber dem Anderen stehen damit unausweichlich immer auch im Mittelpunkt der eigenen kulturellen Identität." (Hauser 2003, S. 8) In diesem Sinne geht es bei der Betrachtung des Fremden, mehr als man zuerst glauben will, immer auch um das Verstehen des Eigenen. Das Eigene und das Fremde

Fremdheitserfahrung
als „Kontrastmittel“

¹⁴³ I10: "How it changed me yea, I think working overseas, working away from your home makes you a better person. I think it makes you a better person because you have to, I think you have to analyze, you have to do self-reflection, you have to analyze who you are and how you come across to people. Now if it happens that you are working in a language that is not your own, it is also really good for you." (Interview 10 Zitat 42a)

¹⁴⁴ I3: „: Ja sicher. Ich glaube schon. Ich bin mit verschiedenen Kulturen in einem guten Sinn aufgewachsen. Also klar waren wir Ausländer in Pakistan, dazumal. Aber ich habe das nie negativ empfunden. Als Auslandsschweizer in der Schweiz war das schwieriger. Die Schweizer sind da etwas anders.“ (Interview 3 Zitat 42a)

¹⁴⁵ vgl. Fußnote 48 (Interview 19 Zitat 22)

konstituieren sich als duales System, das nur im Prozess des sich gegenseitig Anziehens und Abstoßens bestehen kann.

Die Auseinandersetzung mit kultureller Identität hat grundsätzlich zwei Komponenten, welche im Kulturkontakt erfahrbar werden. Erstens wird die Frage der sozialen Zugehörigkeit aufgrund des Wechsels von In-Group zu Out-Group bedeutsam, zweitens können die eigenen kulturell geprägten Wirklichkeitskonstruktionen durch die Erfahrung der mangelnden Deckungsgleichheit Form annehmen. "Our cultural identities can be so impregnated that unless we encounter major cultural differences, we may not even notice the importance of our cultural membership badges." (Ting-Toomey 2004, S. 30) Die Metapher des Fisches, der solange er im Wasser schwimmt, sich dessen nicht bewusst ist, veranschaulicht die Thematik der Schwierigkeit der Kulturwahrnehmung.

Kultur als
konstituierender
Faktor des Selbst

5.3.2 Entstehung der kulturellen Identität

Kulturelle Identität wird im Rahmen der frühen Sozialisation erworben, was in der Erfahrungswelt der Kindheit als Inbegriff von Vertrautheit zum Ausdruck kommt. Jeder Mensch hat den Wunsch, sich in seinem Umfeld in kompetenter und effektiver Weise bewegen zu können. Dieser Prozess wird durch die Orientierung an gemeinsamen Vereinbarungen gestützt und von diesen getragen. Selbstkonzepte entwickeln sich immer in Konjunktion mit sozialer Identität, welche neben kulturellen Komponenten auch durch Variablen wie Geschlecht, Herkunft etc. beeinflusst wird. Kulturelle Identität formiert sich im Rahmen der Erfahrung der Übereinstimmung von Wertsystemen, Ordnung, Sicherheit, Konsens. "This is the process through which persons acquire a set of core values early in their lives, which they then come to regard as reflecting reality and, therefore, as absolutely true and which, for a variety of reasons, are highly resistant to change." (Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 10) Die kulturelle Programmierung kann durch die Erfahrung von Alternativen bewusst, jedoch nie rückgängig gemacht werden. Im Rahmen von Akkulturationsprozessen kommt es zu Veränderungen in der Bewertung des Orientierungssystems, welche sowohl zu Aufweichung als auch zu einer Verfestigung führen können.

Vergleich mit
Kindheit

5.3.3 In-Group/ Out-Group Erfahrungen

Die Konfrontation mit der Fremde dient als Kontrastfolie, welche sich durch das Hinaustreten aus dem eigenen gewohnten Koordinatensystem und die Erfahrung der Distanz zum Eigenen ergibt. Neben der Bewusstwerdung von bisher als normal empfundener Denkmuster, befindet sich die Person in einem Übergangsstadium, welches sich durch Nicht-Mehr und Noch-nicht-Dazugehören auszeichnet. Dies beinhaltet den Schmerz des Außenseiters, kann aber auch als wirkungsvolle Stellung zur Selbsterfahrung genutzt werden (vgl. Erdheim 1988, S. 246). Spezifisch für diese Erfahrung ist auch die Annahme der Vorläufigkeit, welche als Illusion zum Schutz des Selbst gesehen werden muss. Durch die Fremdheitserfahrung ändert sich nicht nur der Blick auf die eigene kulturelle Gruppe, sondern auch die soziale Zugehörigkeit, was vor allem im Rahmen der Reintegration zum zentralen Thema wird (vgl. Kapitel: 6.2.9). Die/der AuswanderIn lebt in einer Zwischenwelt, welche sich aus der Freiheit, überall hingehen zu können, aber auch der Verzweigung, die das Entgleiten der Heimat auslöst, zusammensetzt. "Eine Identität, die sich aus der Freiheit des Fremdseins konstituiert, kann weder das Alte noch das Neue einfach von sich weisen, sie muss aus der Not der Unbehaustheit eine Tugend machen und aus dem dritten Ort zwischen Fremde und Heimat einen Standpunkt." (Mitgutsch 1997, S. 19) Rückkehr ist in diesem Sinne nicht mehr möglich, da sich die Person durch die

Veränderungen der
kulturellen Identität i

Fremdheitserfahrung sowohl selbst verändert, als auch von der eigenen Gruppe anders bewertet wird.¹⁴⁶

Dieser Ort zwischen den Welten wird häufig als Drittkultur bezeichnet und wird an späterer Stelle in Form einer Unterscheidung zwischen Inter- und Drittkultur ausformuliert. Menschen, welche längere Zeit außerhalb ihrer Heimat leben, beziehen die Stellung einer „kulturellen Marginalität“,¹⁴⁷ welche in ihren Konsequenzen vor allem von Janet Bennett beschrieben wurde (vgl. Bennett, J. 2005, S. 66). Die betroffenen Personen haben sich von ihrer eigenkulturellen Gebundenheit gelöst und bedienen sich der verschiedenen kulturellen Systeme nach Bedarf und Ermessen. Diese Fähigkeit des „Jonglierens“ mit unterschiedlichen kulturellen Denkmodellen kann aber auch zu einem Gefühl der „kulturellen Marginalität“ führen, welches sich durch den Aspekt der „Heimatlosigkeit“ oder „Kulturlosigkeit“ zeigt.

Kulturelle
Marginalität

5.3.4 Positive kulturelle Identität als Basis der positiven Wahrnehmung des Fremden

Der Prozess des persönlichen Wachstums als Folge von Kulturkontakt hat das Vorhandensein einer positiven kulturellen Identität zur Grundlage. Das Selbstkonzept steht in Verbindung mit der kulturellen Identität und entwickelt sich durch positive soziale Rückmeldung. Dieser Prozess stellt die Grundlage für die Offenheit gegenüber fremder Kulturen und deren Wahrnehmung dar.¹⁴⁸ Verschiedenste Studien haben gezeigt, dass das Vorhandensein einer positiven kulturellen und persönlichen Identität zu einem bejahenden Umgang mit Mitgliedern von Fremdgruppen beiträgt (vgl. Ward 2004, S. 198) und in dieser Weise die Basis für das Gelingen von Interkultur darstellt. Kommt die eigene kulturelle Identität durch Erfahrungen des Kulturkontaktes ins Wanken, können verschiedenste Abwehrmechanismen zur Wirkung kommen. Dem Fremden kann hierbei eine systemerhaltende Aufgabe zukommen, wobei dieses materialisiert wird, um das Gute im Eigenen nicht zu gefährden und dessen Integrität zu erhalten. Hier kann auf Peter Stöger verwiesen werden, wenn er sagt: "Die Entfremdung sich selbst gegenüber zeigt sich in dem Bemühen, seine eigene leib-seelische Identität als 'einheimisch', als zu recht gebürtig, ebenbürtig, um mit Páramo-Ortega zu sprechen, als wohlgeboren zu betrachten." (Stöger 2000, S. 35) Das Böse wird nach außen verlagert und muss folglich abgewertet werden, was sich häufig in Form von Verniedlichung, Paternalisierung, in Rassismus, aber auch in schwächeren Formen der Abwertung des Anderen äußern kann.

Akzeptanz des
Eigenen und
Fremden

5.3.4.1 Idealisierungstendenzen

Die Skepsis oder Angst gegenüber dem Fremden kann auch in Form des „Exotismus“ eine Umkehrung erleben (vgl. Larcher 1991, S. 15). Dabei wird der Bezugspunkt verschoben und das Fremde zum Natürlichen, Guten und Wahren hochstilisiert. Dies führt zu einer positiven Überhöhung des Fremden, welches die eigentliche Auseinandersetzung damit verhindert. Das Konzept des „Edlen Wilden“ tritt in diesem Zusammenhang immer wieder in den Fokus der

Exotismus als
Umkehrung

¹⁴⁶ 113: „Da war mir dann klar, dass das jetzt mein Leben wird. Ja, da war mir schon klar, dass ich wahrscheinlich nicht mehr nach Deutschland zurückkehren würde um dort zu leben, es sei denn als Pensionärin, wobei da wieder mein französischer Ehemann im Wege steht oder stehen wird. Aber ich wollte mir aber trotzdem immer noch einen Ruhepol dort behalten, deshalb hatte ich lange Jahre noch meine Wohnung in Deutschland. Die diente mir mehr als ein Abstellplatz und da habe ich dann meine Koffer abgelegt. Das war mein Schwerpunkt und von dort aus bin ich dann in den Ferien auf Reisen gegangen. Aber das war mir wichtig, dass ich wusste, wo ich hingehöre, wenn ich mal nicht mehr da sein kann, sei es aus Gesundheitsgründen, oder aus familiären Gründen, dass ich da nicht mehr sein kann/ dass ich weiß wo ich hingehöre oder wo ich zunächst mal wieder neu anfangen kann. Das war mir wichtig. Ja, ich glaube das war mir damals schon klar, dass dieser Lebensabschnitt in Deutschland vorbei ist.“ (Interview 13 Zitat 12)

¹⁴⁷ 113: "Um noch einmal darauf zurück zu kommen. Es passt mir eigentlich ganz gut, dass ich Fremde sein darf. Und ich muss mich ja auch immer nur bis zu einem gewissen Punkt einlassen auf meine Umgebung. Ich weiß, dass meine Umgebung mich sowieso so betrachtet, als gehöre ich nicht dazu. Ich habe eigentlich das Beste aus beiden Welten, jeweils. [...] Ich muss nicht das Gefühl haben, dass ich bis in die tiefsten Verästelungen verwurzelt bin." (Interview 13 Zitat 18)

¹⁴⁸ 16: „Ich denke vielmehr es sollte wesentlich sein, dass den Leuten mitgegeben wird, dass sie am besten sie selbst sind und nicht versuchen sich zu verstellen oder anders zu sein, oder schon den großen Experten darstellen zu wollen, wenn sie noch keine Experten sind, sondern erst am Beginn dieser Stufe. Weil auch einfache Leute in einer anderen Kultur, die haben ein Gespür dafür, ob jemand, der da ist er selbst ist oder ob er etwas vorspielt, weil das kann man nicht selbst verdecken, das ist immer, früher oder später kommt das raus. Ich denke, das ist die wichtige Sache daran.“ (Interview 6 Zitat 52)

Betrachtung. Im Zuge der Idealisierung des Fremden kommt es zu einer Abwertung des Eigenen, einer Art Abwehrmechanismus in der Bewusstwerdung der eigenkulturellen Anteile. Für Peter Stöger zeigt die Idealisierung der Fremde einen weiteren Aspekt der eigenen Verzweiflung. "Die Suche nach der verlorenen Fremde ist eine Suche nach dem verlorenen 'Eigen'. Sie ist eine Suche nach der Hoffnung, auch dann, wenn sie gegen alle Hoffnung geschieht." (Stöger 2000, S. 107) Erwartungen, welche in der eigenen Kultur nicht erfüllt werden können, werden in der Hoffnung auf Sinnfindung nach außen projiziert, was wiederum zu Einseitigkeit führt und die befruchtende Integration von Fremdem und Eigenem verhindert. Im Rahmen der eigenen Sinnsuche und einer problematischen kulturellen Identität kann es auch zu Schwierigkeiten in Bezug auf die Anerkennung der Grenzen von In- und Out-Groups kommen. Aufgrund der Abwehr der eigenkulturellen Zugehörigkeit kann ein Bedürfnis entstehen, sich durch besonders intensive Anpassung an die Gastkultur zu einem "besseren Gruppenmitglied" zu machen und damit die Außenseiter-Rolle zu kompensieren.

5.3.5 Ethnozentrismus

Ethnozentrismus muss als integraler Bestandteil kultureller Identität gesehen werden. Diese formiert sich über die Identifikation mit einer Gruppe, deren Werte, Ansichten und Verhaltensregeln geteilt werden. Das Individuum besteht in Konjunktion mit der Gruppe, was Vergleich und Bewertung mit der Außengruppe impliziert. "We compare the standing of our in-group with that of other groups in order to bolster our positive social identities." (Ting-Toomey 1999, S. 150) Diese Dynamiken sind die Grundlage von Ethnozentrismus und können nicht von der Auseinandersetzung mit kultureller Identität entkoppelt werden.¹⁴⁹ Ethnozentrismus kann als Tendenz verstanden werden, die eigene Weltsicht in den Mittelpunkt der Bewertungen zu stellen und diese als ethisch, natürlich, menschlich oder schlichtweg richtig anzunehmen. Dies impliziert Wertungen, welche in Form von Herabsetzung, Rassismus etc. an die Oberfläche kommen. Trotz verschiedener Beziehungsstile kann es als ein Bedürfnis jeder Person angesehen werden, sich auf die eine oder andere Weise als Teil der Gruppe wahrzunehmen (vgl. Thomas 2006, S. 9). Daraus entwickelt sich ein kollektives Bewusstsein, welches durch Einwirkungen von Außen bedroht werden kann. Formen dieser Bedrohung können sich über Werte und Glauben, ökonomische Ängste oder Vorurteile manifestieren und verstärken Ethnozentrismus. Aufgrund der bestehenden Hierarchie der Weltordnung wird Ethnozentrismus häufig als „westliches“ Phänomen gesehen und folglich als Eurozentrismus bezeichnet. Ethnozentrismus entsteht grundsätzlich aus dem Bedürfnis des Vergleiches als Basis der eigenen Verortung im kulturellen System und ist eine in diesem Sinne unvermeidbare Konsequenz (vgl. Ward 2004, S. 198). Dieser Prozess der Internalisierung von eigenkulturellen Wertsystemen ist Teil der Sozialisation und stellt die Gesellschaftsfähigkeit seiner Mitglieder sicher, ist also integrierter Teil der kulturellen Identität.

Bedürfnis der
Einordenbarkeit von
Erfahrungen

Franz Martin Wimmer (2001) formuliert im Rahmen seines Beitrages „Polylogische Forschung“ vier Typen von Kulturzentrismen.

Formen des
Ethnozentrismus und
Entwicklungspotential
e

1. Expansiver Zentrismus verkörpert die Grundidee einer absoluten Wahrheit, welche mit dem Recht auf Absolutheit weiterverbreitet werden darf (vgl. Wimmer 2001, S. 389)
2. Integrativer Zentrismus zeigt sich in gewisser Weise als arrogante Form des expansiven Zentrismus, in dem Sinne, dass dieser davon ausgeht, dass die eigenen

¹⁴⁹ II: „Finde ich absolut ja. So kehrt du gewissermaßen einen Teil deiner Kultur nach außen: wir Schweizer sind ja konsensfähig. Müssen wir ja, und so, das kehrt du dann nach außen und du sagst, ja gut, dann sollen sich doch jetzt mal diese eritreischen Partner zusammensetzen und wir sind ein bisschen dabei, dann ist das wie eine Gemeindeversammlung. Und dann bist du vielleicht noch ein bisschen höflicher als in der Schweiz, weil du glaubst, das ist in diesen Ländern so.“ (Interview 1 Zitat 56)

Wertvorstellungen aufgrund ihrer absoluten Richtigkeit gar nicht erst das Andere zu bekämpfen braucht (vgl. Wimmer 2001, S. 389).

3. Separativer Zentrismus favorisiert das Bild von „kulturellen Inseln“, welche zwar nebeneinander existieren (dürfen), der Austausch und die Vermittlung zwischen diesen jedoch als schwieriges, wenn nicht unmögliches Unterfangen gesehen wird.
4. Tentativer oder transitorischer Zentrismus hingegen zeichnet sich durch den Effekt von fremden Denkweisen auf die eigenen Selbstverständlichkeiten aus. Das Eigene wird als Basisvariable angenommen, die Relativität und Veränderbarkeit jedoch immer mitgedacht (vgl. Wimmer 2001, S. 391).

Franz Martin Wimmer versucht auf das Spannungsfeld einer sich fortwährend entwickelnden Globalkultur philosophische Antworten zu finden und im Rahmen des Polylogs zu formulieren. Auch wenn das Andere, wie in der vierten Form des Kulturzentrismus vorgestellt, gedacht und argumentiert werden kann, bleibt die der Weltgesellschaft inhärente Hierarchie ein Thema der Diskussion, welches an anderer Stelle wieder aufgenommen werden soll (vgl. Kapitel: 7.4.5).

Dynamiken der Weltordnung

5.4 Persönliche Bewältigungsstrategien

Wie bereits beschrieben, werden durch den Kulturkontakt Fragen der sozialen Identifikation und der kulturellen Identität aufgeworfen. Durch die Erfahrung in der fremden Kultur, das Hinaustreten aus der vertrauten Umgebung, kommt es zu Kontrasterfahrungen, welche die eigene kulturelle Identität erfahrbar machen, jedoch auch zu Verschiebungen der eigenen kulturellen Positionierung führen. Diese Dynamik wird von den EthnopsychanalytikerInnen als "sozialer Tod" beschrieben (vgl. Nadig 1992, S. 43) und veranschaulicht die Auswirkungen des Verlustes des gewohnten kulturellen Bezugsmodells. Identität bildet sich im Rückbezug auf die soziale Gruppe durch Bestätigung und Vergleich. Diese fallen mit der Emigration weg, wodurch das Individuum nicht nur das Bezugssystem verliert, sondern mit der Herausforderung konfrontiert ist, sich im neuen Umfeld sozial zu verorten. (Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 103-104) Das Bedürfnis nach „sozialer Zugehörigkeit“ kann mit Hilfe verschiedenster Gruppenzugehörigkeiten teilweise kompensiert werden und beeinflusst die Dynamik der internationalen Gruppen vor Ort, welche an späterer Stelle untersucht wird. Im Kulturkontakt kommt es zu Situationen in denen die eigenen Wertsysteme und kulturellen Grundannahmen ins Wanken kommen. Dies kann einerseits Reflexionsprozesse auslösen, andererseits führt es immer auch zu Verunsicherungen der Person, welche unterschiedlich gemeistert werden. Einerseits kann das Fremde zum Schutze des eigenen abgewertet werden, was als logischer und meist zu beobachtender Schritt zu sehen ist, andererseits kommt es zu Eingriffen auf der Ebene der kulturellen Selbstverständlichkeiten, was die Stabilität der Person in Gefahr bringen und sowohl körperliche wie auch psychische Reaktion zur Folge haben kann.

Statuslosigkeit und -verlust

5.4.1 Verlust der Zugehörigkeit

Die Metapher des „sozialen Todes“ veranschaulicht die Verunsicherungen und Stresselemente, welche der Kulturkontakt mit sich bringt. Sowohl das Kulturschock-Modell als auch neuere Kulturkontakt-Theorien versuchen diese Thematik aufzugreifen und zu untersuchen. Konsens besteht darüber, dass es im Rahmen von Kulturkontaktsituationen zu Stress kommt, welcher abhängig von verschiedensten Faktoren als Stimulus oder Überforderung wahrgenommen wird. Stress entsteht durch die noch unbekanntenen Anforderungen der neuen Lebenssituation und die

Bewältigungsstrategien und Umgang mit Stressmomenten

damit verbundenen Unsicherheiten.¹⁵⁰ Diese Anforderungen gehen jedoch in ihrer Reichweite weit über Verhaltensfragen hinaus und können als interner Konflikt beschrieben werden, welcher aus der Anziehungskraft der neuen Kultur und der Rückholkraft der eigenen Kultur entsteht. Der richtige Umgang mit diesen unvermeidbaren Belastungen bzw. die Uminterpretierung dieser in positive Veränderungspotentiale, ist die Grundlage für interkulturelles Lernen durch Kulturkontakt. "Stress, adaptation, and growth thus highlight the core of the cross-cultural adaptation process. [...] Stress, in this regard, is intrinsic to the complex open system of humans and essential in their transformation process, a process that allows for self- (re) organization and self-renewal." (Kim Y. 2004, S. 341) Die Fähigkeit, das positive Veränderungspotential von Stress zu erkennen, kann durch Bewusstmachung gestärkt werden und muss deshalb als Teil von Training oder Coaching wahrgenommen werden.

5.4.2 Überforderungssyndrom

Durch die überraschende und unerwartete Konfrontation mit einer Anzahl von neuen Stimuli kann es jedoch auch zu Überforderungen kommen, welche verschiedenste Symptome psychischer und körperlicher Art hervorrufen können. Das positive Entwicklungspotential wird von der Wahrnehmung der Überforderung dominiert, was in einer Abwehrhaltung mündet. "It is important to note here that it is not merely the loss of frame of reference that causes culture shock, but the defensiveness that such a loss engenders." (Bennett J. 1998, S. 219) Vorbereitungsmaßnahmen können Hilfestellungen zur Vermeidung der Abwehrhaltung bieten und die Erhaltung eines Mindestmaßes an Orientierung ermöglichen. Die zu vermittelnde Grundidee ist die Offenheit gegenüber Veränderung und die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen.

Herausforderungen
und Überforderungen

Neben der Offenheit bestimmen auch die Umstände, unter denen die Ausreise stattfindet, den Verlauf des Kulturkontaktes.¹⁵¹ Als solche Einflussfaktoren können Kontextbedingungen, welche an anderer Stelle beleuchtet werden (Motivation, Unterstützungssysteme, Alltagsfaktoren) genannt werden, aber auch Persönlichkeitsfaktoren müssen mit Stressbewältigung assoziiert werden. Persönliche Reife und Belastbarkeit, sowie die Fähigkeit zur Rollendistanz sind Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz und beeinflussen eindeutig den positiven Verlauf des Kulturkontaktes (vgl. Dietmar Larcher 1992, S. 186). Die Vernetzung dieser Fähigkeiten mit interkultureller Kompetenz wird in späteren Kapiteln genauestens dargestellt (vgl. Kapitel: 8.5).

Rahmen-
bedingungen

Neben Persönlichkeitsfaktoren werden auch Faktoren wie Alter und Bildung als bestimmend für die Anpassungsleistung angenommen. "Individuelle Unterschiede zeigen sich in der Fähigkeit, mit neuen Situationen fertig zu werden. Dabei sind demographische und persönlichkeitspezifische Variablen wie Alter, Geschlecht, kognitive Fähigkeiten, sozioökonomischer Status und Bildungsstand von Bedeutung. Zum Beispiel wurde häufig beobachtet, dass junge, eher intelligente und gebildete Personen schneller zu interkulturellen Anpassungsleistungen fähig sind als ältere, weniger intelligente und weniger gebildete Personen." (Thomas, Hagemann, Stumpf 2003, S. 241) Die Personengruppe, welche sich zur beruflichen Emigration entscheidet, deckt sich ziemlich klar mit der von den Autoren genannten

Persönlichkeits-
faktoren

¹⁵⁰ I4: „Ja, .also vielleicht zu erst. Also ich hatte zuerst so ein ..., wie so ich sagen, mm ein bisschen Schiss, vor diesem Ding hier, weil es das erste Mal war, dass ich so auf Mission gehe. Und ich geh alleine, oder? Also ich hatte so das Gefühl, für meinen Vorgesetzten in der Schweiz ist das so klar, dass ich das mache.“ (Interview 4 Zitat 2)

¹⁵¹ I7: "I like new situations, that you discover new things all the time, new cultures [...] This is my line of work, what I want to do, I want to work in developing countries where there are substantial needs that I can participate in. However with children it does, for me it makes a little bit of a difference. It depends on the actual country, it depends on stability, it depends on you know education for my children so I find it hard to say I am goingdo this for five, ten, twenty years longer right at this moment." (Interview 7 Zitat 80)

Schicht und verspricht somit grundsätzlich eine positive Bewältigung von Kulturkontakt. Stress kann dabei jedoch niemals vermieden, sondern nur bewältigt und die Bereitschaft der Wahrnehmung der Herausforderung mit seinem positiven Lernpotential gestärkt werden (vgl. Kapitel: 8.6.7).

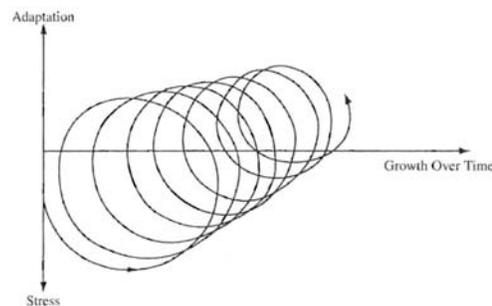
Häufig wird betont, dass das Überforderungssyndrom des Kulturkontaktes vor allem beim ersten intensiven Kontakt mit einer fremden Kultur auftritt (vgl. Kim Y. 2004, S. 341). Dies kann auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass die Stressmomente bei der ersten Begegnung als besonders intensiv empfunden werden, was auf die fehlende Deckungsgleichheit der Erfahrungen zurückgeführt werden kann.¹⁵²

Erfahrungen

5.4.3 Bewältigungsstrategien und deren Veränderung

Adäquate Anpassungsstrategien müssen erst gefunden und erprobt werden und der innere Konflikt, welcher mit Angst vor Selbstaufgabe durch Anpassung gekennzeichnet ist, muss gelöst werden. Young Yu Kim (2004) stellt eine Theorie vor, die sich mit Anpassungsstrategien bei Langzeitaufenthalten beschäftigt und entwickelt ein Modell, um die Dynamik zwischen „Stress-Anpassung und Wachstum“¹⁵³ darzustellen.

Intensität der Erfahrungen des Kulturkontaktes



Quelle: Kim Y. Y. 2004 S. 343

Dieses Modell zeigt, dass die Intensität der Erfahrung zu Beginn des Kulturkontaktes besonders hoch, parallel dazu jedoch auch das Lernpotential dieses Teils der Anpassungsphase groß ist. Im weiteren Verlauf der kulturellen Anpassung bleibt die Dynamik von Stress und Entwicklung bestehen, verändert sich allerdings in der Weise, dass Stress weniger als Krise, sondern als positive Herausforderung empfunden werden kann (vgl. Kapitel: 8.4). Die Erhaltung dieser Lernbereitschaft über einen langen Zeitraum hinweg, kann eine Herausforderung für Personen darstellen, welche sich über einen langen Zeitraum im Ausland aufhalten. Entwicklungsmöglichkeiten dieser Langzeitanpassung werden weniger durch Überforderung, als durch sich entwickelnde Bequemlichkeit oder Ignoranz¹⁵⁴ gefährdet (vgl. Kapitel: 8.5.4.4).

Der Zyklus von Stress, Anpassung und Wachstum als transformativen Prozess kann zu Änderungen in der Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen führen. "Stress, adaptation, and growth thus highlight the core of the cross-cultural adaptation process. [...] Stress, in this regard, is intrinsic to the complex open system of humans and essential in their transformation process, a

Anpassungszyklus

¹⁵² „Denke ich an Fremde, fällt mir sofort ein Erlebnis während meines ersten Aufenthaltes in Burkina Faso ein. Noch nie und nie mehr, wurde mir die Fremde so massiv bewußt, wie an diesem Abend, an dem wir zum Abendessen bei der Familie eines Schuldirektors eingeladen waren. Im Nachhinein betrachtet, nimmt es mich wunder, daß mir gerade dieser Moment zu diesem Thema in Erinnerung geblieben ist, denn objektiv gesehen, gab es in diesem Haushalt viele Dinge, die mir bekannt gewesen wären, verglichen mit Besuchen in anderen Familien in Burkina Faso. Doch ich war der Fremde unvorbereitet in die Arme gelaufen und alle Sinne wurden gleichzeitig damit konfrontiert.“ (Margret Steixner in einem Artikel in Passagen 1995)

process that allows for self-(re)organization and self-renewal." (Kim Y. 2004, S. 341) Dieses Modell betont sehr stark das Potential von Veränderungs- und Anpassungsprozessen, wobei Stress in diesem Zusammenhang als positive Triebfeder gesehen wird. Dabei wird die Tatsache nicht verschönert, dass dieser die Kraft besitzt, unser Gleichgewicht zu stören. Wichtig dabei scheint der Perspektivenwechsel, Stress nicht als Belastungsfaktor sondern als Stimulation zu sehen, die Lernprozesse einzuleiten im Stande ist. Diese Einsicht kann wiederum zum Kulturschock-Modell in Bezug gesetzt werden, welches im Grunde genauso auf den Stressmomenten des Kulturkontaktes aufbaut und als Modell sinnvoll weiter verwendet werden kann, wenn die Potentiale für den Adaptionprozess wahrgenommen werden.

Ein Teil des Anpassungsverhaltens kann auch als Gewöhnung interpretiert werden. Manche Sachen, die zu Beginn eines Auslandsaufenthaltes schwierig zu akzeptieren sind, unterliegen einer Abflachung aufgrund der Erfahrung der Unveränderbarkeit. Beispiele dafür sind der Umgang mit Zeit, sozialen Verpflichtungen oder Arbeitsstilen. Meines Erachtens muss diese Dynamik der Anpassung auch in Zusammenhang mit Erwartungen diskutiert werden, da diese in engem Zusammenhang mit Zufriedenheit und positiven Anpassungsstrategien stehen¹⁵⁵ (vgl. Ward 2004, S. 192). Die Wahrscheinlichkeit der mangelnden Deckungsgleichheit von Erwartung und Erfüllung muss zu Beginn des Auslandsaufenthaltes als größer angenommen werden, wobei die Erwartungen im Laufe der Zeit mit Erfahrungen gefüllt werden.¹⁵⁶ Dies hilft, die eigenen Ansprüche der Realität anzugleichen und hilft somit Frustrationen, wie banal sie auch immer seien, zu reduzieren.

Anpassung versus
Gewöhnung

Die anhaltende Auseinandersetzung mit der Fremde und das ständig den-Unterschieden-Ausgesetztsein kann aber auch ein Gefühl der Müdigkeit hervorrufen und als „interkulturelles Burn-Out“ bezeichnet werden. Die aufmerksame Fachkraft befindet sich in einem fast permanenten Zustand der erhöhten Aufnahmebereitschaft, welche mit Beobachtung, Reflexion und Verhaltensmodifikation einhergeht. Können kulturelle Herausforderungen nicht befriedigend gelöst werden, kann es zu einem Gefühl der Ohnmacht kommen, in dem sich die Person unverstanden und gehandikapt fühlt. Der Wunsch, einfach mal wieder ganz man selbst sein zu können, die Andersartigkeit nicht immer zur Schau tragen zu müssen und auf Selbstverständlichkeiten zurückgreifen zu können, ist dabei vorhanden.

Interkulturelles
„Burn- Out“

Diese interkulturelle Müdigkeit kann auch mit der zeitlichen Befristung von Personaleinsätzen in Verbindung gebracht werden. Alltägliche Frustrationen werden manchmal in der Hoffnung, dass die erfahrenen Schwierigkeiten im Zuge eines neuen Einsatzes oder der Rückkehr in die Heimat irrelevant werden, beiseite geschoben. Im Rahmen wiederholter Auslandsinsätze kommt es somit ähnlich wie bei der Erstausrückung zu einer Euphorie, welche sich in einer idealisierenden Zukunftsorientierung zeigt. Diese kann ebenso bei der Rückkehr in die Heimat beobachtet werden und kann mit als Grund genannt werden, wieso die Reintegration meist schwieriger ist als angenommen.

Anpassung auf Zeit

5.4.4 Übergänge und die Persistenz der interkulturellen Herausforderung

Betrachtet man die Alltagsrealität von AuslandsmitarbeiterInnen und deren Angehörigen so

Übergänge als

¹⁵³ „The Stress-Adaptation-Growth-Dynamic“ (vgl. Kim Y. 2004, S. 343)

¹⁵⁴ I7: “While I was in Macedonia we had many local friends also. So I don't know. Sometimes I think it is maybe part of the culture here that is more difficult but in different countries it is more difficult and as you are saying with children or if you are not working sometimes it is a little bit more difficult. But it is interesting the way the conversation is going. Yes we are all very much focused on the expatriate community. That is how we that is our life line and as you are saying yes ok (Laughing).” (Interview 7 Zitat 39)

¹⁵⁵ I7e: “I had communicated; I just didn't realize that the situation was as bad as it was - considering school, medical care. Especially the school, I didn't realize it was such a (...) mainstream American piece of work.” (Interview 7 Zitat 20)

¹⁵⁶ vgl. Fußnote (Interview 10 Zitat 4)

muss gesagt werden, dass neben der Dynamik der Langzeitanpassung zahlreiche kleine oder größere Übergänge das Leben prägen. Diese Übergänge finden nicht nur im Rahmen der Erstausreise statt, sondern treten sowohl beim Wechsel des Dienstortes¹⁵⁷ als auch bei der Rückkehr in die Herkunftskultur auf und sind deshalb im Stande ein holistisches Bild des Phänomens zu vermitteln. Aufgrund der zeitlichen Befristung der Personaleinsätze kommt es zu wiederholten Übergangserfahrungen, wodurch sich bestenfalls die Qualität von Stress ändert, nicht jedoch dessen Existenz. Beobachtungen zeigen, dass Menschen, welche durch ihre beruflichen und privaten Lebensumstände einer erhöhten Mobilität ausgeliefert sind, gleichzeitig auch mit einer überdurchschnittlich hohen Anzahl von Übergängen konfrontiert sind. Diese können als Durchgangsstadien definiert werden, in welchen das Individuum seine neue soziale Rolle finden und Regeln des neuen Systems erkennen und umsetzen muss. Übergänge zeichnen sich durch eine hohe Anzahl an Stimuli aus, welche entweder neu sind oder deren man entwöhnt ist. Diese Stimuli können bei der Rückkehr in die Heimat (zum Beispiel bei Heimaturlauben oder nach Vertragsende) genauso intensiv empfunden werden, weil sie wie zu Beginn des Kulturkontaktes unvermittelt auf die Person einwirken. Die Rückkehr wird häufig als umgekehrter Kulturschock bezeichnet und wurde auch von den InterviewpartnerInnen häufig als Herausforderung beschrieben.¹⁵⁸

Stimulie

Übergänge können ganz allgemein als „life-changes“ gesehen werden, welche im Falle des Kulturkontaktes von Fragen der kulturellen Konfrontation geprägt werden. Jeder Mensch in jeder Kultur ist im Laufe seines Lebens mit verschiedensten Übergängen konfrontiert. Neue Beziehungskonstellationen, sowie berufliche und familiäre Veränderungen münden in Situationen des Übergangs. Dies sind Zustände, die, ähnlich wie beim Kulturschock, etablierte Orientierungssysteme ins Wanken bringen und deshalb nach neuen verlangen. Übergänge beinhalten in dieser Weise immer das Potential der Veränderung, aber auch die Gefahr der Destabilisierung. "Diese 'Übergänge' sind mehr als eine Metapher. Sie sind ein klassisches Symbol der Wandlung und somit des Werdegesehnisses. Sie markieren seit jeher das Ende einer Statik und das Aufbrechen in Unsicherheit. Wachstum - innen wie außen [...] sind in ihnen versinnbildlicht." (Stöger 2000, S. 25-26)

Unvermeidbarkeit von Übergänge

Durch Übergänge werden Themen der eigenen Identität und der Zugehörigkeit wieder aufgeworfen und müssen in der Folge bewältigt werden. Dynamiken der sozialen Identifikation, welche im Rahmen der Reintegration bearbeitet werden müssen, sind in dieser Weise nicht nur auf das Ende eines Auslandsaufenthaltes beschränkt, sondern manifestieren sich auch während der Übergangsphasen. Aus Erfahrung erleben sehr viele im Ausland arbeitende Menschen oder deren Angehörige eine schwierige Zeit der Wiedereingewöhnung nach einer Zeit im Heimatland und umgekehrt, welche meist zu wenig als Übergangserfahrung Beachtung findet. Die eigene Lebensrealität wird durch den Systemwechsel neu evaluiert und wirft die Fragen der kulturellen Identität neu auf. Die eigenkulturelle Prägung wird im Rahmen des Akkulturationsprozesses aufgeweicht. Sowie die Bewusstwerdung der eigenen Kultur nur im Rahmen des Kontaktes mit einer fremden Kultur stattfinden kann, kann der Akkulturationsprozess erst im Vergleich mit der Herkunftskultur festgestellt werden. Dabei müssen zwei Einsichten bewältigt werden: Erstens muss das Leben in der Drittkultur, welches bis zu einem gewissen Grad zur Normalität geworden ist und die Funktion einer temporären Heimat übernommen hat, als Illusion entlarvt und in seiner Vorläufigkeit akzeptiert werden. Zweitens muss anerkannt werden, dass weder

Übergänge im Leben von AuslandsmitarbeiterInnen

¹⁵⁷ I7: "It is hard, I really find the first half year extremely difficult. You don't know anybody, you don't know the situation and you don't know where to do your shopping. It is really hard. I find the first six months very tiring but still I like the adventure." (Interview 7 Zitat 16)

¹⁵⁸ I10:"M: So you had a culture shock I10: I had a complete shock, I hated it and I thought I would never go back anymore. I don't like the US anymore. But the real difference was the way people expressed themselves I found so strange. You know I felt like an anthropologist, you know when I went back, I was watching people and I thought: wow." (Interview 10 Zitat 51)

kulturelle Identität noch Kultur konstant sind, was das unmittelbare (Wieder-)Einklinken ins gewohnte System verunmöglicht.

Auch Kinder erleben die Konfrontation mit Übergängen als Herausforderung und finden ihre eigenen Ventile, den dadurch auftretenden Stress zu kompensieren. Nicht zuletzt geht es dabei um Themen des Selbstbildes und der Identitätsentwicklung, welche mit der Sozialisation als „Third-Culture-Kid“ zu tun haben.

Kinder und
Übergänge

5.4.5 Potentiale von Übergängen

Die Herausforderungen, welche mit Übergängen in Verbindung stehen, bieten Möglichkeiten zur Selbstevaluation. Gerade in Situationen, in denen wir mit Neuem, Unbekanntem konfrontiert sind, werden die eigene Kommunikations- und Kontaktfähigkeit, aber auch Werte und Handlungsweisen durch die Kontrasterfahrung in ein neues Licht gerückt. "We must re-examine our ability to form relationships and our communicative skills. We are also placed in the position of trying new norms and values and of experimenting with new behaviours. During transition experiences, our analytic processes are often in high gear, drawing on an unlimited wealth of diversity for comparison and contrast." (Bennett J. 1998, S. 222) Die Vulnerabilität während dieser Übergänge bringt auch ein verstärktes Potential der Veränderung und Entwicklung mit sich. Die damit verbundene Herausforderung ist die Vermeidung von Rückzug, welche durch die Überforderung, mitunter auch durch die Dauer der Übergänge einhergehen kann.

Selbstevaluation

5.5 Anpassung

Anpassung und Anpassungsstrategien manifestieren sich als sehr komplexes Thema, welches abhängig von der Perspektive und an verschiedenen Zeitpunkten des Einsatzes in unterschiedlichen Variationen ans Tageslicht tritt. Grundsätzlich kann Anpassung auf zwei Gesichtspunkte hin analysiert werden. Anpassung kann einerseits als Verhaltensmodifikation beschrieben werden, welche der Grundidee der „culture learning-theory“ verhaftet ist. Diese geht davon aus, dass die bewusste Steuerung von Verhalten das Erfolgsrezept interkultureller Kompetenz darstellt. "[...], culture learning theory targets behavioral change as the basis for cultural competence and sociocultural adaption." (Ward 2004, S. 202) Andererseits kann Anpassung durch Kulturkontakt auch als schrittweise Verinnerlichung kultureller Werte im Sinne des „frame shifting“ (vgl. Bennett, Bennett 2004, S. 156) interpretiert werden. Diese Form der Anpassung kann nicht von Persönlichkeitsentwicklung entkoppelt werden und bildet die Grundlage der Entwicklung multikultureller Persönlichkeitsstrukturen. In diesem Sinne verweist Bennett auf den Unterschied zwischen Anpassung, die stattfindet, weil sie erwünscht oder erlernt ist, und Anpassung im Sinne eines Entwicklungsschritts, welcher aufgrund eines Gefühls der Authentizität vollzogen wird.

Wissenschaftliche
Perspektiven

Der Aspekt der Anpassung kann in mehrere Subkategorien unterteilt werden: Erwartungen der Aufnahmekultur und Anpassungsbereitschaft der AusländerInnen, Überanpassung, Wertübernahme und daraus erwachsende Synergieeffekte. Neben diesen Anpassungsformen muss auch herausgestrichen werden, dass sich Anpassung in interkulturellen Lebens- und Arbeitsfeldern auf den verschiedensten Ebenen abspielt und die Personen in verschiedensten alltäglichen Situationen davon betroffen sind. Grob könnte man diese Anpassungsbereiche in drei Gruppen unterteilen: soziale Kontakte (beruflich und privat), strukturelle Bedingungen, Alltagsaspekte.

Aspekte von
Anpassung

5.5.1 Anpassungsbereitschaft

Dass Anpassung nötig und wichtig ist, wird von den meisten InterviewpartnerInnen als Prämisse anerkannt.¹⁵⁹ In der Praxis ergibt sich dann jedoch die Schwierigkeit, die grundsätzliche Bereitschaft in praktische Anpassung umzusetzen. Kleidungsregeln und Begrüßungsrituale werden dabei von den meisten InterviewpartnerInnen als Beispiel für Anpassung genannt, wobei anzumerken ist, dass dieser Bereich als unvermeidbares Thema von Vorbereitungskursen gesehen wird (vgl. Kapitel: 8.6.4.2). Die Grundidee dieser Trainingsrichtung baut auf den Ansatz der Verhaltensmodifikation als Erfolgsmerkmal interkultureller Interaktion auf. In diesem Sinne scheinen Kleidungsregeln und Begrüßungsrituale als Anpassungsthema im Kreise der internationalen Fachkräfte sehr präsent zu sein.¹⁶⁰ Durch die häufige Bezugnahme auf Aspekte wie Kleidervorschriften auf die Frage der Bewertung von Anpassung wird jedoch auch klar, dass damit eine relativ oberflächliche Facette der Anpassung angesprochen wird und Verhaltensaspekte wesentlich schwieriger zugänglich sind. Tiefere Schichten kultureller Repräsentationen bleiben oft unbemerkt bzw. wird diese Art der Anpassung nur von wenigen in Worte gefasst.

Kleidungsregeln und Begrüßungsrituale

Einige InterviewpartnerInnen werfen in der Folge die Frage auf, wie viel Anpassung im Zuge der eigenen Glaubwürdigkeit zugelassen werden soll.¹⁶¹ Dabei geht es um den Zwiespalt der Repräsentanz eigen-kultureller Geprägtheit und der Notwendigkeit der Anpassung (vgl. Bennhold-Samaan 2004, S. 377). Jene InterviewpartnerInnen, die diese Art der Anpassung ansprechen, formulieren auch ihren Widerwillen, eigene Werte, Ideale zugunsten der Werte der Gastkultur aufzugeben. Auch Milton und Janet Bennett bringen diese Herausforderung zur Sprache, wenn sie sagen: "The major issue at adaptation is, indeed, authenticity. Here the question is, 'How can I be myself and still behave in all these alternative way?' " (Bennett, Bennett 2004, S. 156) Der Aspekt der Frage nach Authentizität beinhaltet zwei Komponenten, nämlich die Angst vor Selbstaufgabe und Relativität kultureller Werte in dem Sinne, dass nicht nur die Werte der eigenen Kultur, sondern auch die der Gastkultur hinterfragt werden.¹⁶² Die interkulturell kompetente Person ist über die undifferenzierte Idealisierung der Gastkultur (im Rahmen der EZA auch häufig einer „exotischen“ Kultur) hinausgewachsen und verfügt über sehr klare Vorstellungen darüber, in welchen Bereichen Anpassung angestrebt wird und in welchen nicht. Milton Bennett spricht in diesem Zusammenhang auch von "shift frame of reference" und spricht dabei genau das Dilemma an, welches einige InterviewpartnerInnen formuliert haben. Ein sehr wichtiger Entwicklungsschritt, welcher an dieser Stelle vollzogen werden soll ist das Verständnis, dass es nicht um das Ersetzen des eigenkulturellen Repertoires geht, sondern um eine Ergänzung (vgl. Bennett 2005 o.w.A.¹⁶³, Kim Y. 2004, S. 350).

Anpassung und Selbstaufgabe

5.5.2 Anpassungsfähigkeit

¹⁵⁹ I13: "Doch ich bin Gast und ich muss mich dem Gastland insofern anpassen. Das geht nicht soweit, dass ich mir die safranfarbene Robe anziehe oder mich vor der Statue des Buddha niederlege, weil ich das wiederum auch lächerlich finde, aber dass ich den Gastgebern zeige, dass ich ihre Kultur, die sich auch in einem bestimmten Sozialverhalten ausdrückt, dass ich die respektiere und dass ich bereit bin, an meiner Abstriche zu machen." (Interview 13 Zitat 24)

¹⁶⁰ I6: „Und dann aber, wenn Frauen eine bestimmte Kleiderrolle aber haben, dass man die halt akzeptieren muss in einem anderen Land. Da haben Frauen möglicherweise mehr Zwänge als Männer, aber auch Männer haben Zwänge. Du hast mich nie gesehen in kurzen Hosen herumlaufen, außer in meinem Haus und in muslimischen Gesellschaften, was wir im Tiefland haben, ist es ganz klar, dass ein Mann immer lang gekleidet ist. Die einzige Ausnahme ist Massawa als Touristenort. Und dasselbe geht mit den Ärmeln, langärmelig rum zu gehen ist sogar noch gut gegen andere Sachen gesundheitlicher Art, wegen der Sonne, wegen Insektenstichen usw.“ (Interview 6 Zitat 59)

¹⁶¹ I10: "Yea it is an interesting thing, isn't it? To have to pick up that skill of being able to change your behaviour to fit in a bit better. I guess, I guess it would be possible to be critical on that, because if you are always changing to fit in it is not necessarily a good thing. I don't think it was that though. I think I saw it as a positive thing." (Interview 10 Zitat 54)

¹⁶² I19a: "What I did lately is just to try to be yourself. That I just think, this is how they deal with it, but I am Dutch and I don't want to be overruled by somebody who is rude. I just try to stay polite and do the things I respect. I try to follow these things and not what they are doing." (Interview 19 Zitat 14)

¹⁶³ Workshop-Handout ohne Seitenangaben

Mit Blick auf die Authentizitätsfrage wird klar, dass Anpassungsbereitschaft nicht nur eine Frage des Wollens, sondern auch eine Frage des Könnens ist. Eine Interviewpartnerin, welche selbst in einer Drittkultur aufgewachsen ist, beschreibt, dass sie durch das Aufwachsen in der Fremde viele Strategien der Anpassung erlernt hat. Im Vergleich zu Personen mit monokultureller Biographie empfindet sie diese Anpassungsfähigkeit jedoch auch als einen Mangel, der sich in ihrer Schwierigkeit äußert, sich eine Meinung zu bilden und diese selbstbewusst zu vertreten.¹⁶⁴ In Zuge der Frage, wie weit man sich anpassen kann und will, ist es auch sehr interessant zu beobachten, dass es für Menschen aus individualistisch orientierten Gesellschaften mitunter schwierig ist, sich selbst zurückzunehmen und in das bestehende Umfeld einzufügen, ohne dies als Gefahr der Selbstaufgabe zu empfinden. Die höhere Bewertung der individuellen Eigenart mag als Grund dafür angenommen werden.

Stärkung von Anpassungsfähigkeit durch Exposition

Die Beschreibung der Interviewpartnerin über den Widerspruch von Anpassungsfähigkeit kann in zwei Richtungen interpretiert werden. Einerseits manifestiert sich in diesem Konflikt ein Wertekampf zwischen individualistisch und kollektivistisch orientierten Gesellschaften. Drittkultur als Kulturform, welche an späterer Stelle noch genau beschrieben wird, ist reich an solchen Kräftedynamiken und beeinflusst gerade Kinder sehr stark. In individualistisch orientierten Gesellschaften wird großer Wert auf die Meinungsbildung gelegt - jeder sollte im Stande sein, sich eine Meinung zu bilden und dazu zu stehen. „Eine Meinung zu haben“ scheint sogar oft über den Inhalt der Meinung gestellt zu werden. Kollektivistisch orientierte Gesellschaften favorisieren die Gruppenmeinung und lehnen die direkte und massive Äußerung von Einzelmeinungen ab. In diesem Sinne kann eine Person, welche sich beiden kulturellen Räumen verpflichtet fühlt, diesen Konflikt als persönliche Herausforderung empfinden. Die Weiterverfolgung dieser Frage verspricht Aufschluss über wichtige Mechanismen der Entwicklung kultureller Identität zu geben, würde in diesem Rahmen aber zu weit führen.

Wertekampf

5.5.2.1 Anpassung auf Zeit

Ein Aspekt, welcher bei Anpassungsverhalten mit ins Spiel kommt, ist der zeitliche, und zwar in zweierlei Hinsicht. Gewisse Anpassungserfordernisse scheinen aufgrund der zeitlichen Begrenztheit des Auslandsaufenthaltes leichter akzeptiert zu werden.¹⁶⁵ Die meisten InterviewpartnerInnen formulieren ihre Haltung gegenüber Anpassung in einer Weise, die Anpassung ihrerseits als machbar und nötig sieht, wobei diese ein einseitiger Prozess bleibt. Dies muss auch mit Blick auf die dominante Gruppe der Aufnahmekultur als logischer Ansatz gesehen werden. Viele haben das Gefühl beim Durchsetzen eigener Vorstellungen schneller an Grenzen zu stoßen als bei Anpassung. Dabei wird auch das Dilemma der Authentizität mit ins Spiel gebracht. Anpassung geht zum Teil mit einem Gefühl des Zwiespalts einher, welcher mit Angst vor Selbstaufgabe in Verbindung steht. Anpassung kann leichter zugelassen werden, wenn die Gewissheit besteht, dass sie zeitlich begrenzt ist. Andererseits kann die zeitliche Begrenztheit von Auslandsaufenthalten bzw. die Aufeinanderfolge von Auslandsaufenthalten das Anpassungsverhalten gefährden und zu einem Rückzug in die Drittkultur führen (vgl. Schippers 2002, S. 46) (vgl. Kapitel: 6.4.3).

Anpassung auf Zeit statt Bereitschaft zur Veränderung

¹⁶⁴ I16: "Well I think one of the downside and disadvantages of living outside and living this kind of life is a lack of assertiveness. I noticed it in me, my brother and sisters and other kids also, who grew up outside. And then there was a television program just about this. Dutch kids growing up outside and coming back to Holland and comparing with kids who grew up in Holland. And they were definitely more assertive. They know what they want, they know what they stand for and they are able to say it. And I don't know what exactly the reason for it is, maybe because you are a foreigner, you are a guest in these countries and that is why maybe you are more timid or in the background, rather than stand in the forefront and be very dominant." (Interview 16 Zitat 6)

¹⁶⁵ I18: „Da habe ich mich viel mehr angepasst als zuhause. M: Was meinst was der Grund dafür ist? I18: Es kann damit zu tun haben, dass ich wieder heimgehe, dass das hier nur für eine kurze Zeit ist. Ich denke mir, sie werden schon ihre Gründe haben.“ (Interview 18 Zitat 15)

5.5.2 Notwendigkeit und Anpassung

Anpassung wird nicht unbedingt als Option empfunden, sondern manifestiert sich auch in Form von Anpassungsdruck (vgl. Bennhold-Samaan 2004, S. 381). In dieser Weise wird Anpassung nicht als freiwillige Entscheidung gesehen, sondern als Mittel zum Erfolg.¹⁶⁶ Erfolgreiche Arbeitsstrategien basieren auf der Bereitschaft zur Anpassung. Ist man nicht im Stande, sich an die Gegebenheiten und Umstände vor Ort anzupassen, ist der Erfolg gefährdet. Dies führt mitunter zu einem Gefühl der Unterlegenheit gegenüber der Gastkultur, das häufig in stärkerer Verbindung mit strukturellen Gegebenheiten als mit Menschen entsteht. Dabei geht es jedoch häufig um Institutionen, welche der/ dem AuslandsmitarbeiterIn wenig Spielraum lassen, außer sich an die Rahmenbedingungen anzupassen und den lokalen Regeln zu folgen. Dieser Anpassungsdruck wird von Mitgliedern individualistisch organisierter Gesellschaften zum Teil schwer ausgehalten, da die Entscheidungsfreiheit, welche als hoher Wert in westlichen Gesellschaften gilt - in diesem Falle die Wahl, ob man sich anpassen will oder nicht - eingeschränkt wird. Mangelnde Anpassungsbereitschaft bzw. die Schwierigkeit, mit diesem Anpassungsdruck umzugehen, wird teilweise mit scheinbar objektiven Begründungen kaschiert. Zum Beispiel wird dann Pünktlichkeit zu einer universellen Notwendigkeit für funktionierendes Arbeiten erklärt, anstatt das unterschiedliche Zeitkonzept in die Überlegungen mit einzubeziehen. Mit Berufung auf universelle Rechte werden mitunter Gegebenheiten verurteilt, ohne zu hinterfragen, ob dahinter nicht zum Teil auch die eigenen Schwierigkeiten der Anpassung verborgen liegen und ohne die Frage aufzuwerfen, ob das eigene Verhalten den Rückzug der anderskulturellen InteraktionspartnerIn hervorgerufen hat.

Erfolg

5.5.3 Anpassungserwartungen

Im Rahmen der Diskussion über die Dynamiken des Kulturkontaktes sollte der Aspekt der Anpassungserwartungen von Seiten der Gastkultur nichtsdestoweniger miteinbezogen werden. Dabei geht es um Erwartungen an die AusländerInnen in Bezug auf die Offenheit gegenüber den Werten der Aufnahmekultur und die Wertschätzung von Traditionen. (siehe auch Kapitel: Basisfähigkeiten: Respekt) Ein Interviewpartner aus einer "Aufnahmekultur" nennt Kulturmerkmale, welche "seine" Kultur auszeichnen und formuliert seine Anpassungserwartungen gegenüber AusländerInnen.¹⁶⁷ Gemeinschaftssinn, Respekt, Langsamkeit sind für ihn kulturelle Werte, welche die kulturelle Erfahrung in seiner Kultur prägen. Er expliziert die Wichtigkeit der Wertschätzung dieser kulturellen Regeln, wobei von AusländerInnen nicht verlangt wird, dass sie diese Verhaltensweisen uneingeschränkt übernehmen, sie jedoch respektieren und im gegebenen Fall, insbesondere auch im Umgang mit alten Menschen, angepasstes Verhalten zeigen. Er führt Beispiele über das Teilen von Essen und Trinken an und weist darauf hin, dass die unreflektierte Fortsetzung von selbstverständlichen Handlungsweisen zu Missverständnissen führen kann, welche für die TeilnehmerInnen der Aufnahmekultur irritierend und verletzend wirken können. Für ihn ist es wichtig, dass AusländerInnen diese Werte anerkennen und sich in der Gemeinschaft an diese Regeln halten. Dabei spricht er den Aspekt der Offenheit an, welche die Basis des Erlebens der Fremde darstellt. Erst durch die Kulturerfahrung - in der man als "Gast", als ZuschauerIn oder TeilnehmerIn Anteil nimmt - kann man die positiven Werte der Gastgesellschaft erleben und dieser Wertschätzung entgegenbringen.¹⁶⁸ Die Integration fremder Werte in das eigene

Erwartungen der Gastkultur

¹⁶⁶ I19: "If you want to achieve something you have to adapt yourself. I mean you just follow the rules. You just try to be, yeah, well as efficient as possible." (Interview 19 Zitat 18)

¹⁶⁷ I5: „So we do it that way and in the countryside they will even/ so knowing that there is this culture of sacrificing one's comfort for the things of others. The knowledge of this is very important/ not meaning that he is going to do it, but only to appreciate it. So at times if he somehow does things in a way he was doing it at home it would simple cross his mind that if he exaggerates it, maybe it will be easily misunderstood." (Interview 5 Zitat 86)

¹⁶⁸ I5: "So I said to him, if you start dancing, you will like it, you will stop hating the music I said (Laughing) you will stop hating our music and our

Verhaltensrepertoire stellt einen weiteren Schritt der Akkulturation dar. So können etwa kollektivistische Werthaltungen in das eigene Werterepertoire aufgenommen und soweit verinnerlicht werden, dass sie bei der Rückkehr in die Herkunftskultur zu einem Unwohlsein führen.

5.5.4 Überanpassung

Der Frage der Authentizität folgend, muss ein Phänomen aufgegriffen werden, das als Überanpassung beschrieben werden kann. Anpassung kann aber auch in Form von Überanpassung als Lächerlichkeit interpretiert werden, wobei die Grenzen dafür individuell bzw. von Aufnahmekultur und Drittkultur unterschiedlich bewertet werden. Oft rezipiertes Alltagswissen ist, dass sich AusländerInnen (mit Betonung auf Innen) den lokalen Kleidervorschriften anpassen sollten. Dabei ist das Empfinden, was als Anpassung und was als Überanpassung gesehen wird, vage. Ein Interviewpartner (Expatriate) betont, dass er äußerliche Überanpassung als lächerlich empfindet und assoziiert diese mit mangelndem Selbstvertrauen und Unreife.¹⁶⁹ Hier muss man sich fragen, ob dieser im Stande ist, das Empfinden der Gastkultur richtig zu erfassen oder ob es sich um eine Kritik an TeilnehmerInnen der eigenen Kultur handelt, die eine Tendenz von "Überlaufen" zeigen. Meiner Erfahrung nach wird Anpassung gerade in afrikanischen Kulturen sehr hochgeschätzt und trägt zur Stärkung des Selbstwertes der Gastkultur bei. Anpassung wird in dieser Weise meist eher als Wertschätzung empfunden. Ein Interviewpartner der Gastkultur beschreibt in sehr eingehender Weise Beobachtungen seinerseits und honoriert Anpassung der AusländerInnen in sehr vielen Belangen.¹⁷⁰ Überanpassung scheint für ihn kein Thema zu sein, was ein Hinweis dafür ist, dass es sich dabei um ein Problem handelt, welches in Beziehung zur eigenen Herkunftskultur gebracht werden und in diesem Sinne stärker auf der Ebene der kulturellen Identität analysiert werden muss.

Maßvolle Anpassung

Lächerlichkeit ist aber nicht nur eine Bewertung, die von außen an Personen herangetragen wird, wenn es um Anpassung geht, sondern auch ein Gefühl, das in Zusammenhang mit Anpassung entstehen kann. Die Unsicherheit, mit der wir uns auf dem neuen Terrain bewegen, mag je nach Persönlichkeitsstruktur unterschiedliche Gefühle hervorrufen. Fremdes, Ungewohntes zuzulassen führt zwangsläufig zu Gefühlen der Selbstentfremdung. Als Beispiel kann etwa der Besuch von „heiligen Plätzen“ genommen werden. Man spürt die Ehrwürdigkeit, die dieser Platz ausstrahlt und möchte die Gefühle der Anwesenden nicht verletzen, befindet sich aber gleichzeitig im Dilemma, dass man weder weiß, wie man sich zu verhalten hat, noch die emotionale Tiefe teilen kann. Die häufigste Strategie, die in der Folge angewendet wird, ist das Kopieren von Verhalten, welches die Unsicherheit jedoch nicht ausschalten kann. Das Aushalten des Gefühls der eigenen Lächerlichkeit, idealerweise in Kombination mit Reflexion, ist Teil des Anpassungsprozesses. Kann das Gefühl der Unsicherheit und des Ungewohnten nicht ertragen werden, kommt es häufig zu einer Umkehrung der Reaktion, nämlich das Lächerlichmachen der Anderen. Diese Situation, die jedem/r AuslandsmitarbeiterIn bekannt sein dürfte, kann im Sinne von Ethnozentrismus als Selbstschutzmechanismus gewertet werden,

Gefühl der Lächerlichkeit

government I said (Laughing). You were right by acting, by doing it together, you make the feedback. The learning, the sharing could also come and develop." Interview 5 Zitat 94)

¹⁶⁹ 16: „Und wo es dann sinnvoll ist sich anzupassen. Und da muss im Prinzip Mann wie Frau sich einverstanden erklären, wenn man sich/ sich so nahe wie möglich innerhalb der Kultur zu bewegen, aber nicht, dass es lächerlich wird. Wenn ich eine europäische Frau sehe, die sich hier die kleinen Zöpfchen machen lässt, dann muss ich lachen, weil das geht einen Schritt zu weit und das ist auch für die Einheimischen ein Schritt zu weit. Das ist, da lacht man darüber, aber mit afrikanischer Höflichkeit macht man das nicht offen, sondern nur in sich selbst, weil Afrikaner sind im allgemeinen höflicher als Europäer. Das ist interessant zu verstehen.“ (Interview 6 Zitat 61)

¹⁷⁰ 15: "But anyhow that person learned a lot that when he stayed one year with us, he really learned our culture of drinking together, inviting one another because, if I pay for two beers tonight, he will be paying two beers the other day. So it is the same. We spend the same amount of money. If we were to drink each one alone and if we were to drink together we spend the same amount of money but the difference is the sharing that we do it together. Today I pay, tomorrow he pays because the closeness will develop out of that. That was the learning that he got." (Interview 5 Zitat 90)

welcher wahre interkulturelle Begegnung verhindert.

Überanpassung kann auch unter dem Aspekt der "Umkehr" oder "reversal" im Sinne des Modells nach Milton Bennett reflektiert werden (vgl. Bennett 1993, S. 39). Dabei wird die fremde Kultur überbewertet, was mit einer Abwertung der eigenen Kultur einhergeht. Laut Milton Bennett kann diese Tendenz auf einer relativ frühen Stufe der Entwicklung interkultureller Sensibilität eingeordnet werden und ist eindeutig im Rahmen des ethnozentristischen Entwicklungsstadiums zu bewerten. Ein labiles Selbstkonzept, Zivilisationsfrust und die Suche nach Rollenvorbildern in der fremden Kultur können diesen Prozess verstärken und zu Dynamiken führen, welche durch das Bedürfnis, dazuzugehören verstärkt werden. Im Sinne Bennetts sehe ich dieses Stadium jedoch als mögliches Durchgangsstadium auf dem Weg zur Entwicklung von Ethnorelativismus, welcher durch tiefgehenden Pluralismus geprägt wird. Sich von der Gastkultur aufsaugen zu lassen und mit den verschiedenen Rollen spielerisch umzugehen, kann durchaus wichtige Erfahrungen ermöglichen und mitunter die eigene kulturelle Identität stärken. Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft ist für diesen Prozess jedoch unerlässlich.

„Going native“ als
hilfreiche
Kulturerfahrung

5.5.5 Going-native

Überanpassung wird auch häufig mit dem Begriff des "Going native" beschrieben, welches sich durch Distanzverlust äußert. Die Grenzen zwischen dem Fremden und dem Eigenen verschwimmen und negieren in dieser Weise die unauflösbare Rolle des Fremden. Da die Grenzen zwischen Anpassung und Überanpassung natürlich nicht eindeutig festgelegt werden können, muss jedes Individuum für sich selbst feststellen, wie weit es in der Anpassung gehen kann. Dabei halte ich es für wichtig, selbst ein Gefühl dafür zu entwickeln, was für einen selbst passt und was nicht. Die Entwicklung dieses Gefühls im Sinne einer Bewertungsfähigkeit sollte im Rahmen der Kulturkontakterfahrung gestärkt werden. "What we are adding here is the additional link that can generate the feeling for the other culture. With that feeling, behavior appropriate in other cultural contexts can flow naturally from our embodied experience, just as it does in our own culture." (Bennett, Castiglioni 2004, S. 260) Durch Reflexion, Beobachtung und Experimentieren sollte sich Anpassung von einem äußeren Versuch zu einem integrierten Prozess der Auseinandersetzung weiter entwickeln. In diesem Sinne kann auch das anfänglich stärkere Bedürfnis nach äußerlicher Anpassung als Schutzmantel für den Tumult, der sich im Inneren des/der frisch Ausgereisten abspielt, gesehen werden, während sich die Relevanz dieses im Laufe eines tiefgehenden Anpassungsprozesses legt. Die Theorie des „Embodied Ethnocentrism“ unterstreicht die Wichtigkeit der Entwicklung dieses Gefühls für die Verkörperung von Kultur als Teil des eigenen kulturellen Bewusstseins (vgl. Bennett, Castiglioni 2004, S. 262).

Überanpassung

5.5.6 Anpassungsebenen

Anpassung findet auf verschiedenen Ebenen statt und erhält unterschiedliche Bedeutung und Gestalt. Für viele InterviewpartnerInnen scheint es eine klare Grenze zu geben zwischen Anpassungsverhalten in der Öffentlichkeit und somit auch im Arbeitsleben und im privaten Bereich, dem auch Freundschaften zuzurechnen sind. Die Bereitschaft sich anzupassen, scheint an der Grenze zum Privatleben umzuschlagen.¹⁷¹ Auch das Vorhandensein von Kindern muss als wesentlicher Einflussfaktor für Anpassung gesehen werden. Der Aspekt der Wertübernahme

Anpassung beruflich
und privat

¹⁷¹ I13: "Also im Privatleben eigentlich begrenzt, weil wenn ich mich auch in meinem Privatleben ständig kontrollieren und konditionieren muss, dann gehe ich davon aus, dass das an den Leuten liegt, mit denen ich zusammen bin. Da geht's dann ums Wohlfühlen und dann bin ich dann mit denen zusammen bei denen ich so sein kann wie ich eben bin. Und diejenigen bei denen ich mich ständig kontrollieren muss, die betrachte ich dann als professionelle Kontakte." (Interview 13 Zitat 25)

scheint dadurch eine neue Dimension zu erlangen bzw. gewinnt an Komplexität. Die eigenen Vorstellungen, wie Kinder zu erziehen und zu behandeln sind, scheinen dominant gegenüber dem Wunsch der Wertübernahme und Anpassung.¹⁷² Auf den Aspekt der Ausreise von Familien und die damit verbundenen Herausforderungen wird im Rahmen des Kapitels: „Kontext“ näher eingegangen.

5.6 *Fazit*

Abschließend sei gesagt, dass die Konfrontation mit dem Fremden im Stande ist, uns tief in unseren Wurzeln zu erschüttern, da durch sie die eigene kulturelle Identität erfahrbar gemacht wird. Durch die Anerkennung dieser Verunsicherungen als Momente der Veränderung kann ein Entwicklungsprozess in Gang gesetzt werden, der die Entwicklung einer multikulturellen Persönlichkeit unterstützt. Der Spiegel, der uns durch die Konfrontation mit fremden Denkweisen vorgehalten wird, hilft uns, unser eigenes Ich zu begreifen und das Andere als Teil des Ganzen zu erkennen und im besten Fall zu integrieren. Im Kulturkontakt wird der Aspekt der Anpassung in verschiedenen Variationen bedeutsam, was als das eigentliche Kraftfeld kultureller Bewertungen auftritt. Anpassung ist somit ein zentrales Thema des Kulturkontaktes, welches im Konzept der Interkultur weiterverfolgt wird.

Risikobereitschaft

¹⁷² I7: "It reminds me of , I grew up in S which is in South America and moved there, when I was around twelve and to me at that age, to me it was the most important to get integrated into the society. [...] You know I thought you go to any country and you make friends among the local people and you just integrate, you know, you just make your friends and you try to adapt and so on. And this here is a very different experience for me. Because suddenly it is not so logical to find kids, local kids for your child, because they are at home with their grandmother who doesn't speak any English and you know they have such a different life there. The toys they have or don't have, the things they do or don't do, it doesn't match so well with the Western style that we are used to and that we still keep. So sometimes I look at myself and say: 'Hmmm most of my friends are not from here. You know I feel unnatural about that. I think what could I do to get more friends from Eritrea so I can really get cultural experience and that is, I haven't been able to reconcile that because if you want to relate to your child then it is not easy.'" (Interview 7 Zitat 34)



Einflussfaktoren für
das Erleben des
Kulturkontaktes

Kontextfaktoren beeinflussen die erfolgreiche Absolvierung von Auslandsaufenthalten maßgeblich. Die Spezifik von Personaleinsätzen ist, dass die Personen und in den meisten Fällen auch deren Angehörige, aufgrund des Arbeitsauftrages ihr Leben in der Heimat für längere oder kürzere Zeit aufgeben und der Auslandsaufenthalt dadurch eine zentrale Stellung in der mittelfristigen Lebensplanung einnimmt. Die Tatsache, dass das Arbeiten mit einem Ortswechsel über Kontinente hinweg, einhergeht, bringt viele Faktoren ins Spiel, die auf das Erleben des Personaleinsatzes zurückwirken. "Attributes of the family are also important. The extent to which the spouse of the international assignee is willing to relocate to a foreign country, the extent of social support network, and opportunity for children's schooling or spouse's work are quite important but have not been explicitly considered in previous training efforts. The importance of these factors is usually discovered after the international assignee has experienced failure in his or her role and has returned to company headquarters with considerable disappointment." (Bhagat, Prien 1996, S. 226) Wie verhalten sich beispielsweise PartnerIn und Kinder gegenüber der Mitausreise und den Erfahrungen im Gastland? Weiters beeinflussen auch Kompetenzen wie Fachkompetenz und sprachliche Kompetenz die Wahrnehmung des Kulturkontaktes.

6.1 Kernbereiche der Kontextfaktoren

Die Auseinandersetzung mit dem Kontext des Kulturkontaktes gliedert sich in drei Abschnitte.

Aufbau des Kapitels

- Allgemeine Kontextfaktoren beruflicher und privater Natur
- Grundlegende Kompetenzen
- Soziale Kontextfaktoren

Während im ersten Abschnitt Kontextbedingungen wie Motivationen und die Mitausreise von PartnerIn und Familie ins Visier genommen werden, beziehen sich die Ausführungen des zweiten Teils auf Kompetenzen, welche die Grundlage für die erfolgreiche Absolvierung des Personaleinsatzes bilden. Im dritten Abschnitt beschäftige ich mich näher mit den sozialen Kontextfaktoren der Auslandsentsendung und gehe der Frage nach der Wichtigkeit sozialer Unterstützungssysteme nach. Dies inkludiert auch die Auseinandersetzung mit Drittkulturen, die ich als „Internationalismus“ bezeichne und die Lebensform der „globalen Nomaden“ zu beschreiben versucht.

6.2 Allgemeine Kontextfaktoren

6.2.1 Einsatzmotivationen

Im Rahmen der Frage, welche Kontextbedingungen den Prozess des Kulturkontaktes beeinflussen, soll zuallererst der Frage nach persönlichen Motivationen für den Personaleinsatz im Feld der EZA nachgegangen werden. Diese beeinflussen die Zusammenarbeit in der Weise, dass persönliche Beweggründe Handlungsweisen und Emotionen steuern und somit den Kulturkontakt prägen. Im Feld der Entwicklungszusammenarbeit nimmt die Frage der Motivation einen kritischen Stellenwert ein, da sowohl stark altruistische, als auch stark egoistische Motivationen Schwierigkeiten in der Ausführung des generellen Arbeitsauftrages

Ausgewogenheit des
Motivationsprofils

mit sich bringen können. "Selbstreflexion beginnt mit der Motivation für mein Hier sein bzw. den biographischen Wurzeln meiner interkulturellen Tätigkeit. [...] Es ist gut und auch unter dem Gesichtspunkt der ökonomischen Effizienz wichtig, sich über die tieferen Schichten der eigenen Motivation klar zu sein." (Ott 2002, S. 239) In dieser Weise kann die Offenlegung auch Inhalt des Coaching-Prozesses werden, wobei eine realistische Anpassung eigener Motivationen bzw. überzogener Ambitionen verfolgt werden soll.

Bei der Befassung mit Motivationen soll an dieser Stelle auf die persönlichen Beweggründe eingegangen werden und die Frage beantwortet werden, wie diese die Herangehensweise in Bezug auf die Kooperationsbeziehung beeinflusst. In den meisten Fällen zeigt sich ein multifaktorielles Motivationsprofil, in dem sowohl berufliche als auch persönliche Anreize, sowie eine idealistische Grundeinstellung enthalten sind. Motivationen nehmen auch Einfluss auf Erwartungshaltungen, welche den Verlauf des Kulturkontaktes beeinflussen. "Expectations form the basis of cognitive appraisals of stressful situations. They also provide the yardsticks against which experiences and behaviours can be measured. Some researchers have argued that realistic expectations, i.e. those that match actual experience, facilitate adjustment." (Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 76) Motivationen und Erwartungen bedingen sich gegenseitig, was insbesondere die Eingewöhnungsphase im Gastland maßgeblich beeinflussen kann. Unrealistische Erwartungen sowohl an sich selbst als an andere stehen in vielen Fällen mit falschen Motivationen in Zusammenhang.

Einfluss auf
Kooperations-
beziehungen

6.2.1.1 *Hilfe und Idealismus*

Helfen, einen Beitrag leisten und eine Arbeit machen, deren Notwendigkeit klar erkennbar ist, kann als wichtiges Leitmotiv des Berufsbildes der EZA-Fachkraft gesehen werden, wie aus den meisten Interviews hervorgeht.¹⁷³ Im Zuge der Auseinandersetzung mit der Motivation des Helfens, die insbesondere seit der ernüchternden Darlegung über "Die Hilflosen Helfer" (Wolfgang Schmidbauer, 1977) mit großer Skepsis begegnet wird, kann im Konzept des Idealismus als Teil der Motivationsstruktur darlegt werden. Idealismus im Sinne einer humanitären Grundhaltung scheint im Bereich der EZA vorausgesetzt zu werden¹⁷⁴ und wird sowohl von internationalen als auch von lokalen Fachkräften erwartet. Die erlebte Konfrontation mit den sehr fundamentalen Bedürfnissen schürt in den EZA-Fachkräften in den meisten Fällen das Bedürfnis, sich für die Verbesserung der Lebensumstände der lokalen Bevölkerung einzusetzen.¹⁷⁵ Die Bereitschaft einen Beitrag für die nachhaltige Verbesserung der Lebensumstände in Entwicklungsländern zu leisten, wird somit zum Kernelement des Berufsbildes der EZA-Fachkraft.

Haltungen gegenüber
Idealismus

Aufgrund der inhaltlichen Ausrichtung von Entwicklungszusammenarbeit kann die Motivation der Hilfe nicht grundsätzlich negiert werden. Die Notwendigkeit, mit dieser Motivation sensibel umzugehen, darf trotzdem nicht vernachlässigt werden und muss sowohl auf der Ebene der eigenen Persönlichkeit als auch des Ethnozentrismus reflektiert werden. In diesem Sinne ist Hilfe als Methode zwar umstritten und wurde auch zum Gegenstand der Entwicklungskritik,

Aspekt der Hilfe

¹⁷³ I7e: "This is my line of work what I want to do, I want to work in developing countries where there are substantial needs that I can participate in." (Interview 7 Zitat 18)

¹⁷⁴ I13: "Also ich glaube schon, dass sie als aller erstes eine, ich würde sagen, im Grunde ihres Herzens eine humanitäre Haltung haben. Also dass sie sagen/ man kann das formulieren wie man will. Also ich würde es so formulieren, erwarte mir aber nicht, dass meine Kollegen das alle gleich formulieren: Also ich würde sagen, für mich ist die grundlegende humanitäre Haltung die, dass man sagt: Diese Leute sind aus irgendwelchen Gründen, sei es weil ein Krieg war, sei es weil der lange Befreiungskampf war, sei es weil es dem Land ökonomisch nicht gut geht. Diese Leute sind viel weniger privilegiert als wir und wir sind gekommen, um ihre dringendsten Bedürfnisse abzudecken. Und das bedeutet aber noch lange nicht, dass diese Menschen uns als Bettler gegenüberstehen. Die haben nur eben in ihrem Leben schlechtere Chancen als wir." (Interview 13 Zitat 9)

¹⁷⁵ I1: „Aber einfach, dass man doch möchte, dass was weitergeht, wenn man schon so weit gereist ist und dann so 3 oder 5 Jahre seines Lebens hier verbringen will, möchte man halt doch auch was hinterlassen. Und es ist ja wirklich auch nötig, es gibt viel Armut. Und es läuft noch gar nicht rund usw. Es ist vielleicht ein bisschen anders in der Schweiz, da läuft alles irgendwie schon sehr.“ (Interview 1 Zitat 27)

kann jedoch inhaltlich nicht abgestritten werden. Auf entwicklungspolitische Grundhaltungen wird im Zuge der intervenierenden Bedingungen noch eigens eingegangen. Entwicklungszusammenarbeit präsentiert sich in vielen Köpfen immer noch stark als Entwicklungshilfe und führt somit auch zu Erwartungshaltungen gegenüber den EZA-Fachkräften, insbesondere in der Vorentscheidungsphase, was zu einer unvorteilhaften Verstärkung dieses Motivationsgrundes führen kann. Welche Möglichkeiten des Engagements die einzelnen Personen als die richtigen bewerten und ob sie das Engagement vorwiegend im Rahmen des Arbeitsumfeldes beweisen wollen oder auch in den privaten Bereich übernehmen, hängt von Faktoren wie der Persönlichkeitsstruktur, nicht selten auch von der Anzahl der Arbeitseinsätze, die eine Person bereits absolviert hat, ab.

Die Art und Weise, wie an die Herausforderungen des Arbeitsansatzes herangegangen wird, kann durch die helfende Haltung wesentlich beeinflusst werden. Ist das Helfen -Wollen eine wichtige Komponente der Motivationsstruktur, so kann dieses als beinahe universelle Legitimation verstanden werden. Die Problematik des Helfen-Wollens wird durch den Rückgriff auf universalistische Zielformulierungen verstärkt, insbesondere da Ethnozentrismus den meisten Methoden inhärent ist und somit die Gefahr mit sich bringt, an den Bedürfnissen der lokalen Bevölkerung vorbeizuarbeiten.¹⁷⁶ Zudem kommt es im Rahmen der Überbewertung des Helfermotivs zu Ansprüchen, welche häufig mit überzogenen Ambitionen an die eigene Person zu tun haben und zu Frustration und Ärger über die mangelnde Involviertheit anderer mit sich bringen kann. Die Grundidee des Helfens impliziert ein Machtgefälle, welches nicht nur den Bedarf, sondern auch die Methode des Helfens vorbestimmt und die Lage der Menschen, die Hilfe nötig haben, mehr als Empfänger, denn als Akteure sieht. Dabei besteht weiters die Gefahr der Aufrechterhaltung eines Abhängigkeitsverhältnisses, worauf im Zuge der Rahmenbedingungen noch näher eingegangen werden soll. Zudem möchte ich anmerken, dass ich die Reflexion des Helfermotivs für wichtig erachte, jedoch auch klarstellen möchte, dass Helfen in humanitären Notlagen, unter anderen Vorzeichen betrachtet werden muss, als das Helfen im Rahmen von Entwicklungsprojekten. Entwicklungsmaßnahmen verfolgen das Ziel der Stärkung der lokalen Bevölkerung in verschiedensten Belangen und die Zusammenarbeit verlangt ein großes Maß an Ambiguitätstoleranz.

Gefahr des
Universalismus und
Ethnozentrismus

6.2.1.2 Berufliche Anreize

Personaleinsätze stehen im Berufsfeld der Entwicklungszusammenarbeit nicht selten am Beginn der Karriereentwicklung. Häufig führt auch ein Einsatz im Rahmen von Freiwilligen - oder Entwicklungshelferprogrammen zu einer langjährigen Tätigkeit in diesem Berufsfeld,¹⁷⁷ was mit einer Folge von Einsätzen einhergehen kann. Durch die Globalisierung des Arbeitsmarktes gilt Auslandserfahrung als positive Zusatzqualifikation. Auch dies dient als Motivation für das Annehmen eines Arbeitsangebotes im Ausland. Im Unterschied zu Personalentsendungen in der

Legitimation
beruflicher Anreize

¹⁷⁶ I3: „Aber vor allem in der EZA habe ich gemerkt, dass sehr oft zu emotional gehandelt wird. Also z.B. in der Privatwirtschaft, da bist du/ also ich sage nicht, ob es besser oder schlechter ist, ganz ohne zu werten, gehst du einfach anders vor und du versuchst dein Produkt zu verkaufen und einen großen Gewinn daraus zu machen. Und einen großen Gewinn holst du aus einem Produkt, das gerne gekauft wird. Wurscht was das jetzt ist, ob das jetzt Coca-Cola ist, oder ob es Strom ist oder Socken sind. Beide Seiten möchten profitieren und wenn die eine Seite nicht profitiert, dann kauft sie es nicht. Also verkaufst du das Falsche. Dann versuchst du nicht zehn Jahre lang, das trotzdem zu verkaufen, weil wenn du den Staubsauger nicht wegbringst, dann musst du vielleicht Kaffeemaschinen verkaufen. Und bei der EZA ist es häufig so, dass man gewisse Ideen aufzwingen möchte. Das habe ich sehr oft erlebt. Dass man mit dem Gedanken kommt, jetzt will ich helfen, es darf nicht geschmiert werden, also alle diese ethischen Voraussetzungen, die einem eingedrillt werden und ich möchte, dass die Leute sauberes Trinkwasser haben zum Beispiel. Und jetzt werde ich Pumpen bauen, oder ob die Leute die Pumpen so wollen, oder ob sie diese Pumpen wollen, oder gar nicht. Da wird einfach zu wenig gefragt, da macht man mit der Regierung etwas aus und packt noch so proforma einige Gender-Issues dazu usw. und wenn das Programm mal startet, dann wird bis zur nächsten Evaluierung einfach mal umgesetzt und sozioökonomische Entwicklungen werden sehr selten diskutiert.“ (Interview 3 Zitat 42)

¹⁷⁷ I10: “While the first few jobs were just me out there working in the middle of nowhere by myself or a group of national officers or employees and having to work it out and you know slowly you know how it goes. So you talk on more management responsibility until/ and now I'm the director. That is why I have to be kind of able to conduct this process but I have done the work a long time myself, as well as I watched it being done by others. Now I'm doing it.” (Interview 10 Zitat 34)

Wirtschaft, welche häufig als integrierter Bestandteil eines Arbeitsverhältnisses stattfinden (vgl. Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 183), basieren jene im Feld der Entwicklungszusammenarbeit entweder auf spezifischen Personalentsendungsprogrammen oder auf Zeitverträgen. Dies ändert die Ausgangslage insofern, als dem Auslandsaufenthalt in den meisten Fällen eine bewusste Entscheidung der Person zugrunde gelegt ist. Hemedinger weist in seiner Studie darauf hin, dass Berufsorientierung einen höheren Stellenwert für Personen mit höherem Ausbildungsgrad einnimmt (Hemedinger 1995, S. 52). Dies mag damit zu tun haben, dass das Feld der Entwicklungszusammenarbeit immer mehr ein spezifisches Berufsprofil hervorbringt und somit eine gezielte Berufskarriere bewusst angestrebt werden kann. "Die Auslandstätigkeit wird zunehmend als interessanter und 'passender Baustein' im beruflichen Werdegang angesehen. Dies impliziert, dass die Fachkräfte heute von ihrer Aufgabe im Ausland, vor allem auch in fachlicher Hinsicht, mehr erwarten." (Schäfer 2001, S. 32)

Eine kombinierte Einsatzmotivation stellt die beste Voraussetzung für das Meistern des Kulturkontaktes dar. Das Wahrnehmen eines Auslandsangebotes in Ermangelung anderer Möglichkeiten beinhaltet die Gefahr, dass die Herausforderungen des Kulturkontaktes insbesondere aufgrund der relativ hohen Kulturdistanz nicht zufrieden stellend gemeistert werden kann. Das Erbringen der beruflichen Leistung im Einsatzland stellt eine zusätzliche Herausforderung dar, da in den meisten Fällen ein hohes Maß an Selbstständigkeit und fachlicher Kompetenz gefordert wird. Die Bewusstheit über diese Herausforderung und die Zuversicht, diese zu meistern, soll also Teil der Motivstruktur sein.¹⁷⁸ Bei der Ausreise der gesamten Familie scheinen berufliche Anreize für die arbeitende Person eine wichtige Grundlage der Entscheidung zu sein. Insbesondere erfahrene EZA-Fachkräfte und deren PartnerInnen sind sich der Tatsache bewusst, dass berufliche Zufriedenheit den Kern des Arbeitseinsatzes ausmacht.¹⁷⁹ Die arbeitende Person muss sich im Arbeitsumfeld gefordert, bestätigt und nützlich empfinden, ansonsten ist nicht nur die Zufriedenheit der Person, sondern auch die Sinnfrage des gesamten Einsatzes in Gefahr. Ein weiterer Grund, welcher in Zusammenhang mit beruflichen Anreizen genannt wird, ist das relativ hohe Maß an Freiheit und Unabhängigkeit, das man im Rahmen einer Auslandsstelle zur Verfügung hat. Während dies für die einen einen reizvollen Aspekt darstellt,¹⁸⁰ können andere es als Überforderung wahrnehmen.

Bereitschaft für
Kulturkontakt

6.2.1.3 Persönliche Anreize

Persönliche Anreize für einen Auslandseinsatz sind unter anderem folgende: Fremde Kultur kennen lernen zu wollen, Erfahrungen zu sammeln,¹⁸¹ Sprachen zu lernen oder zu vertiefen oder mehr Zeit für die Familie haben zum Tragen.¹⁸² Auch romantische Vorstellungen über das

Persönliche
Erwartungen

¹⁷⁸ 16: „Ich denke ein drittes ist, jemand der einfach ins Ausland gehen will, weil er helfen will, das ist die falsche Person, dies sollten zu Hause bleiben. Ein Person, die sagt: Jawohl, das ist beruflich ein Challenge, aber der bin ich gewachsen, das sind die richtigen Leute, die dann auch etwas bringen.“ (Interview 6 Zitat 37)

¹⁷⁹ 17a: “I think one of the very important points of when deciding which direction to go and taking the decision on a post is the interest of the job, before us the family first. Okay there is a balance of our life and how can we live and how can it be with the children but if the first interest of having an interesting job for the part who is working is not there, than it is pointless. It is the first decision to take.” (Interview 7 Zitat 26)

¹⁸⁰ 113: "Also am meisten macht mir natürlich Freude, dass ich trotz aller elektronischen Vernetzung mit Genf relativ unabhängig bin. Und das ist, glaub ich beim IKRK zwar gewissen Sachen absegnen lassen musst in Genf und natürlich bist du im Budget im Rahmen eingeeengt, aber du hast schon relativ viel Freiheit, wie du das in diesem Rahmen machst." (Interview 13 Zitat 2a)

¹⁸¹ 119b: "It is difficult to talk about expectations. I don't know, what my expectations were. It is funny, because we work here since two and a half years and I sometimes think, what will happen when we go back. I was in transcultural psychiatry. And in one way I say, I don't learn anything here thinking about research or theories in transcultural psychiatry. Maybe I learn something about the Eritrean culture, but this is such a minor culture. Will it help me to deal with people from Turkey for example or other migrants in Holland? But on the other hand it really gives you the experience, because I had a lot of patients that were refugees and they didn't choose themselves to leave a country. But a posting abroad really gives you the experience how it is to live in a different culture." (Interview 19 Zitat 3)

¹⁸² P21: „Ein Mittagessen mit einem kanadischen Ehepaar mit drei Kinder, die nur für VSO (Volunteer Service Overseas) arbeiten- einige interessante Gespräche und Ansichten. Zuerst ist es schon mal interessant wie bewusst sie diesen Weg eingeschlagen haben und wie viel persönlicher Input dahinter steht. Sie haben bereits vor den Kindern im Ausland gearbeitet und wollten diesen Schritt ganz bewusst mit den Kindern machen. Sie arbeiten für eine Organisation, welche ihre Ausreise aus Familie zwar ideell unterstützt, jedoch wenig institutionelle Hilfe und Abfederung zur Verfügung stellt. Ihr Leben hier finanzieren sie praktisch mit den Mieteinkommen ihres Hauses in Kanada. Sie sehen jedoch einen Zugewinn für die Familie im Sinne von Zusammenhalt und von kulturellen Erfahrung für sie selbst und die Kinder.“ (Protokoll 21 Zitat 21)

Leben in Afrika können zumindest die Entscheidung für den Arbeitseinsatz mitbestimmen, auch wenn diese im Rahmen des Auslandsaufenthaltes meist revidiert werden müssen.¹⁸³ Neben den positiven Haltungen, die mit der Erwartung auf bereichernde Erfahrung in der Fremde einhergehen, können auch Motive des Heimatfrusts die Entscheidung mitbestimmen. Das Leben in der Heimat wird z.T. von Regeln bestimmt, derer man überdrüssig ist. Viele im internationalen Bereich tätige Personen versprechen sich vom Leben in anderen Kulturen die Möglichkeit, aus diesen festgefahrenen Rollenbildern und Lebensentwürfen auszubrechen.¹⁸⁴ Dieser "Heimatfrust" kann einerseits die Motivation für den Aufbruch in eine andere Kultur sein, andererseits aber auch als Grund für die Fortsetzung dieses Lebens bei langjährigen EZA-Fachkräften mit Dienstort im Ausland dienen und somit auf Reintegrationsängste hinweisen. Unzufriedenheit mit dem eigenen kulturellen, gesellschaftlichen oder politischen Umfeld geht in den meisten Fällen auch mit der Suche nach neuen Lebensperspektiven einher. Nicht selten erhoffen sich Personen mit dieser Motivstruktur von der Konfrontation mit grundlegenden Lebensbedürfnissen eine tiefgehendere Zufriedenheit und die Revidierung eigener Ansprüche. In diesem Zusammenhang kommt es mitunter zu einer Verquickung von persönlichen Anreizen mit Idealismus, was meiner Ansicht nach die fruchtbarste Basis für das Helfersyndrom darstellt.¹⁸⁵

6.2.2 Entscheidung für Personaleinsatz

Die Entscheidung einer Einzelperson, einen Job anzunehmen oder nicht, gewinnt in internationalen Arbeitsfeldern an Tragweite. Die generelle Bereitschaft, einen Ortswechsel über Kontinente hinweg zu vollziehen, steht selbstverständlich vor der Bewerbung für einen speziellen Job und ist somit Teil der Zukunftsplanung, in welche Aspekte der Mitausreise der Familie mit einbezogen werden müssen. "A family's perceptions of relocation can influence how stressful it actually becomes, or perhaps, how well they cope. Positive attitudes toward the international assignment and involvement in the decision to move can help families channel their energies on proactive coping behaviors rather than on anxieties and conflicts, which would lead to better adjustment." (Copeland, Norell 2002, S. 257) Eine positive Grundhaltung gegenüber der Entscheidung für einen Personaleinsatz hat einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das gesamte Erleben des Kulturkontaktes.

Tragweite von Entscheidungen

Geht es um die konkrete Entscheidung, einen Job anzunehmen oder nicht, werden Rahmenbedingungen wie politische Stabilität, schulische Möglichkeiten und Gesundheitsversorgung den Entscheidungsprozess beeinflussen. Kulturelle oder religiöse Regeln können gravierende Einflüsse auf das Alltagsleben insbesondere von Frauen haben und ein Grund sein, der von einer Entscheidung abrücken lässt.¹⁸⁶ Betont wurde in diesem Zusammenhang immer wieder die Wichtigkeit der allseitigen Zustimmung und Motivation. Faktoren wie berufliche Herausforderung¹⁸⁷ und zu erwartender Lebensstandard kommen mit ins

Rahmenbedingungen

¹⁸³ I18: "Also ich hab' mir alles ganz anders vorgestellt. Also ich habe mir gedacht, dass alle- auch die "internationalen Leute" die hier herkommen, sehr arm leben. Und dass, wenn man ein Haus hat, dass das ganz was besonderes ist und wie ich dann hier her gekommen bin, also ich habe mir das so vorgestellt, wie man halt das Bild hat in Europa: arme Leute, dritte Welt, nicht viel zum Essen, nicht viel zu Trinken, arme Häuser, so wie es halt in den Dörfern auch ist. Und wie ich dann hier nach Asmara gekommen bin, war alles ganz anders. [...] Und dann war ich am Anfang ein bisschen enttäuscht, weil es so viele Sachen gibt, die es bei uns auch gibt." (Interview 18 Zitat 2 und 4)

¹⁸⁴ I13: "Ich wollte was anders. Das was ich damals wahrscheinlich nicht so formuliert hätte, aber ich wollte einfach weg da. Das war's auch. Ich wollte weg und ich wollte nicht so - in meinen Augen - in das gutbürgerliche Leben integriert sein, wie ich das fast unabwendbar vor mir gesehen habe. Es hätte keine andere Möglichkeit gegeben, glaub ich. Das wäre ich dann eben auch geworden. Und das wollte ich nicht." (Interview 13 Zitat 16)

¹⁸⁵ "Ein vom Helfersyndrom Betroffener ist jemand, der im Über-Ich das Ideal verinnerlicht hat, dass man nur dann gut sei, wenn man anderen, schwächeren, kranken, benachteiligten oder bedürftigen Menschen hilft." (<http://de.wikipedia.org/wiki/Helfersyndrom>)

¹⁸⁶ I3: „ Und ich habe mir jetzt zum Prinzip gemacht, ich gehe in kein Land, wo ich nicht/ wo ich nur immer auf meine Frau aufpassen muss. Wenn dann möchte ich in ein Land gehen, wo sie genau die gleichen Rechte hat, wie ich. Das ist mir praktisch lebenswichtig und in der islamischen Welt nicht möglich. Für mich kommt es gar nicht in Frage, dass ich nach Pakistan zurückgehe. Hingegen würde ich jederzeit nach Indonesien gehen und nach Indien auch in gewisse Gebiete, im Norden zum Beispiel Und Afrika kenne ich zu wenig, aber in den Ländern, die ich jetzt kennen gelernt habe, würde es auch gehen, außer im Sudan.“ (Interview 3 Zitat 32)

¹⁸⁷ 17a: "I said/ actually when it came to the choice that was given to me, where the choices that my husband thought would be professionally satisfying

Spiel, können in dieser Phase jedoch noch nicht vorausgesehen werden und bedürfen daher der Bereitschaft, sich auf die Unsicherheit einzulassen. In den wenigsten Fällen geht der Entscheidung ein "Lokalausweis" voraus, was den EZA-Fachkräften und deren Angehörigen eine Portion Zuversicht und Mut abverlangt. Schwierigkeiten in Bezug auf die Sicherheitslage können Entscheidungen erschweren, insbesondere, wenn die Organisation die Mitausreise der Familie unterbindet,¹⁸⁸ bzw. die PartnerIn nicht bereit ist, den Ortswechsel mitzumachen.¹⁸⁹ Im Rahmen von wiederholten Auslandseinsätzen kann man nicht selten auf persönliche oder vermittelte Kontakte zurückgreifen, um grundlegende Informationen über den neuen Einsatzort zu erhalten.¹⁹⁰ Aufgrund der relativen Überschaubarkeit der Einsatzländer trifft man am neuen Einsatzort unter Umständen bereits Leute, welche man von früheren Einsätzen kennt (vgl. Kapitel: 6.4.3)

Aufgrund der zeitlichen Beschränkung von Arbeitseinsätzen sind Entscheidungen Teil des Lebens international arbeitender Fachkräfte. Die generelle Frage, ob man sich für einen weiteren Personaleinsatz bewerben oder in die Heimat zurückkehren soll, ist unumgänglich. Dies führt zur wiederholten Auseinandersetzung mit persönlichen Lebensentwürfen und der Frage, ob man das internationale Leben als langfristige Perspektive sieht. Für die meisten EZA-Fachkräfte scheint der Wunsch, irgendwann zurück in die Heimat zu gehen oder irgendwo anders sesshaft zu werden, vorhanden zu sein.¹⁹¹ Das Treffen dieser Entscheidungen nimmt immer wieder Raum und Energie in Anspruch und scheint ein häufiges Gesprächsthema in Partnerbeziehungen, aber auch unter Freunden zu sein. Für viele scheint diese Entscheidung auch mit der Ausbildung der Kinder in Zusammenhang zu stehen oder mit dem Wunsch, den Kindern ein Heimatgefühl zu vermitteln.¹⁹²

Entscheidungen als Teil des Lebens

6.2.3 Das Leben im Einsatzland

Ein befriedigendes Umfeld stellt einen wichtigen Faktor des Arbeitserfolges der Fachkräfte dar. Bei der Auslandsentsendung muss berücksichtigt werden, dass die Entsandten neben der zu erfüllenden Arbeitszeit auch ihren Alltag im Ausland verbringen. Freizeitgestaltung, soziale Kontakte und Alltagsorganisation sind Aspekte, die das Leben im Einsatzland mitbestimmen. Nur die Einbeziehung dieser Rahmenbedingungen kann schlussendlich zum erfolgreichen Absolvieren eines "Postings" führen.

Herstellung eines befriedigenden Alltags

6.2.3.1 Mitausreise von PartnerIn und Familie

for him. So I had a choice within limits. I7b: Yea, that's the way it works. The work is the first step and then of course other conditions are taken into concern." Interview 7 Zitat 60

¹⁸⁸ I7c: "My husband's work in reality/ the kind of job he has, it is not, he is not meant to have his family here. It is a non family post. [...] I just felt like nobody is going to tell me where I can or I can not go. So we took our own decision. In a marriage, I couldn't make- you know, I couldn't send somebody in and give him the position to make income. But in reality he should have been here alone. Which I think would be very difficult." (Interview 7 Zitat 61a)

¹⁸⁹ I3: „Ja und es hatte auch familiäre Gründe. Meine Frau wollte nicht ins Ausland. (Pause) Sie war eine Schweizerin, dahingehend, dass es ihr am besten dort gefallen hat. Deshalb habe ich auch keinen längeren Auftrag angenommen. Ich war angefragt in Indonesien das Koordinationsbüro zu führen, aber aus familiären Gründen ist das nicht gegangen. Und dann kam auch die Schule und dann hatte ich den Zug verpasst für längere Einsätze. M: Hättest du das gerne gemacht? I3: Ich hätte es immer gerne gemacht. Aber die Familie war mir wichtiger. Aber wir haben uns trotzdem getrennt. Weil das ging dann auch nicht, dass ich soviel weg war. Ich habe zwar/ bis zur Schule also ist mein Kind immer mitgekommen, wenn ich länger weg war ist meine Frau dann immer 2-3 Monate gekommen. Aber dann ist sie immer wieder gerne zurückgegangen.“ (Interview 3 Zitat 9)

¹⁹⁰ I7b: "So did you find out everything about schooling and everything and medical care before you came here. I7c: I did because I know X. I7b: So you had communicated I7c: I had communicated, I just didn't realize that the situation was as bad as it was." (Interview 7 Zitat 20)

¹⁹¹ P21: „Ein Gespräch mit X über ihre Zukunftspläne - übrigens ein sehr beliebtes Thema in internationalen Freundschaften - es geht sehr oft um Reisen, um neue Länder..... so wie auch dieses Mal. Es ging um ihr nächstes Posting. Sie zählt mir die Länder auf, die sie als erstes gereiht haben, betont aber gleichzeitig, dass sie bis jetzt noch nie einem ihrer Wunschländer zugeteilt wurden. Sie hoffe jedoch auf ein Posting mit Perspektive auf "Selbsthaftmachen". Sie möchte nicht mit ihren Kindern nach Paris zurück, andererseits möchte sie jedoch gerne in ein Land, in dem sie ev. nach Ablauf des Vertrags bleiben könnten.“ (Protokoll 21 Zitat 27)

¹⁹² I16: "I think that is a very valuable part of life to have close contacts with aunts and uncles and cousins. And that's why I really want to encourage that. And we have the advantage of having only two children, so we go to Holland at least twice a year, that we have email that make it much easier compared to writing letters. And I think it is possible now to keep that contact. And it will be nice. Because by the time our children finish secondary school and go to university in Holland they will have a network I never had. [...] But if they keep contact with their aunts and uncles they have a huge network to fall into. And they already have a life there." (Interview 16 Zitat 27)

Eine zentrale Bedingung für die Eingewöhnung und den Aufbau eines positiven Alltagslebens im Ausland ist die Mitausreise von PartnerIn und/ oder Kindern.¹⁹³ "Zunehmend wird erkannt, dass auch das familiäre Umfeld des Mitarbeiters bei Auslandsentsendungen mit einzubeziehen und zu unterstützen ist (vgl. Thomas, Hagemann, Stumpf 2003, S. 242). Rahmenbedingungen, die bereits bei der Entscheidung für eine Auslandsstelle in Erwägung gezogen werden, kommen dabei ins Spiel und es kommt nicht selten zu Enttäuschungen, was den Standard der Infrastruktur betrifft.

Mitausreise von PartnerIn und Familie

Dabei kann die grundsätzliche Frage gestellt werden, ob die Ausreise von Familie überhaupt erstrebenswert ist oder der Einsatz von Individualpersonen nicht einen unproblematischeren Verlauf verspricht. Als generell anerkanntes Ergebnis zahlreicher Forschungen kann angeführt werden, dass Menschen, die soziale Unterstützung von PartnerInnen, Familienmitgliedern und FreundInnen erhalten, emotional und körperlich gesünder sind und bessere Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit und Stress besitzen (vgl. Copeland, Norell 2002, S. 255). Unterstützungssysteme sind gerade in internationalen Aufgabenbereichen unumgänglich. "Zwar ist für die Anpassung und Leistung im Auslandseinsatz nicht entscheidend, ob ein Mitarbeiter verheiratet ist oder nicht, allerdings kann eine Partnerin oder die Familie eine wesentliche Hilfe sein." (Bergemann, Sourisseaux 2003, S. 211) Studien belegen, dass MitarbeiterInnen, deren Familien dem Einsatz positiv gegenüberstanden, die besten Leistungsbeurteilungen erhielten und besser abschnitten als allein stehende MitarbeiterInnen. Dies kann sich jedoch umkehren, falls sich die Familie am Zielort nicht wohlfühlt, denn dann kann es zu einer Spirale negativer Gefühle kommen, welche die Arbeitsleistung negativ beeinflusst.

Vorteile

6.2.3.2 Alltagsorganisation

Die Vorstellungen bezüglich der Gestaltung des privaten Lebensumfeldes variiert von Person zu Person, häufig auch in Verbindung mit dem gegenwärtigen Familienstand. Wichtig scheint jedoch, dass im Ausland lebende Personen Strategien finden, die es ihnen ermöglichen, das eigene psychische und physische Wohlbefinden sicherzustellen. Bei der Ausreise ohne Familie oder PartnerIn kann es zu einer Überbewertung von Arbeit kommen, was den Erfahrungshorizont der fremden Kultur einschränken kann.¹⁹⁴

Befriedigende Alltagsgestaltung als Basis für Einsatzerfolg

Im Zuge der Expatriation kommt es zu einer Modifikation des Lebensstandards. Auch wenn man erwarten würde, dass EZA-Fachkräfte und deren Angehörige Einbußen des Lebensstandards hinnehmen müssen, ist eher das Gegenteil der Fall. Fast alle Befragten honorieren die Tatsache, dass ihnen das Leben im Gastland positive Verbesserungen des alltäglichen Lebensstandards ermöglicht. In den meisten Fällen bezieht sich dies auf Unterstützung im Haushalt und bei der Kinderbetreuung, welche mitausgereisten PartnerInnen das Verfolgen eigener Interessen ermöglicht und einen Zuwachs an bewusster Familienzeit mit sich bringt.¹⁹⁵ Die Verfügbarkeit von Hauspersonal bringt neben der arbeitsmäßigen Entlastung

Positive Aspekte des Lebensstandards im Einsatzland

¹⁹³ I7a: "But I think it is a/ there are a lot of families where the spouse is working in one country and the rest of the family the children are in another country, and that would never work for us. We've/ you know do be together, no matter where it is, we will be together, even if I have to home-school my children or whatever. We will be together that is really really important. I7e: For us too. I7a: And also with UNHCR there are a lots of non family duty stations I7b: And UNHCR has the highest divorce rate of all of UN-agencies. I7a: And the highest HIV rate of agencies as well (Laughing) It follows, yes. So yea he would never take a non family duty station." (Interview 7 Zitat 70)

¹⁹⁴ I7c: "But in reality he should have been here alone. Which I think would be very difficult. Because what happens then is that, where anyone comes alone whether male or female, I think it is gonna be the same, is that they work very hard like long hours because they don't really have anything else to go home for and then it just gets, I think you know sort of a little empty, you know. The time outside of work even time within work becomes very, I don't know, limiting. You only see it from one side. You only see your own job and so on. So I think it is a great benefit for us. Anyway that we are here as a family as a whole." (Interview 7 Zitat 62b)

¹⁹⁵ I16: "Especially now in our situation with young children it is much more relaxing. If you can effort to live a lifestyle, whereby you/ one the climate makes a huge difference for me. I really hate the Dutch climate. [...] Then having young kids and being able to have help in the house, with the cleaning, the children. It makes the burden much less. And it also makes, that you have some time for yourself. I am sure; if we would live in Holland I wouldn't have a minute for myself." (Interview 16 Zitat 14)

jedoch auch Herausforderungen mit sich, welche mit der Rolle des Arbeitgebers zu tun haben. Diese wurden im Rahmen des Modells kultureller Differenz bereits indirekt diskutiert und führen zu Situationen, in denen es beispielsweise zu unterschiedlichen Erwartungen in Bezug auf Verantwortlichkeiten gegenüber der ArbeitgeberIn kommt. Hier können kollektivistische und individualistische Orientierungen aufeinanderprallen und die Privatheit des Eigenheims gestört werden.

Im Bereich des Lebensstandards müssen jedoch durchaus auch Verschlechterungen in Kauf genommen werden, welche häufig an das Vorhandensein und die Verlässlichkeit der Infrastruktur vor Ort gebunden sind. (Wasser- und Stromversorgung, Internet-Verbindung, Verfügbarkeit von alltäglichen Gebrauchsgütern und Luxuswaren) Diese Versorgungsschwierigkeiten können die Aufrechterhaltung des alltäglichen Lebens beeinflussen und mitunter zu Frustrationen führen, welche in Kombination mit anderen Belastungsfaktoren die psychische Ausgewogenheit der Betroffenen gefährden können. Das Fehlen eines öffentlichen Verkehrssystems sowie das schlecht gewartete Straßennetz und die damit verbundenen Staus können den Alltag der EZA-Fachkräfte ebenso negativ beeinflussen, wie die durch mangelnde Umweltschutzbestimmungen auftretende Luftverschmutzung durch Verkehr und beispielsweise unkontrollierte Müllverbrennung.

Negative Aspekte des Lebensstandards im Einsatzland

Die politische Situation der Länder, in denen EZA stattfindet, ist divers. Schwierige politische Rahmenbedingungen in verschiedenen Ausformungen gehören jedoch zum Merkmal der Entwicklungsländer, und Implikationen für Arbeits- und Privatleben müssen als Tatbestand gesehen werden. "Diese sind meist durch instabile und schwierige politische und soziokulturelle Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Neben ihrer kulturellen und geographischen Andersartigkeit unterscheiden sie sich also auch in den Lebensbedingungen und dem Lebensstandard vom Herkunftsland der Fachkraft, wie auch in den Modalitäten des Arbeitsumfeldes (Organisationskultur)." (Schäfer 2001, S. 35) Da diese Faktoren in den seltensten Fällen beeinflussbar oder änderbar sind, scheint es wichtig, dass die/ der AuslandsmitarbeiterIn diesen Belastungen mit Toleranz gegenüber treten kann und Strategien zu Verfügung hat, welche die Umstände anerkennen und einen adäquaten Umgang ermöglichen.

Politische Rahmenbedingungen als Stressfaktor

6.2.3.3 Freizeitgestaltung im Einsatzland

Grundsätzlich ist bei der Ausreise in ein Entwicklungsland mit einem verminderten Freizeitangebot zu rechnen. Dies kann sportliche sowie kulturelle Aktivitäten betreffen.¹⁹⁶ Kinder können dabei als erschwerender Faktor hinzukommen, da die Auswahlmöglichkeiten durch sie zusätzlich eingeschränkt werden. Einfallsreichtum und persönliches Engagement, sowie Entdeckergeist können helfen diese Defizite auszugleichen. Der Aufbau eines sozialen Netzwerks scheint in diesem Zusammenhang ebenso von Bedeutung, da Freizeitgestaltung häufig auch an gemeinschaftliche Aktivitäten gebunden ist bzw. "geselliges Zusammensein" durch die Abwesenheit von anderen Freizeitmöglichkeiten an Wichtigkeit gewinnt. Der Aspekt der Sozialkontakte wird im dritten Teil dieses Kapitels näher beschrieben. Ein weiterer Faktor, der die Freizeitmöglichkeiten beeinflussen kann, sind Restriktionen, wie zum Beispiel Reiseverbote oder Ausreisegenehmigungen. Dies scheint auf den ersten Blick unverständlich zu klingen, kann aber den Alltag im Ausland stark beeinflussen. EZA-Fachkräfte müssen sich den Gesetzen des Landes und den lokalen Vorschriften unterwerfen (beispielsweise Ausreise-Visum; Reisebewilligungen; Arbeitsbewilligungen). Diese Restriktionen provozieren mitunter

Freizeitaktivitäten im Einsatzland

¹⁹⁶ 17b: "Yea in a place like this where there is just far less to do than there would be- you know- in any of our countries. That is what I find is one of the disadvantages. Sometimes at the weekend, you know, like what should we do during this weekend and if you don't go to Massawa and you don't go to the Kelete Hotel, you don't go to the swimming pool, there is not much to do." (Interview 7 Zitat 8)

Gefühle der Verletzung der persönlichen Freiheit und können Frustrationen auslösen, die im Extremfall den Abbruch eines Auslandsaufenthaltes hervorrufen können.

6.2.4 Eingewöhnung

Die Dauer der Eingewöhnungsphase wird als eine Zeitspanne von ca. 6 Monaten beschrieben.¹⁹⁷ Zentrale Aufgaben sind die Organisation des Alltags (Haus, Schule....) und der Aufbau eines sozialen Netzwerks. Es kann dabei zu Unterschieden bei der Ausreise einer Einzelperson oder einer Familie kommen. Weiters beeinflussen Sprachkenntnisse das Erleben dieser Phase maßgeblich. Vor allem für Kinder kann hier die Situation eintreten, dass sie mit einer völlig neuen Sprache konfrontiert sind, was natürlich eine zusätzliche Herausforderung im Bereich der sozialen Kontakte darstellt (vgl. Kapitel: 6.2.7). Zudem beeinflussen die verschiedenen Persönlichkeitsmerkmale das Herangehen an diese neuen Situationen, sowohl bei Erwachsenen als auch bei Kindern. In dieser Weise sind Fähigkeiten wie generelle Kontaktfreudigkeit und Kommunikationsfähigkeit gerade im Anfangsstadium von großer Bedeutung, auch wenn diese von der Schwierigkeit sich in der Fremdsprache auszudrücken, überschattet werden können.

Aspekte der privaten
Eingewöhnung

6.2.4.1 Private Eingewöhnung

In der ersten Phase eines Auslandsaufenthaltes sind alle Beteiligten einem erhöhten Stress ausgesetzt, wodurch Unterstützungssystemen vor Ort eine große Bedeutung zukommt. Diese Mittelspersonen können die Neuankömmlinge nicht nur in organisatorischen Belangen zur Hand gehen, sondern sollten auch das Bedürfnis nach Austausch befriedigen, bzw. beim Aufbau eines sozialen Netzwerkes hilfreich sein. "The role of social support on international relocations is accentuated because an overseas assignment presents both the disruption of established social support networks and the challenge to develop new ones. Such changes can be especially stressful for relocated spouses, due to competing family responsibilities, social isolation, sociopolitical constraints, and changes in their social and/ or work status." (Copeland, Norell 2002, S. 256)

Lücken im sozialen
Netzwerk müssen
gefüllt werden

Die Funktion von Mittelspersonen übernehmen in den meisten Fällen entweder bereits im Gastland lebende Landsleute oder andere "Expatriates". Dass der Rückgriff auf diese Netzwerke jedoch nicht immer unproblematisch ist und sich die Neuankömmlinge mitunter den Regeln dieser Subkultur unterordnen müssen, formuliert Maletzke folgendermaßen. "Ein weiteres Auffangnetz bilden die Landesleute, die schon längere Zeit im Gastland leben und sich dort gut auskennen. Sie sind meist gerne bereit, dem Neuankömmling mit Rat und Tat beizustehen. Freilich, auch hier sind soziale Schwierigkeiten nicht auszuschließen. Die 'alten Hasen' fühlen sich dem 'Neuen' überlegen und lassen ihn das durchaus spüren; sie beobachten misstrauisch, ob der 'Neue' bereit ist, sich in der 'Kolonie' einzufügen." (Maletzke 1996, S. 163) Der Aufbau eines vielfältigen Sozialnetzwerkes, welches die eigenen Bedürfnisse und Interessen abzudecken im Stande ist, ist eine Aufgabe, welche in der Eingewöhnungsphase beginnt, sich jedoch über die gesamte Zeitspanne des Auslandsaufenthaltes zieht. Diese vielfältigen Aspekte werden im Rahmen des Unterkapitels „Sozialer Kontext des Kulturkontaktes“ noch näher behandelt.

Unterstützungs-
systeme vor Ort

6.2.4.2 Berufliche Eingewöhnung

Neben der privaten Eingewöhnung muss auch die berufliche Eingewöhnung als spezielle Herausforderung diskutiert werden. Unterschiede ergeben sich aufgrund struktureller Bedingungen, wie etwa das Vorhandensein einer Team- oder Bürostruktur bzw. das Verhalten

Berufliche
Eingewöhnung

¹⁹⁷ vgl. Fußnote 155 (Interview 7 Zitat 16)

und die Einstellung der Partnerorganisationen vor Ort gegenüber der neu eingetroffenen EZA-Fachkraft. Mitunter bestimmen auch Faktoren wie das Bild der VorgängerIn die Haltung gegenüber dem Neuankömmling, wobei zu sagen ist, dass es nicht selten zu einer anfänglichen Skepsis kommt. Hinterließ die VorgängerIn einen negativen Eindruck, wird auch der Neuankömmling meist eher reserviert empfangen.¹⁹⁸ Aber auch die positive Erinnerung und der dadurch auftretende "Abschiedsschmerz" der lokalen KollegInnen kann zu anfänglichen Vorbehalten führen. Die EZA-Fachkraft muss im neuen Arbeitsumfeld erst eine Bewährungsprobe bestehen und wird meist genauestens beobachtet. Auch wenn dem Neuankömmling zuerst noch viele Fehler verziehen werden (vgl. Schweizer-Ehrler, Baguma 1997, S. 8), gilt auch der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses als Hauptziel der Eingewöhnung.

6.2.5 Herausforderungen des interkulturellen Alltags

Menschen in internationalen Arbeitsfeldern halten sich über eine längere Zeitspanne im Ausland auf, wodurch das Leben im Ausland zum Alltag wird. Eine Gefahr, welche dabei jedoch besteht, ist, dass negative Alltagserlebnisse, welche auch in der Heimat durchaus vorhanden sind, auf den Umstand des Fremdheitsstatus geschoben werden können. Dies mag mit der Tatsache zu tun haben, dass Menschen im Ausland gewissermaßen verletzlicher sind, was sie schneller aus dem Gleichgewicht bringen kann; andererseits besteht auch die Gefahr, dass negative Gefühle teilweise unüberlegt auf kulturelle Andersartigkeit oder strukturelle Schwierigkeiten bezogen werden.

Alltag ist Alltag –
auch im Ausland

6.2.5.1 Privatheit

Der Alltag im Einsatzland steht mit verschiedensten Herausforderungen in Zusammenhang. Eine dieser kritischen Interaktionsbereiche ist das Bedürfnis nach Privatsphäre. Aufgrund der unterschiedlichen Konzeption von Beziehungen (vgl. Kapitel: 4.2) kann es zu einem Aufeinanderprallen von divergierenden Vorstellungen von Privatheit kommen, welche Auswirkungen auf den Alltag haben. In kollektivistischen Gesellschaften hat Alleinsein immer die Tönung von Einsamkeit, während dieses in individualistischen Gesellschaften nahezu als menschliches Grundbedürfnis angesehen wird. Im Alltag kann das Bedürfnis nach einer klaren Privatsphäre beispielsweise durch die Gegenwart von Angestellten gestört werden, aber auch in interkulturellen Freundschaften kann es zu unterschiedlichen Auffassungen über das Bedürfnis der Abgrenzung kommen. Aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Grundannahmen ist es nicht immer leicht, Situationen, in denen es gefühlsmäßig zu einer Grenzüberschreitung kommt, zu vermeiden, bzw. die eigenen Anliegen der Privatheit zu thematisieren.

Bedürfnis nach
Privatsphäre

Auch das Verständnis von Eigentum unterscheidet sich und kann mit Hilfe des Modells kollektivistischer und individualistischer Gesellschaften erklärt werden. Dabei kann es zu Irritationen kommen, da Menschen, die im kollektivistischen Setting aufgewachsen sind, mit dem Selbstverständnis eines Gruppeneigentums leben,¹⁹⁹ welches IndividualistInnen nur schwer anerkennen und konflikthaft erleben können.

Umgang mit
Eigentum

6.2.5.2 Divergierende Familienmodelle

¹⁹⁸ I10: "When I first came here I replaced a guy who had bad experiences here and so the staff that I inherited was really kind of very shy, quiet and didn't want to engage. Where they preferred that the decisions were/ I don't think they preferred it, but they were sort of trained to think decisions were made for them. So I don't want this kind of things to deal with." (Interview 10 Zitat 17)

¹⁹⁹ I22: "When somebody gets married, you start to think: What do we need? We need cows to slaughter, we need banana to make juice, and you know the date is the tenth of January; therefore three weeks before this man would just come to your banana plantation and cut the bananas he needs. Simple. When he comes you send the children to help him carry the bananas." (Interview 22 Zitat 27)

Verschiedene Erwartungen und Ansprüche an Familie und Partnerschaft können weiters mit Unverständnis aufgenommen werden. Unterschiedliche Prioritätensetzung kann in kulturübergreifenden sozialen Kontakten zu Irritationen führen. Dies kann beispielsweise die Wertigkeit der Kleinfamilie betreffen. Es kann Menschen mit kollektivistischen Familienorientierungen eigenartig erscheinen, dass das gemeinsame Abendessen mit der Familie ein zentrales Element des Familienalltags ist, nach dem man auch die Tagesplanung richtet. Umgekehrt ist es für IndividualistInnen mitunter unverständlich, dass großfamiliäre Verpflichtungen vor eigene Freizeitwünsche gereiht werden.²⁰⁰

Unterschiede in den Familienmodellen

Der Anspruch an das Familienleben ist in individualistischen und in kollektivistischen Gesellschaften völlig anders gelagert. In kollektivistischen Gesellschaften kommt der Großfamilie eine große Bedeutung zu, was sich in Verantwortlichkeiten beispielsweise in der Mitbetreuung von Kindern äußert. Die Kernfamilie ist in das Großfamiliensystem integriert, nimmt jedoch keinen herausragenden Stellenwert ein.²⁰¹ Zum Großfamiliensystem gehören zudem meist sozial schlechter gestellte Verwandte, die in die Familie aufgenommen werden und im Haushalt und bei der Kinderversorgung mithelfen. Weiters gehören Verpflichtungen finanzieller Art zum Alltag arbeitender Personen.²⁰² Aufgrund der Eingebundenheit in den Großfamilienapparat ändern sich die Sozialbeziehungen innerhalb der Kernfamilie, da sich die Verantwortungen auf mehrere Personen verteilen. So ist es in den meisten kollektivistischen Familiensystemen normal, dass Eltern bzw. Mann und Frau relativ unabhängig voneinander ihren Alltag gestalten. In individualistischen Gesellschaften ist die Kernfamilie das Zentrum des Privatlebens, was durch den Ortswechsel zusätzlich verstärkt wird.

Kollektivistische Familiensysteme

6.2.6 Mitausreise von PartnerInnen

6.2.6.1 Spezielle Anforderungen an die partnerschaftliche Beziehung

Bei der Ausreise als Paar stellt das gute Funktionieren der Beziehung eine wichtige Basis für einen erfolgreichen Auslandsaufenthalt dar. Die zusätzlichen Herausforderungen, welche durch die temporäre Verschiebung des Lebensmittelpunktes entstehen, werden in vielen Fällen von der nicht arbeitenden Person aufgefangen.²⁰³ Durch die gemeinsame Bewältigung der neuen Lebensumstände, die der Alltag in einer fremden Kultur mit sich bringt, können die Bande zwischen Partner oder Familienmitgliedern gestärkt werden, andererseits können auftauchende Probleme gerade in der fremden Umgebung als sehr belastend und Partnerprobleme als besonders intensiv empfunden werden²⁰⁴ (vgl. Bolten 2002, S. 64). Die gegenseitige Abhängigkeit wird durch die fremde Umgebung und das soziale System, das meist aus relativ neuen Kontakten und noch wenig gefestigten Freundschaften besteht, verstärkt.

Fundament: Partnerschaft

"A move can reconfirm the couple bond, since the husband and wife are both undergoing stressful changes and new experiences, some of which they share and can empathize with, and others which they can discuss together." (Copeland, Norell 2002, S. 257) In diesem Sinne wird eine gefestigte Partnerschaft als Fundament für die Bewältigung der zusätzlichen Belastungen.

Gefestigte Partnerschaft als Fundament

²⁰⁰ vgl. Fußnote 20 (Interview 18 Zitat 36)

²⁰¹ 122: "Now, when you look in the city here. Before you have the wedding, there are so many meetings of friends. They all contribute money, they are auctioning things, and at the end of the day, the responsibility of the function is really not the burden of the couple, but of their friends. The more people would turn up for these meetings, the more they contribute, the better bribe they have in their relationship with you and in your family. From there they know they are in your circle. They can come to your house; you can come to their house thereafter." (Interview 22 Zitat 28)

²⁰² 118: "Bei uns ist das einfacher. Wir können uns was leisten, aber hier müssen sie das überlegen, weil sie der Familie helfen müssen. Wer was verdient, muss das Geld auch abgeben und bei uns ist das alles ganz anders." (Interview 18 Zitat 8)

²⁰³ 17b: "I want to start on that with an example that somebody gave yesterday, saying that successful people who are working abroad are usually men with wives and divorced women or women who never married. Because if you are a family it takes a wife or partner at home to make it a successful experience." (Interview 7 Zitat 2)

²⁰⁴ vgl. Fußnote 191 (Interview 7 Zitat 70)

Die Notwendigkeit, geschlossen hinter der Entscheidung für den Personaleinsatz zu stehen bzw. die Entschlossenheit die Herausforderungen gemeinsam meistern zu wollen, stellt somit die Basis für ein befriedigendes Privatleben im Ausland dar.

6.2.6.2 *Abhängigkeit*

Mitausreisende PartnerInnen erhalten im Einwohnerregister des Gastlandes den Status "dependent". Dieser Status ist mehr als eine juristische Bezeichnung und hat Implikation auf die Partnerschaft. Eine Belastung für die partnerschaftlichen Beziehungen kann das oft berichtete hohe Arbeitspensum der arbeitenden Person sein, was eine starke Unausgewogenheit mit sich bringt. Dieses kann nicht nur auf den Umfang des Aufgabenbereichs zurückgeführt werden, sondern hat oft auch mit den Herausforderungen der beruflichen Eingewöhnung zu tun. Dabei kann es gerade in der Anfangszeit von Personaleinsätzen zu Einsamkeitsgefühlen der PartnerInnen kommen. "The majority of interviewees in Thompson's survey reported that they enjoyed less recreational time with their husband at expatriate postings, because the long working hours cut into the family's time together. Similarly, work demands of the international assignment, especially time conflicts between work and family, were a source of marital tension (De Cieri et al., 1991; Coyle, 1988) and/or loneliness and isolation (de Verthelyi, 1995)." (Copeland, Norell 2002, S. 257) Im Aufbau von Sozialkontakten kann sich die/ der mitausreisende PartnerIn vermehrt von der arbeitenden Person abhängig fühlen, da Arbeitsbeziehungen zum Teil als primäre Anknüpfungspunkte für soziale Kontakte fungieren. Nichtarbeitende PartnerInnen sehen sich im Zuge dessen vor die Herausforderung gestellt, sich ein soziales Netz aufzubauen, das auch außerhalb der Arbeit der/ des PartnerIn existiert. Wie gut dies funktioniert, kann von verschiedenen Faktoren wie dem Wohnort (Lage, Größe...), der Anwesenheit von Kindern (Schulkontakte...) und vorhandenen Freizeitmöglichkeiten bestimmt werden.

Die Rolle als „Dependent“

6.2.6.3 *Berufliche Perspektiven für PartnerInnen*

Nach der Konsolidierung des Alltags stellt sich für viele mitausgereiste PartnerInnen die Frage nach der eigenen Erwerbstätigkeit, von der man sich Bestätigung und Sinnfindung erwartet. "Denn auch ohne eigene Arbeitsstelle handelt es sich meist nicht um zwei Jahre Urlaub in den Tropen, sondern um eine lange Zeit in der man in seiner Bewegungsfreiheit eventuell stark eingeschränkt ist, wichtige soziale Bestätigungen durch eine Aufgabe und einen Freundeskreis wegfallen und man die eigenen Interessen hinter denen des arbeitenden Partners zurückstellen muss, der von seiner neuen Aufgabe stark gefordert wird." (Schäfer 2001, S. 70)

Bestrebungen zur persönlichen Sinngebung

Hierbei kommt erschwerend hinzu, dass nicht wenige Länder sehr restriktive Regelungen in Bezug auf Arbeitsgenehmigungen für "dependents" haben und den PartnerInnen das Nachgehen einer legalen Arbeit oft verbieten.²⁰⁵ Dies kann gravierende Auswirkungen auf das alltägliche Leben von Partnerschaften und Familien haben. Dabei muss eine Unterscheidung getroffen werden zwischen PartnerInnen mit elterlichen Verpflichtungen und PartnerInnen ohne Familien. Gerade Elternteile von relativ kleinen Kindern sehen in der Möglichkeit, zu Hause zu sein, eine positive Gelegenheit und genießen die Unterstützung, welche sie durch Personal bekommen. "Most accompanying partners did not feel the loss of paid work, but rather cited the importance of being there for their school-age children, who had gradually eased into the new schools and

Beschäftigungsmöglichkeiten

²⁰⁵ 17b. "There is one thing that has not been mentioned, maybe because we are all mothers of small children and sort of relatively happy to stay home with the children. But I think most of us have professional interests that we would like to pursue at some point and it does affect the life at least here. It affected me, because I am not allowed to work here. You know, so how do I get a job, how do I still stay in, at least it will become more relevant when the kids are 8, 10 or whatever and at school the whole day and if you are in a country where you are not allowed to work because of your visa status. How do you/ how do you deal with that? I mean ok we work illegally and face the risk that we're thrown out of the country any moment but that is not really great for the family either but it is sort of, and it also effects your work because I can't really talk with the government, when I work for them openly, I can't say that I am here with my family, I don't, I dare not. Most of them probably may not care but there is somebody who does." (Interview 7 Zitat 70a)

made friends." (Copeland, Norell 2002, S. 257)

Die Befriedigung beruflicher Interessen der PartnerIn trägt wesentlich zum positiven Verlauf eines Personaleinsatzes bei. Verschiedene Untersuchungen belegen, dass PartnerInnen, welche im Einsatzland eine Beschäftigung aufnahmen, wesentlich zufriedener über den Verlauf den Personaleinsatzes berichteten (vgl. Bergemann, Sourisseaux 2003a, S. 211). Dabei wird nicht nur eine formale Erwerbstätigkeit als Möglichkeit in Betracht gezogen, sondern zahlreiche Tätigkeiten im Bereich der Fortbildung und des sozialen oder kulturellen Engagements. Nicht selten übernehmen PartnerInnen auch Repräsentationsaufgaben der Organisation und steigern in dieser Weise deren Akzeptanz im Gastland.²⁰⁶ Viele PartnerInnen beschäftigen sich außerdem in ihrem ursprünglichen Berufsfeld im Rahmen von stundenweisen Beschäftigungen oder Auftragsarbeiten. Dies stellt eine Bereicherung für die „Expatriate Community“ dar, der diese "Dienstleistungen" vor allem zugute kommen. Es bedarf auf alle Fälle einer Portion Kreativität und Flexibilität, um sich eine Nische für berufliches "Weiterkommen" oder das Verfolgen von beruflichen Interessen zu suchen.

Zufriedenheit von PartnerInnen

6.2.6.4 Duale Karrieren

Das Berufsprofil der EZA-Fachkraft hat sich im letzten Jahrzehnt stark verändert, was mit der Entsendung von Personen mit höherem Ausbildungsgrad einhergeht (vgl. Schäfer 2001, S. 32). Dies bringt auch eine Tendenz mit sich, dass nicht nur die arbeitende Person, sondern auch mitausgereiste PartnerInnen oft über eine gute und teilweise berufsspezifische Ausbildung verfügen und Erwartungen an berufliche Möglichkeiten und damit verbundene Karriereplänen haben.²⁰⁷ Die Schwierigkeiten, aber auch Potentiale, die damit in Verbindung gebracht werden können, richten sich auch an die Entsendeorganisationen, die aufgefordert sind, Maßnahmen zu implementieren, um die Berufstätigkeit beider Partner zu unterstützen.²⁰⁸ Dieses Konzept der "dual-career expatriates" (Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 187) sollte auch im Personalmanagement der EZA vermehrt berücksichtigt und strukturell unterstützt werden

„Dual-career expatriates“

6.2.7 Mitausreise von Kindern

Im Rahmen der Kontextbedingungen möchte ich nur kurz auf den Aspekt der Ausreise von Familien mit Kindern eingehen. Auch wenn die Identitätsentwicklung von „Third Culture Kids“ (TCK's) ein äußerst spannendes Phänomen ist, zu welchem ich interessante Daten gesammelt habe, würde es den Rahmen dieser Arbeit sprengen, auf diese näher einzugehen. Die Mitausreise von PartnerIn und Kindern birgt Notwendigkeiten, die vor allem die Sicherheitslage und die Verfügbarkeit von Schulen und gesundheitlicher Versorgung betreffen. Diese Bedürfnisse führen meist zu Anstellungen in der Hauptstadt, wo die Rahmenbedingungen für Familien gegeben sind.

Faktoren der Ausreise mit Kinder

²⁰⁶ 13: "Meine Mutter war eigentlich eine sehr vitale Frau und was sie dort gemacht hat, sie musste eigentlich für die ganze Firma die Beziehungen aufbauen, also die Parties organisieren, die Reisen organisieren, wenn die mit ihren Familie gekommen sind. Sie war so die Koordinationsperson für das nicht-elektrische. Und sie ist sehr aufgegangen in dem. Sie war eine sehr gute Köchin und sie hat dann auch Köche ausgebildet- im Austausch. Also die Köche haben ihr gezeigt, wie man indisch kocht und sie hat ihnen die italienische und französische Küche beigebracht. Und diese Köche haben dann später alle in teuren Hotels gearbeitet. Die haben bei ihr richtig eine dreijährige Ausbildung, wie bei uns in der Schweiz gemacht. Wir hatten praktisch jeden Tag Gäste und jedes Wochenende haben wir Besuch gekriegt." (Interview 3 Zitat 11)

²⁰⁷ 117: "Darum gehen wir auch nach Nepal, weil mein Vater nicht mehr reisen will. Weil hier arbeitet er für ein Projekt im Sudan. Wenn du in einem Ort bist, wo die Leute Hilfe brauchen, willst du auch hier arbeiten. [...] Wenn uns jemand so einen Ort vorschlägt, können wir nicht nein sagen, weil da sind so viele Faktoren: die Schule, Mamas Arbeit, Papas Arbeit. Das ist schon viel wonach die suchen müssen." (Interview 17 Zitat 28)

²⁰⁸ 17e: "But now that a lot of husbands have wives that have university degrees and also want to do something, they have to take consideration of them. Before that, the wives can say: no if you want to go there you can go by your own I am staying. I have got my job, I don't want to. So suddenly you have this generation actually of diplomats, who don't want to go abroad because their wives don't want to join them. And then suddenly the whole package is also changing. ok we have to take consideration of the wives and to make sure that they perhaps get possibilities for further education or make sure that there is a contract signed with the local government, they can find work, we help them to find work." (Interview 7 Zitat 73)

6.2.7.1 Positive Aspekte

Praktisch alle InterviewpartnerInnen, die als Familie im Gastland leben, betonen den positiven Zugewinn, den die Auslandserfahrung für ihre Kinder bedeutet.²⁰⁹ Die Erfahrung fremder Kulturen, das zweisprachige Aufwachsen, das angenehme Klima aber auch der höhere Stellenwert der Familie aufgrund der durch Auswanderung entstehenden Zusammengehörigkeit.²¹⁰ Wird der Auslandsaufenthalt als grundsätzlich positives Erlebnis gewertet, ist eine Stärkung der familiären Strukturen zu erwarten. Durch die gemeinsame Herausforderung und das erfolgreiche Meistern selbiger wird das Vertrauen ineinander gestärkt. "De Cieri et al. (1991) found that a large proportion of women commented that their relationships with their children had become closer through the relocation, as they faced challenges together." (Copeland, Norell 2002, S. 256) Außerdem genießen EZA-Fachkräfte mit Familie mitunter ein besseres Ansehen im Gastland als Alleinausreisende, da sie aufgrund des Verhaftet-Seins in der Kernfamilie weniger mit den lokalen Wertsystemen kollidieren.

Positive Bewertung der Auslandserfahrung für Familien

Kinder von EZA-Fachkräften besuchen zum Großteil, sofern dies möglich ist, internationale Schulen und wachsen somit nicht nur in einem bi- sondern in einem multikulturellen Umfeld auf.²¹¹ Die aktuelle Statistik einer internationalen Schule in Kampala Uganda gibt einen Eindruck über die Diversität der Klassenzusammensetzung. Bei einer Gesamtschülerzahl von 201 Kindern können 39 Nationalitäten gezählt werden, wobei 67 Kinder über eine Doppelstaatsbürgerschaft verfügen. Eindrücklich ist das Bild einer Klasse mit nur neun Kindern und acht verschiedenen Nationalitäten.²¹² Der Umgang mit Menschen verschiedener Herkunft wird dabei zur völligen Normalität.²¹³ Kinder erleben im Alter von ca. vier Jahren nicht selten eine "rassistische Phase", in der sie direkt über äußere Unterschiede reden und mitunter auch offen Abneigung zeigen. Dies hat meines Erachtens mit dem sich in diesem Alter ausbildenden Selbstkonzept zu tun, was wiederum von der Fähigkeit, Unterschiede zu erkennen und sich abzugrenzen, abhängt. Die Erkenntnis, dass Menschen unterschiedlich aussehen, ist im Leben international aufwachsender Kinder mit direkten Erfahrungen verbunden und sollte als Diskussionsthema aufgegriffen, anstatt schockiert beiseite geschoben werden. Insbesondere Kleinkinder unterhalten in den meisten Fällen sehr innige Beziehungen zu Hausangestellten, wodurch fremdartiges Aussehen mit dem Gefühl der Geborgenheit verbunden werden kann.²¹⁴ Dies hat den Effekt, dass diese positive Differenzenerfahrung zur Entwicklung eines Urvertrauens gegenüber anderskulturellen Personen beiträgt, was eine solide Basis für die Entwicklung interkultureller Kompetenz schaffen kann. Die Vorbildwirkung der Eltern sowie der Grad der Integration in die Gastkultur sind sicherlich Faktoren, welche diesen Prozess mit beeinflussen.

Interkulturelle Erfahrungen in der frühkindlichen Entwicklung

²⁰⁹ 17d: "I think it is/ I mean it's an excellent experience for children and that would be one of the advantages, they are exposed to different cultures, they are exposed to different people, they have wonderful experiences that they wouldn't get at home." (Interview 7 Zitat 7a)

²¹⁰ 17b: "I would say that one of the big advantages here is also the climate, you know our kids can play outside every single day, we can't say the same in Holland (Laughing) You know lot's of days we were inside, twiddling around, trying to think, what we can do with the kids now inside, so that would be a big advantage I think." (Interview 7 Zitat 10)

²¹¹ 116: "We were 26 pupils from 13 different countries, which is amazing." (Interview 17 Zitat 3)

²¹² Quelle: Schulstatistik, Ambrosoli International School, Stand: Jänner 2007, Ausdruck auf Anfrage

²¹³ 17b: "When my sister was 17, my parents went to Zimbabwe with her, she went to the secondary school, got into the class, went to sit down and noticed that, there was this huge reaction in the class and she couldn't understand what it was, was she wearing something funny or what. She was new at the school and it made her feel a little bit uncomfortable. And during break the white kids came to her in the class and said: Why were you sitting in the black part of the classroom? You know because it was apartheid in Zimbabwe as well. And she realized she has gone to sit, where the black people were. There were all the black students. But she hadn't seen it you know she walked in and that was the first time she said: 'I have never seen colour this is the first time, these people are making me see colour.'" (Interview 7 Zitat 47)

²¹⁴ 17: "But X she was so gravitated towards one of the Ethiopian girls. Just felt immediately comfortable with her and that was very interesting because there must have been something in the feature or something that struck her as home. You know that and it was interesting she wasn't that sort of junking with any of the others right away. But with one of the girls she was kind of sweet you can sort of track the kind of attachments the kids have to things that are familiar wherever you are." (Interview 7 Zitat 55)

Ein Vorteil des Lebens in ökonomisch benachteiligten Ländern ist die Abwesenheit von negativen Einflüssen der westlichen Konsumkultur²¹⁵ sowie das Aufwachsen in einem relativ geschützten und harmonischen Umfeld. Zudem erleben Kinder kulturelle Diversität als integrierten Teil ihres Lebens und bekommen durch die internationale Umgebung und die überdurchschnittliche Zahl an Reisen ein Bild der Welt, das sie mit Erfahrungen, Menschen und Erinnerungen beleben können.²¹⁶

Steuerung von
Einflüssen

6.2.7.2 *Entwicklung der kulturellen Identität*

Durch das Aufwachsen in einer fremden Kultur ändert sich auch die Sicht auf die Heimat. Diese kann durch die einseitige Erfahrung während der Heimaturlaube einerseits idealisiert werden, andererseits kann es zu recht losen Bindungen kommen, welche die Entwicklung einer kulturellen Identität erschweren. Viele Eltern haben den Wunsch, mit den Kindern zu gegebenem Zeitpunkt, meist verbunden mit Ausbildung, ins Heimatland zurückzukehren. Die Wichtigkeit von Stabilität für die Entwicklung einer gefestigten kulturellen Identität während der frühen Entwicklungsjahre (vgl. Pollock u.a. 2003, S. 51) beschäftigt Eltern und Kinder gleichermaßen.²¹⁷ Die zeitliche Begrenztheit und die positiven Aspekte des Auslandsaufenthaltes werden teilweise als Kompensation gesehen.

Entwicklung der
kulturellen Identität

6.2.7.3 *Sprachliche Herausforderungen für Kinder*

Bei der Erstausreise sind Kinder häufig mit einer unbekanntem Sprache konfrontiert, was sich erschwerend auf die Integration in der Gruppe Gleichaltriger auswirken kann bzw. eine große zusätzliche Herausforderung der Anfangszeit ausmacht. Grundsätzlich wird die Möglichkeit mehrere Sprachen zu beherrschen jedoch eindeutig als Vorteil gewertet und Kinder finden sich im Allgemeinen nach etwa 6 Monaten sehr gut im anderssprachigen Umfeld zurecht. Nach längeren oder mehreren Aufenthalten stellt vor allem der kompetente Umgang mit der Muttersprache insbesondere im Schriftlichen eine Herausforderung dar, welcher jedoch durch gezielte Lernprogramme begegnet werden kann.

Konfrontation mit
Fremdsprachen

6.2.7.4 *Nachteile*

Als Nachteil wird häufig die Abwesenheit der Großfamilie genannt, was jedoch mitunter den Effekt hat, dass Familienbeziehungen im Rahmen des Möglichen sehr bewusst gefördert werden.²¹⁸ Eine eindeutige Herausforderung für die Kinder von langjährigen EZA-Fachkräften steht in Verbindung mit der zeitlichen Beschränktheit von Personaleinsätzen und dem damit verbundenen Wechsel.²¹⁹ Kinder müssen in einem Abstand von wenigen Jahren mit wiederholten Umstellungen fertig werden, sich in ein neues soziales Feld einfügen und zudem

Beziehungen zu
Großfamilie

²¹⁵ I10: "C: I think I hate a lot of the consumer culture. [...] So we don't want, I don't want my kids to be raised in that environment, and it is easier to keep things in balance when you are here." (Interview 10 Zitat 71)

²¹⁶ I10: "I love that my children are so comfortable in the world. [...] I think these are the kind people we have to be in the future if this world is ever going to work out. We have to have a whole bunch of young people who are very comfortable living all over and they know one another and they know what the issues are. That is very important, I think it is a good thing to expose people to all this things. I think only good things come from it. That kind of tolerance that comes with knowledge; it is really, really important." (Interview 10 Zitat 74)

²¹⁷ I13: "Wenn ich das jetzt transponiere auf meine Kinder frag ich mich, ob das für meine Kinder nicht einmal ganz anders sein wird. Ich bin ja sehr verwurzelt aufgewachsen. Meine Eltern sind ja nicht umgezogen. Ich war von 0 bis 18 immer im gleichen Kaff. Immer mit derselben Umgebung, wo mir jeder Neubau, jede Umwandlung vertraut war. Also da kann ich ja sagen, das sind meine Wurzeln. Und vielleicht kann ich die Wurzeln genau deswegen abschütteln und da hingehen und mir das angucken als Gast. Und vielleicht kommen eines Tages meine Kinder und sagen ja genau das fehlt uns. Wir sind eben immer schon von klein auf schon die Zigeuner gewesen. Und einen Ort wo wir wirklich fühlen, dass wir da her kommen, den haben wir eigentlich nicht. Und darum sehnen wir uns nach einen Ort, wo wir uns richtig- wie eine Linde ausladend- breit machen können. Eine Linde, die ja auch beschützend ist." (Interview 13 Zitat 19)

²¹⁸ vgl. Fußnote 190 Interview 16 Zitat 27

²¹⁹ I17: "In Baku hatte ich viel mehr Kontakte. Ich war da halt so lange, dass ich am Ende wusste, wie man neue Leute willkommen heißt, und wusste ob sie mich gerne haben, obwohl ich so (mobil) bin. Und manche haben mich halt auch nicht gerne, weil ich so bin. M: Und warum hast du das Gefühl, dass du so anders bist? I17: Weil die anderen waren nicht so überall. Die waren in so zwei oder drei oder vier oder so. Aber ich war in sechs Orten. Und das ist schon ein bisschen viel. M: Viel für die anderen oder viel für dich? I17: Viel für die anderen." (Interview 17 Zitat 10)

noch mit den Ansprüchen an die schulische Entwicklung Schritt halten. Diese Herausforderungen können nur gemeistert werden, wenn die Familie als System den nötigen Rückhalt gibt und als solides Fundament bewusst gepflegt wird.²²⁰

6.2.8 Zeitliche Beschränktheit von Personaleinsätzen

Die klassische Zeitspanne eines Personaleinsatzes liegt zwischen zwei und vier Jahren, abhängig von Personalmanagementstrategien der Organisation und dem Einsatzfeld. Die zeitliche Beschränktheit von Auslandseinsätzen hat sowohl berufliche als auch private Implikationen und prägt das Leben von EZA-Fachkräften maßgeblich. Wie bereits erwähnt, nimmt die Eingewöhnung etwa sechs Monate in Anspruch. Zieht man in Betracht, dass die Abschieds- bzw. Planungsphase mindestens ähnlich viel Zeit beansprucht, reduziert sich die Zeit, in der das Leben im Gastland einem steten Verlauf folgt und volle berufliche Effizienz und private Zufriedenheit erwartet werden kann, drastisch.

Relevanz der
Zukunftsfrage

6.2.8.1 Personalmanagement

Das Personalmanagement der unterschiedlichen Organisationen unterscheidet sich in mehr oder weniger starker Weise. Während manche Organisationen Fachkräfte für einen zeitlich beschränkten Arbeitsauftrag entsenden, arbeiten andere mit langfristigen Anstellungsverhältnissen, was jedoch nichts an der zeitlichen Beschränkung eines „Postings“ ändert. Auch diese Fachkräfte werden meist nach einem Zeitraum von drei Jahren, bei Bedarf auch früher, innerhalb der Außenstellen verschoben. Die EZA-Fachkraft kann jedoch mit einer größeren beruflichen Sicherheit rechnen, was nicht nur den Stellenwert der Zukunftsplanung ändert, sondern auch der Organisation die Möglichkeit gibt, Personal mit Auslandserfahrung für die eigene Organisation zu halten. Auf diese Weise können Reibungsverluste, welche durch Einarbeitungsphasen entstehen bis zu einem gewissen Grad vermieden werden.

Personalpolitik

6.2.8.2 Gefährdung der Kontinuität

Auf der beruflichen Ebene ergeben sich durch die zeitliche Beschränktheit der Personaleinsätze spezifische Probleme, welche mit dem durch jeden Personenwechsel verbundenen Wandel in Prioritätensetzungen, Arbeitsstilen und dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu tun haben. Auch wenn in vielen Fällen die Strukturen vor Ort konstant sind, konstituieren sich die Büros im Einsatzland als relativ inkonstante Arbeitsteams, was auch in der Zusammenarbeit mit lokalen Partnerorganisationen mitunter zu Schwierigkeiten führt.²²¹ Die Wichtigkeit verantwortlich zu planen, um die zeitgerechte Nachbesetzung und Übergabe zu ermöglichen, bekommt dadurch einen nicht zu übersehenden Stellenwert.

Personalwechsel

Trotz der zeitlichen Begrenztheit von Personaleinsätzen bedarf es der Bereitschaft zu engagiertem Arbeiten. Dabei geht es um den Aufbau des Vertrauens von Partnerorganisationen und MitarbeiterInnen in die EZA-Fachkraft, aber auch um die Verwirklichung einer beruflichen Vision.²²² Eine idealistische Grundvision mobilisiert die Energie für den erbrachten Einsatz und

Engagement und
Langfristigkeit

²²⁰ I16: "And what I wanted to say earlier, when we were talking about the other topic. Why I think our family life was so close and so intimate. Why my parents spent a lot of time doing just that; because if you move from country to country, you need that fundament. That is the most important thing for you to be able to make that move every time. There has to be one thing in your life, that has to be solid, dependable, reliable, that doesn't chance and that is your family. And if that also is shaken and you don't feel like there is someone who listens to you, it is going to be very difficult. And if you want to live this lifestyle of moving every three to four years, there has to be a solid ground. And my parents realized that from the beginning and provided that." (Interview 16 Zitat 30)

²²¹ I22: "If I just take the example with the office of X here. I have worked with them for a long time, but I know for sure, that every time a new person comes, we begin with a lot of misunderstandings. They don't like the project, they want it closed and then two, three years down the line, and they really love the project. And then they are leaving. A new person comes and you start out fresh." (Interview 22 Zitat 3)

²²² I3: "Ja. Ich denke ich kann einen Eritreer genauso für etwas motivieren, wenn ich jetzt das gleiche Umfeld hätte, denke ich und auch die gleiche Zeit zur Verfügung hätte, hätte ich auch Leute um mich, die gerne mit mir arbeiten und mit denen ich gerne arbeite. Aber dass kann ich nicht, wenn ich zwei

führt teilweise zu einer starken Identifizierung mit dem Projekt. Eine Herausforderung dabei stellt die Tatsache dar, dass Projektziele meist langfristig angelegt werden und der Erfolg oft erst nach Beenden des Einsatzes sichtbar wird.²²³

6.2.8.3 Implikationen für die private Lebensplanung

Die zeitliche Begrenztheit von Personaleinsätzen ist ein Aspekt, welcher ins private Umfeld hineinwirkt. Sowohl PartnerIn als auch Kinder sind einerseits gefordert, ihren temporären Lebensmittelpunkt ins Gastland zu verlegen, andererseits sich den Rahmenbedingungen des Zeitvertrages unterzuordnen. Dies wird nicht selten zu einer herausfordernden Koordinationsaufgabe. In Bezug auf die Partnerin müssen deren/ dessen Verpflichtungen gegenüber einem möglichen Anstellungsverhältnis im Herkunfts- oder Gastland mitberücksichtigt werden, während bei der Mitausreise von Kindern die zeitliche Koordination vor allem in Bezug auf die Ausbildung bzw. das Schuljahr abgestimmt werden muss. Nicht selten kommt es dabei zu Überschneidungen, welche zu verlängerten Trennungen in den ohnehin anspruchsvollen Zeiten von Übergängen führen, die als Belastung empfunden werden können.²²⁴

Konsequenzen der zeitlichen Limitierung

Das Leben unter der "Zeitklammer" teilen die EZA-Fachkräfte mit einer Reihe von Personen, welche ich in Ermangelung einer deutschen Bezeichnung als „Expatriate Community“ bezeichne. Innerhalb dieser Gruppe kommt es zu einer Dynamik des ständigen Kommens und Gehens, wodurch Abschiede zum Alltag werden. Häufig bleiben die Freundschaften zeitlich auf den gemeinsamen Aufenthalt begrenzt. Durch die relative Überschaubarkeit des Berufsfeldes der EZA-Fachkräfte kommt es jedoch immer wieder zu ungeplanten Wiedersehen oder dem Entdecken gemeinsamer Spuren, was dem Leben der „globalen Nomaden“ Kontinuität gibt. Abschiede beziehen sich aber nicht nur auf den sozialen Bereich, sondern sind auch an Orte und ein temporäres Heimatgefühl gebunden. Die Fähigkeit, in der Gegenwart zu leben und das Beste daraus zu machen, kann daher als wichtiges Persönlichkeitsmerkmal angesehen werden.

Leben in Zeitabschnitten

6.2.9 Rückkehr und Reintegration

Die Erfahrung der Reintegration wird im Rahmen der Interviews häufiger als Kulturschock bezeichnet, als die Konfrontation mit der fremden Kultur.²²⁵ Schwierigkeiten die dabei auftreten, werden vielfach durch die unerwartete Dynamik der Wiederentdeckung begründet. Die Herausforderungen der Reintegration sind denen der Eingewöhnungsphase im Ausland nicht unähnlich, werden aber durch die vermeintliche Vertrautheit der Heimat weniger vermutet. Nach der Rolle als AusländerIn mit all seinen Vor- und Nachteilen, glaubt man in die Heimat zurückzukommen und weder äußerlich noch innerlich als „fremd“ identifiziert zu werden. Dabei sind die Personen jedoch nicht selten mit der Erfahrung konfrontiert, nicht mehr dazuzugehören; durch die langjährige Abwesenheit und die damit verbundenen Erfahrungen müssen sie wieder den Status des Außenseiters erfahren.²²⁶ Im Grunde können daher Reintegrationsschwierigkeiten mit Hilfe der "In-group/ Out- Group" Theorie der sozialen Kategorisierung (vgl. Ward, Bochner,

„Umgekehrter“ Kulturschock

Jahre für die Organisation X da herkomme und ein Büro führe und dann geh ich wieder, dann geht das nicht. Dann musst du ganz genau sagen, was du willst.“ (Interview 3 Zitat 57)

²²³ 110: "If you are ok with the idea that maybe the outputs or the outcomes that you are looking for might come even after you leave. You may not even see it the time you are here and if you can't live with that and if you have a problem with that then maybe this isn't the right job." (Interview 10 Zitat 65)

²²⁴ 117: "Also ich sehe meine Mama dann nicht für sechs Wochen. Sie kommt wieder diese Woche, dann sehe ich sie nicht für sechs Wochen, dann sehe ich sie in der Schweiz wieder. Und das ist ein bisschen lang. Zwei Wochen kann ich gut, aber sechs Wochen...." (Interview 17 Zitat 27)

²²⁵ vgl. Fußnote 156 (Interview 10 Zitat 51)

²²⁶ 13: „Also das schwierigste war als Ausländer in die Schweiz zu kommen, also ich wurde als Ausländer behandelt, obschon ich die Sprache eigentlich konnte. Aber ich habe die Kultur nicht gekannt und die Kälte. Auch die psychische Kälte, den Schnee im Herzen der Menschen. (Pause) Und dass du um alles kämpfen musst. Das hat mir am meisten Schwierigkeiten gemacht und ich habe auch eigentlich, während der ganzen Schulzeit konnte ich mich auch nie integrieren. Ich bin auch ziemlich zu einem Außenseiter geworden und zu extremen politischen Gruppierungen gegangen und so versucht mich aus dem Schema rauszuhalten.“ (Interview 3 Zitat 25)

Furnham 2001, S. 9-10) verstanden werden, in welcher EZA-Fachkräfte und deren Angehörige bei der Rückkehr in die Heimat eine neue Dimension des Fremdseins kennen lernen.

Während der Reintegrationsphase kommt es in Folge der Erfahrung der eigenen Akkulturation häufig zu einem Infragestellen der eigenen Kultur²²⁷ (vgl. Hemedinger 1995, S. 116). Ethnozentrismus, der bei Eingewöhnungsschwierigkeiten im Ausland häufig als Mechanismus der Psychohygiene dient, nämlich in der Weise, dass eigene Irritationen auf die Andersartigkeit geschoben werden, fällt bei der Reintegration weg und führt deshalb zu einem Infragestellen der eigenen Kultur. Die RückkehrerIn ist aufgefordert sich neu zu positionieren. Die Erfahrungen führen zu einer neuen Perspektive der Heimat, was als Thema der Reintegration bearbeitet werden muss. Neben der Erkenntnis der eigenen Wandlung muss mitunter schmerzhaft festgestellt werden, dass sich auch die Daheimgebliebenen verändert haben. Das soziale Umfeld hat sich möglicherweise gravierend verändert. Während einer Zeitspanne von zwei bis vier Jahren (bei mehreren Einsätzen durchaus länger) können sich sowohl Beschäftigungsfelder als auch Familienverhältnisse innerhalb des Freundeskreises wandeln.²²⁸ Diese veränderten Situationen können es den RückkehrerInnen erschweren ihren Platz im System zu finden und mitunter nicht oder nur schwer gemeistert werden.²²⁹ Die Dynamik der sozialen Verortung im System taucht übrigens auch bei Heimaturlaube auf und wurde an anderer Stelle bereits als Übergangserfahrungen beschrieben. In den meisten Fällen müssen neben den sozialen Dynamiken der Rückkehr auch noch organisatorische Belange, wie Arbeitssuche, Wohnungssuche etc. gemeistert werden, welche die Intensität der Übergangserfahrungen verstärken.

Infragestellen der eigenen Kultur

6.3 Grundlegende Kompetenzen

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit Modellen interkultureller Kompetenz (vgl. Kapitel: 8.3) wird deutlich, dass interkulturelle Kompetenz zwar den Kern des Handelns im fremdkulturellen Umfeld ausmacht, dabei jedoch auf andere Kompetenzen aufbaut. Fach- und Sprachkompetenz halte ich für wichtige Kontextbedingungen, welche den positiven Verlauf des Kulturkontaktes maßgeblich beeinflussen und deshalb die Grundlage des erfolgreichen Personaleinsatzes bilden.

Kompetenzen als Fundament

6.3.1 Fachkompetenz

Neben sozialen und individuellen Kompetenzen stellt Fachkompetenz die Basis erfolgreichen Arbeitens dar,²³⁰ auf welche im Arbeitsfeld der EZA keinesfalls verzichtet werden kann. EZA-Fachkräfte bekommen im Rahmen des Personaleinsatzes in den meisten Fällen Verantwortungen übertragen, die das klassische Berufsprofil bis an die Grenzen beanspruchen. "Weiterhin handelt es sich bei einer Auslandstätigkeit meist um eine- im Vergleich zur Tätigkeit im Inland höherqualifizierte Arbeit, die mit mehr Entscheidungskompetenz und Verantwortung verbunden ist." (Schäfer 2001, S. 38) Gerade in Entwicklungsländern, in denen es häufig aufgrund ungenügender Ausbildungsmöglichkeiten zu einem Fachkräftemangel kommt, wird fachliche Expertise besonders benötigt.²³¹ Zudem muss mit erschwerten Rahmenbedingungen

Wichtigkeit der Fachkompetenz

²²⁷ I1: „Das heißt, du könntest Leute in der Schweiz/ es gibt gerade viele Experten, die kommen nicht mehr zurande mit den Schweizern, aus welchen Gründen auch immer.“ (Interview 1 Zitat 18)

²²⁸ I3: „Und wenn du 15 Jahre weg bist dann hast du keine Freunde mehr, musst alles neu aufbauen und wenn du dann in das klein karierte Europa kommst, ist das alles nicht so einfach.“ (Interview 3 Zitat 13)

²²⁹ I3: „Meine Mutter hatte sehr große Schwierigkeiten nach den 10 oder 13 Jahre, waren es, wieder zurück zu kommen. Sie hat den Anschluss nicht mehr gefunden. Sie wollte immer wieder zurück nach Pakistan und mein Vater hat noch/ das ist dann ja auch am Beruf gelegen. Er musste dann nach Brasilien, weil dort dann investiert worden ist. Sie hat es nicht verkraftet. Sie ist dann krank geworden, also seelisch krank, hat dann auch Krebs gekriegt und ist dann 10 Jahre später gestorben.“ (Interview 3 Zitat 10)

²³⁰ I5: "The qualification should be very / that is the guiding number 1: qualification." (Interview 5 Zitat 41)

²³¹ I1: „Dann dünkt mich, ist für eine Person, die man dann so schickt, ist es ganz wichtig die fachliche Kompetenz, von dem was jemand machen so soll, muss er also schon eine Ahnung haben, dass soll er nicht hier im Land dann lernen müssen.“ (Interview 1 Zitat 12)

gerechnet werden, wodurch die EZA-Fachkräfte gefordert sind, Schwierigkeiten auf innovative Weise zu lösen, indem sie auf ein breites Fachwissen und idealerweise auf Arbeitserfahrungen in vergleichbaren Kontexten zurückgreifen. Das Arbeiten in einem kulturfremden Umfeld bringt zahlreiche zusätzliche Herausforderungen kultureller, individueller und sozialer Art mit sich, sodass Fachkompetenz auch hier die solide Grundlage des Arbeitseinsatzes bilden muss. Sie fungiert mitunter als Garant dafür, Anerkennung vor Ort zu erlangen, wodurch deutlich wird, dass die Isolation von anderen Kompetenzen unmöglich ist. Durch die große Kluft in den Gehaltsschemen zwischen lokalen und ausländischen Fachkräften erhält das Thema der fachlichen Kompetenz eine besondere Relevanz, welche sich indirekt auf die Arbeitsbeziehungen auswirkt. Fachliche Kompetenz legitimiert den Personaleinsatz, da Aufgabengebiete, die genauso gut oder besser von lokalen EZA-Fachkräften erledigt werden können auch von solchen besetzt werden sollen.²³²

Fachkompetenz setzt sich aus mehreren Faktoren zusammen, welche sich gegenseitig beeinflussen und immer im Kontext des Kompetenzmodells (vgl. Kapitel: 8.3) gesehen werden müssen. Fachkompetenz besteht aus

Fachkompetenz oder
Fachwissen

- a) Fachwissen, welches einerseits durch eine solide Grundausbildung erworben werden kann, andererseits auch durch laufende Fortbildung ergänzt und intensiviert werden muss.
- b) Berufserfahrung, häufig in verschiedensten Entwicklungsländern erworben, führt zu einem Erfahrungsschatz, welcher das Fachwissen ergänzt; sie ermöglicht der Fachkraft, die Umsetzbarkeit von theoretischen Lösungsstrategien einzuschätzen
- c) Innovationsfähigkeit kann unter den fachlichen Fähigkeiten subsumiert werden, da nur durch sie die notwendige Anpassung an lokale Gegebenheiten gewährleistet werden kann.
- d) Sprachkenntnisse stellen eine weitere wichtige Unterkategorie von Fachkompetenz dar und werden als eigenständiger Punkt noch detaillierter betrachtet.

Fachwissen wird durch Berufserfahrung angereichert und erhöht idealerweise das Innovationspotential. Im Rahmen der an späterer Stelle vorgestellten Lerntheorien wird betont, dass Kompetenz und eben auch Fachkompetenz durch die Synthese von (Fach-) Wissen und Erfahrung entsteht und sich durch gezielte Urteilsbildung auszeichnet. Berufliche Weiterbildung kann dabei als optimales Instrument der Qualitätssteigerung gesehen werden und die Prozessierung von Fachwissen zu Fachkompetenz auf Basis einer lernenden Grundhaltung ermöglichen.²³³ Dabei sind insbesondere die Organisationen aufgefordert trotz des erhöhten logistischen und organisatorischen Aufwands geeignete Wege der Fortbildung für das entsandte Personal zu finden, die das Fachwissen vertiefen sollen.

Berufliche
Weiterbildung

6.3.2 Sprachkompetenz

Interkulturelle Kommunikation präsentiert sich in den allermeisten Fällen als fremdsprachliche Konversation in den verschiedensten Konstellationen. Sprachkompetenz muss somit als Kontextbedingung absolut ernst genommen und detailliert besprochen werden. Es gibt diverse Konstellationen, in denen interkulturelle Kommunikation stattfindet. Im Feld der EZA kommen zudem Menschen mit kulturell sehr verschiedenem Hintergrund, aber auch verschiedenen

Faktoren der
Sprachkompetenz

²³² I6: „Weil es ist ja auch so: Afrika ist nicht mehr in den Kinderschuhen, oder irgendwelche Entwicklungsländer sind nicht mehr in den Kinderschuhen wie vor 30-40 Jahren. Die haben auch ihre eigenen Leute, die sehr gut ausgebildet sind, die zum Teil auch Auslandserfahrung in Europa haben und die aber dann, mindestens unausgesprochen doch gewisse Mindestanforderungen sich vorstellen, die diese Experten haben sollten.“ (Interview 6 Zitat 38)

²³³ I6: „Ich bin auch im Prinzip schon im Aqua San Kurs, den wir jährlich haben, von der DEZA organisiert, der sich mit Wasser, Abwasser und festen Stoffen die entsorgt werden müssen herumschlägt, da bin auch schon 10 Jahre lückenlos dabei. Das ist jedes Jahr ca. eine Woche. Dann bei der EAWA habe ich auch schon einen Kurs oder zwei besucht. (Interview 6 Zitat 4)

Sprach- und Bildungsniveaus, zusammen. Die Rahmenbedingungen der interkulturellen Kommunikation unterscheiden sich auch stark vom jeweiligen Arbeitsansatz bzw. dem Einsatzgebiet. EZA-Fachkräfte, welche in NGOs²³⁴ arbeiten, kommen in den meisten Fällen häufiger direkt mit der lokalen Bevölkerung in Kontakt, wobei Sprachkenntnisse in den lokalen Sprachen oder der Rückgriff auf ÜbersetzerInnen notwendig werden. Sprachbereitschaft und Sprachempathie sind dabei im speziellen Maße nötig und mitunter wichtiger als einwandfreie Sprachkenntnisse in der Amtssprache des Einsatzlandes. Fachkräfte, die Geberorganisationen angehören, kommunizieren in den meisten Fällen mit hochrangigen Beamten der Gastkultur, bzw. mit VertreterInnen anderer Geberländer. Unterlegenheitsgefühle können auf Basis mangelnder Ausdrucksfähigkeit oder Rhetorik entstehen und eine gleichwertige Verhandlungssituation verhindern.

6.3.2.1 Sprachkonstellationen

Sprachkonstellationen in interkulturellen Settings sind von großer Diversität geprägt. Zu alltäglichen sprachlichen Konstellationen, in denen interkulturelle Kommunikation stattfindet, zählen Gesprächssituationen

Unterschiede in der Ausgangslage

von MuttersprachlerIn zu MuttersprachlerIn

von Nicht-MuttersprachlerIn zu MuttersprachlerIn

- von Nicht-MuttersprachlerIn zu Nicht-MuttersprachlerIn.

Zudem kann zwischen Kommunikation in der Amtssprache des Landes oder einer lokalen Sprache unterschieden werden, wobei die Unterschiede und spezifischen Herausforderungen an späterer Stelle näher dargestellt werden sollen. Im Arbeitsfeld der EZA treffen Menschen mit sehr unterschiedlichen Sprachniveaus aufeinander. EZA-Fachkräfte werden häufig aus der Gruppe international erfahrener Personen rekrutiert. Eine nicht zu übersehende Zahl von Personen mit einer internationalen Biographie bevölkern das Berufsfeld. Diese verfügen meist über einwandfreie Sprachkenntnisse häufig auch in mehreren Sprachen. Für andere hingegen stellt das Leben und Arbeiten im Ausland noch ein relatives Neuland dar und Kommunikation in der Fremdsprache ist mit einem erhöhten Kraftaufwand verbunden. Der offensichtlichste Faktor, welcher Gespräche in einer Fremdsprache beeinflusst, ist die eingeschränkte Ausdrucksfähigkeit des Nicht-Muttersprachlers, wodurch rein sprachliche Missverständnisse provoziert werden.

Unterschiedliche Sprachniveaus

Sprache ist nicht nur Mittel zur Kommunikation, sondern Ausdruck unserer Wirklichkeitskonstruktionen. "Language does serve as a tool for communication, but in addition it is a 'system of representation' for perception and thinking. [...] it directs how we experience reality." (Bennett 1998, S. 13) Sprache dient als Mittel zum Abbilden der Wirklichkeit, welche jedoch von kulturell beeinflussten Lebensrealitäten geprägt wird (vgl. Maletzke 1996, S. 73). Dies hat zur Folge, dass gewisse Sachverhalte in der kulturübergreifenden Kommunikation erstens nicht adäquat ausgedrückt werden können bzw. zweitens mit Limitationen der Assoziationsfähigkeit des Gegenübers gerechnet werden muss. Unterschiedliche Denkkonzeptionen führen deshalb zu Schwierigkeiten bei denen Sachverhalte in der verwendeten Sprache nicht ausgedrückt werden können, bzw. Personen Ausdrücke gebrauchen, für die das Gegenüber keinen Anknüpfungspunkt im eigenen Erfahrungsschatz zur Verfügung hat.

Sprache ist mehr als ein Kommunikationsinstrument

²³⁴ NGO steht für Non-Governmental Organisation; in Deutsch meist übersetzt als Nicht-Regierungs-Organisation oder nichtstaatliche Organisation.

6.3.2.2 Sprachbereitschaft

Sprachkompetenz wird in erster Linie als Verständigungsinstrument gesehen und die Notwendigkeit der Verbesserung der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit als Ziel von Vorbereitungsmaßnahmen formuliert. Dabei sollte beachtet werden, dass sprachliche Ausdrucksfähigkeit immer mit Sprachbereitschaft einhergehen muss.²³⁵ Elaborierte Sprachkenntnisse nützen wenig, wenn die Bereitschaft, sich in einer für die GesprächspartnerInnen verständlichen Weise auszudrücken, nicht vorhanden ist. In der Kommunikation mit Menschen mit geringeren Sprachkenntnissen kann sprachliche Überlegenheit des Gegenübers zu Sprachbarrieren und distanzierendem Verhalten führen. Aufgrund eines Gefühls der Solidarität kann die Kommunikation zwischen Personen, die die verwendete Sprache nicht einwandfrei beherrschen, mitunter besser funktionieren, als ein Verständigungsversuch zwischen Personen mit sehr unterschiedlichem Sprachniveau. Eine Universitätsprofessorin bestätigte diese These, indem sie sagte, dass ihrer Erfahrung nach Nicht-Muttersprachler besser auf die sprachlichen Schwierigkeiten der StudentInnen eingehen können und den Vortrag daraufhin ausrichten bzw. eher zu ergänzenden Erklärungen bereit sind.

Bereitschaft zur angepassten Kommunikation

Menschen, welche auf eigene Erfahrungen der Sprachinsuffizienz zurückgreifen können, fällt es mitunter leichter, sich in die Lage der Nicht-MuttersprachlerIn hinein zu versetzen. Diese Einsichten können die Anpassungsfähigkeit unterstützen, welche als Teil interkultureller Kompetenz gesehen werden kann.²³⁶ Unter Anpassungsfähigkeit verstehe ich in diesem Zusammenhang Anstrengungen, welche Personen unternehmen, um ihr eigenes Sprachverhalten an die sprachlichen Fähigkeiten des Gegenübers anzupassen. Dies kann etwa durch die Wahl eines einfachen Vokabulars und die Vermeidung von Dialektausdrücken gezeigt werden. Auch das paraphrasierende Nachfragen als Technik zur Abfrage des Verständnisses, kann im Rahmen der Empathiefähigkeit Verwendung finden. Hierbei muss gesagt werden, dass die Erhaltung der vollen Aufmerksamkeit gegenüber Menschen mit geringeren Sprachkenntnissen von Seiten der MuttersprachlerInnen ebenso als Anstrengung erkannt werden muss, wie das Kommunizieren in einer Fremdsprache.²³⁷

Nutzung eigener Erfahrungen

6.3.2.3 Persönlichkeit und Sprachverhalten

Ungenügende Sprachkenntnisse schränken die Kommunikationsmöglichkeiten eindeutig ein, welche sich auf das Sprachverhalten auswirken und die Präsentation der eigenen Person im neuen Umfeld beeinflussen.²³⁸ Gespräche werden kürzer und gezwungenermaßen auch oberflächlicher und die Person kann zu einem eher defensiven Gesprächsverhalten neigen, was bedeutet, dass Gespräche nicht aktiv initiiert werden, sondern dass auf den Impuls anderer

Auswirkungen mangelnder Sprachkenntnisse

²³⁵ I5: "By the way the language also is very important. How and to what level they have to simplify in terms of pronunciation, in terms of the amount of words they use in the sentence/ is very important because the language over most parts of Eritrea is practically poor." (Interview 5 Zitat 75)

²³⁶ I10: "Yea yea, that is/ that is sometimes really bad. You can see sometimes for example, when my parents come to some place to where we are [...] or perhaps your friends will ask you who haven't done this kind of work. Suddenly they come and they see you and you realize there is really a difference between you, the way you negotiate and talk with people and the way they do because they are not used to this kind of things. You have to; you know you should make yourself understood, or the way you have to explain yourself or something. My parents you know are not experienced in that so they use a lot of slang and a lot of things that don't make any sense. This kind of hesitation and the kind of stumbling that you might do at home in your native language which people also understand has meaning. But you know in another context has no meaning what so ever. It is funny to see people struggle through that and it reminds you aha I didn't see that as well." (Interview 10 Zitat 49)

²³⁷ P21: „Wir sprechen auch über Sprachkenntnisse und welche Auswirkungen diese im täglichen Leben haben. Dabei erzählt X, dass sie und Y (beide Englisch als Muttersprache) manchmal darüber spaßen, dass sie schon gar nicht mehr "richtig" Englisch sprechen, weil sie dauernd in sehr vereinfachtem Englisch reden müssen, um verstanden zu werden und dass sie sich gewisse lustige Ausdrucksweisen angewöhnen, die zuhause völlig absurd klingen oder überhaupt keinen Sinn ergeben würden.“ (Protokoll 21 Zitat 36)

²³⁸ I10: "I always wondered how I came across to people when I was working in Russian, what they thought, like how my personality changed because of the language I was speaking. And one of my colleagues, I was actually his boss, he said to me - and his English was excellent but I loved to speak in Russian. So we would sit and speak Russian together. Even his English was better than my Russian. (Laughing) and I sometimes said to him: 'Oh X I can't explain this in Russian. Can we just speak English?' And he said: 'Oh come on. Just try in Russian.' And I asked: 'Why'. 'Because you are so cute!' (Laughing) and I said I don't want to be cute (Laughing) that's the last thing I want to be." (Interview 10 Zitat 46)

gewartet wird.²³⁹ Dieser Beobachtung folgend, kann ein Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Sprachverhalten festgestellt werden. Personen, welche sehr überlegt handeln und hohe Ansprüche an sich selbst haben, empfinden ungenügende Sprachkenntnisse als große Einschränkung und fühlen sich durch Sprachschwierigkeiten in ihrem Selbstvertrauen gestört.²⁴⁰ Die Spontaneität des Sprechens leidet unter dem Mangel an Sprachgewandtheit und Personen korrigieren sich ständig selbst bzw. entschuldigen sich prophylaktisch für ihre Sprachschwierigkeiten. Diese Personen tendieren dazu, sich in Gruppen sehr zurückhaltend zu geben und haben nicht selten Scheu, vor einer Gruppe zu sprechen, was jedoch sowohl in Arbeitssituationen, als auch im Rahmen privater Kontakte nicht immer vermieden werden kann.

Andere hingegen lassen sich von Sprachkenntnissen wenig in ihrem Kommunikationsverhalten beeinflussen und demonstrieren einen wesentlich unbefangeneren, ja fast spielerischen Umgang mit Sprache. Sie schaffen es, unbeschwert mit Sprache zu experimentieren und Dinge in Worte zu fassen. Natürlich wird Sprachverhalten auch eindeutig von Sprachsituationen und den Erwartungen, welche damit in Verbindung gebracht werden, beeinflusst. Dabei kann es zudem zu einem Ungleichgewicht zwischen passivem und aktivem Wortschatz kommen, was Situationen provozieren kann, in denen die Person dem Gespräch einwandfrei zu folgen im Stande ist, sich jedoch nicht aktiv an der Diskussion zu beteiligen traut. Die Grundlage der Beurteilung sprachlicher Fähigkeiten ist jedoch der aktive Wortschatz, wodurch Personen mit spontanem Sprachverhalten in der Beurteilung oft besser abschneiden. Gerade in Verhandlungssituationen halte ich es für wichtig, sich dieser Prozesse bewusst zu sein und Über- und Unterlegenheitsgefühlen von Personen durch gezielte Gesprächsführung vorzubeugen.

Spielerischer
Umgang mit
Fremdsprachen

Die Feststellung der eigenen Sprachinsuffizienz geht in vielen Fällen auch mit einem Gefühl des Ausgeschlossen-Werdens von Seiten der sprachdominanten Gruppen einher und beeinflusst das Erleben des sozialen Gegenübers. "The necessity for the Swiss employees to communicate in a foreign language sometimes contributes to misunderstanding, feelings of being at a disadvantage, and resentment. Some Swiss perceive the Americans as demanding, direct, "tough", a close knit clique which sticks together and extends little effort to integrate them." (Kopper 2003, S. 366) Dieser Aspekt wurde im Rahmen der Interviews von mehreren Nicht-MuttersprachlerInnen erwähnt²⁴¹ und hat Auswirkungen auf die Kontakte innerhalb der „Expatriate Community“, worauf ich Laufe des Kapitels noch eingehen werden.

Gruppendynamiken
in multilingualen
Gruppen

6.3.2.4 Rhetorische Fähigkeiten

Neben Sprachkenntnissen stellen auch rhetorische Fähigkeiten eine Herausforderung an die EZA-Fachkraft dar. Das Halten von Reden nimmt in kollektivistischen Kulturen einen hohen Stellenwert ein, da diese zur Stärkung von Gruppeninteressen beitragen und die Notwendigkeit besteht, Anerkennungen in Gegenwart anderer auszusprechen. In diesem Sinn kommen auch EZA-Fachkräfte in Situationen, in denen sie, mitunter auch in spontaner Weise, zum Halten einer Rede aufgefordert werden. Auch im Rahmen von Sitzungen oder Workshops erhalten einleitende Worte eine große Wichtigkeit, nicht selten werden Sitzungen sogar mit einem Gebet begonnen, was EZA-Fachkräfte nicht selten in einen Loyalitätskonflikt bringt, wenn sie direkt darum gebeten werden. Die gezielte Schulung rhetorischer Fähigkeiten sollte aufgrund der hohen Wertigkeit dieser Sprachinstrumente mit dem Fremdsprachenunterricht kombiniert

Rhetorische
Fähigkeiten

²³⁹ I4: „Ja sicher schon. Also ich rede dann einfach weniger von mir aus. Natürlich wenn von ihnen etwas kommt, dann schon. Aber so von mir aus, nehme ich viel weniger das Gespräch auf. Eigentlich schon.“ (Interview 4 Zitat 12)

²⁴⁰ I4: „Also ich bin dann nicht einer der, wie soll ich sagen, ich bin nicht so ein Draufgänger beim Reden. Also es gibt ja Leute, die reden einfach drauflos, auch wenn sie eine Sprache nicht besonders beherrschen. Wenn die was sagen wollen, dann sagen sie das irgendwie. Bei mir hemmt das dann eher, wenn ich das Gefühl habe, dass ich die Sprache nicht richtig beherrsche, dass ich da nicht so drauflosrede.“ (Interview 4 Zitat 10)

²⁴¹ vgl. Fußnote 40 (Interview 19 Zitat 40)

werden.

Durch zweisprachige Kommunikationskonstellationen kommt es in privaten und arbeitsbedingten Kontaktsituationen zu einem völlig normalen Hin- und Herwechseln zwischen verschiedenen Sprachen. Während eines Interviews konnte ich beispielsweise an einer Situation teilhaben in der die Interviewpartnerin innerhalb eines Telefongesprächs völlig selbstverständlich drei verschiedene Sprachen verwendete. Manchmal kommt es aufgrund der Vielfalt an Nationalitäten innerhalb der Gemeinschaft der im Ausland lebenden EZA-Fachkräfte zu Gesprächssituationen, in denen innerhalb eines Gesprächs mehrere Sprachen verwendet werden, ohne dass der Gesprächsverlauf dadurch behindert wird. Manche Gesprächsteilnehmerinnen verfügen über einen passiven Wortschatz in einer Sprache, greifen im aktiven Wortwechsel, jedoch auf eine andere Sprache zurück.

Mehrsprachigkeit im Alltag

6.3.2.5 Erlernen lokaler Sprachen

Die Einsatzfelder der EZA-Fachkräfte haben sich in den letzten Jahrzehnten erheblich geändert (vgl. Abreu Fialho-Gomes 2006, S. 18), was die Tendenz mit sich bringt, dass ein Grossteil der Kommunikation im Rahmen des Auslandseinsatzes in der Amtssprache des Landes (meist Englisch, Französisch oder Spanisch) stattfindet. Die direkte Arbeit mit der lokalen Bevölkerung wird immer stärker von lokalen EZA-Fachkräften übernommen, wodurch das Erlernen lokaler Sprache an Relevanz verloren hat. Nichtsdestoweniger soll die Erweiterung der Kulturerfahrung durch lokale Sprachkenntnisse anerkannt und die Potentiale dieser Anstrengung hervorgehoben werden. Das Erlernen lokaler Sprachen wirkt sich neben den erweiterten Möglichkeiten zu kommunizieren auch auf der Beziehungsebene aus, da dies als Bereitschaft, sich auf die fremde Kultur einzulassen, gewertet wird.²⁴² In dieser Weise kann das Erlernen der lokalen Sprache und die Fähigkeit, diese in alltäglichen Situationen einzusetzen, dem Erlangen eines umfassenderen Bildes der Gastkultur und der Intensität der Kulturerfahrung dienlich sein.

Vorteile

In den meisten Fällen sind die Einsatzdauer und die Zeit, die neben den umfassenden Arbeitsanforderungen zur Verfügung steht, zu gering, um eine Kommunikationsfähigkeit in der lokalen Sprache zu erlangen, die der Arbeitssprache gleich kommen würde. Selbst wenn EZA-Fachkräfte die lokale Sprache erlernen, wird sie nur in seltenen Fällen (zum Beispiel in ländlichen Gebieten im Kontakt mit der ländlichen Bevölkerung) angewandt.²⁴³ Aus personaltechnischen Gründen innerhalb der EZA ist der Anspruch des Erlernens der lokalen Sprache meist unrealistisch. Die Projektgebiete, welche EZA-Fachkräfte zu betreuen haben, sind häufig zu groß und gehen über die lokalen Sprachgrenzen hinaus, sodass Personen nicht nur eine, sondern mehrere lokale Sprachen erlernen müssten. Die zeitliche Begrenztheit der Einsätze, insbesondere bei einem Aufeinanderfolgen von Einsätzen, schränkt die Bereitschaft, den Aufwand auf sich zu nehmen, erheblich ein.²⁴⁴ Das Erlernen lokaler Sprachen ist meist nur im Gastland möglich bzw. eindeutig Erfolg versprechender, da Erlerntes sofort angewandt werden kann. Das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Lehr- und Lernstile, sowie die divergierende Sprachlogik können dabei als erschwerende Faktoren empfunden werden. Sprachliche Erfolgserlebnisse müssen mitunter lange auf sich warten lassen, was den Einsatz der

Grenzen für das Erlernen lokaler Sprachen

²⁴² 16: „Und das wäre auch bei uns so, wenn ein Ausländer versucht, sich in der lokalen Sprache auszudrücken, wenn man sich die Mühe macht, das zu lernen, das wird geschätzt. Das ist rund um die Welt so. Ich habe auch in jedem Land, in dem ich angefangen habe zu arbeiten, die lokale Sprache gelernt.“ (Interview 6 Zitat 19)

²⁴³ 11: „Einen Swahili-Sprachkurs haben wir gemacht. Die Ethnologen an der Uni Bern haben Swahili-Sprachkurse offeriert, weil die sind in dem Sprachraum tätig und der Sprachkurs der war sehr gut. Aber eigentlich viel zu gut, weil die Kenianer haben ein simplified-Swahili gehabt. Und die haben gelacht, vor allem dann auf dem Land, die haben das gar nicht verstanden. (Interview 1 Zitat 61)

²⁴⁴ 17b: "And Tigrigna is a harder language and frankly I'm much less motivated to learn it, than I have been to learn other languages so but yea. In our former postings our connection has always been/ we had Russian, we had Kirgis so we had lots of opportunities, channels." (Interview 7 Zitat 43)

lokalen Sprache im Arbeitsumfeld limitiert.²⁴⁵ In kritischeren Kommunikationssituationen wird in den meisten Fällen entweder auf Dolmetscher oder auf die Amtssprache ausgewichen.

In Kontaktsituationen mit der ländlichen Bevölkerung muss häufig auf ÜbersetzerInnen zurückgegriffen werden. Aufgrund der Vielzahl lokaler Sprachen ist dies nahezu unausweichlich, wobei dies auch positive Nebeneffekte haben kann. Die ÜbersetzerInnen können in manchen Fällen nicht nur die Funktion des "Sprach-" sondern auch des "Kulturdolmetschers" übernehmen und in dieser Weise als Mittelspersonen zwischen den beiden aufeinander treffenden Kulturen dienen.²⁴⁶ Andererseits kann die Notwendigkeit des Einsatzes von DolmetscherInnen auch als Einschränkung empfunden werden, welche die Möglichkeit, die direkten Bedürfnisse der Bevölkerung zu erfahren, limitiert insbesondere, wenn diese Person nicht bewusst ausgewählt werden kann.²⁴⁷

Rückgriff auf
ÜbersetzerInnen

Insgesamt halte ich das Erlernen der lokalen Sprache jedoch eindeutig für eine Möglichkeit zur Vertiefung der Kulturerfahrung. Dabei kann nicht nur auf die Sprachkenntnisse und die sich daraus ergebenden Kommunikationsmöglichkeiten verwiesen werden, sondern auch auf das Reflexionspotential des Lernprozesses. Zum Beispiel kann das Nutzen der Lokalsprache das Fremdheitserlebnis stärken bzw. Möglichkeiten eröffnen, die Unterlegenheitsgefühle anderer auf empathische Weise nachzuvollziehen. Diese Prozesse können im Rahmen von interkulturellem Coaching aufgegriffen und gefördert werden.²⁴⁸ Hier kann es mitunter um den Aspekt der Distanzierung von kulturellen Denkkonzepten gehen. Die Konfrontation mit der Fremdsprache erinnert täglich daran, dass man in der Fremde ist und den Status des "Außenstehers" akzeptieren muss, ohne sich benachteiligt zu fühlen.²⁴⁹ Das Erlernen und Anwenden einer Fremdsprache, sei dies nun die lokale Sprache oder eine andere Fremdsprache, bedarf insgesamt einer erhöhten Aufmerksamkeit, welche als geistige Stimulation gewürdigt werden kann. Die Verbesserung der eigenen Ausdrucksfähigkeit in der Fremdsprache kann als permanenter Lernanspruch und geistiger Anreiz gesehen werden.

Nebeneffekte der
Sprachlernerfahrung

6.4 *Der soziale Kontext des Kulturkontaktes*

Im Rahmen der Darstellung des Kontextes möchte ich mich den sozialen Aspekten des

Bedürfnis nach
Sozialkontakten

²⁴⁵ I1: "M: „Also du hast dann eigentlich Swahili gesprochen - durchgehend. I1: Nee, am Anfang und dann mehr Englisch, weil die / viele auf Englisch umschalten, wenn sie merken da ist ein Weißer. Und das war für mich dann doch noch viel einfacher. Es sind dann auch alle Dokumente auf Englisch in Kenia und die Bauern selbst, für die war Swahili auch eine Fremdsprache. Weißt du, die haben ihre einheimischen Sprachen, entweder konnten sie dann Englisch oder man hat mit Dolmetschern gearbeitet mit den Bauern. Einige wenige konnten auch Englisch.“ (Interview 1 Zitat 7)

²⁴⁶ I1: Es ist noch witzig, weil ich wollte vorhin sagen, die Situation über den Dolmetscher hat ja auch noch was, weil ein guter Dolmetscher, der neben der Meinung der Person auch noch irgendwie Zusammenhänge näher bringt, die du sonst mühsam erfragen musst, wenn du sie überhaupt wahrnimmst. M: Dass er auch noch die Kultur mit übersetzt. Nicht nur den Wortlaut. I1: Ja, er übersetzt etwas Kultur mit, erklärt vielleicht dann noch irgendetwas, wenn du zum nächsten Bauernhaus gehen willst, dann sprichst du ja noch und dann. Ich werde auch weniger abgelenkt von der Person, wenn das übersetzt wird, das ist noch lustig.“ (Interview 1 Zitat 45)

²⁴⁷ I13: "Und die Leute für die wir arbeiten, die leben im Hinterland und die können halt leider mal keine Englisch. Das ist schon mal ganz schwierig. Weil du brauchst ja immer einen Übersetzer, das ist oft der Dorfbürgermeister und dann weißt du oft nicht, ob die Leute das sagen was sie sagen wollen oder ob sie das sagen, was sie sagen sollen. Das macht es sehr viel schwieriger. Wenn du irgendwo bist, wo du dich verständigen kannst, das macht einen himmelweiten Unterschied. Weil dann redest du direkt mit den Leuten. Da kannst du auch mal einen untern Arm nehmen und unter einen Baum gehen und sich abseilen und mal eine richtig lange Unterhaltung führen. Als wenn du immer mit den Übersetzer sprechen musst, wo das ganze dann doch einen relativ offiziellen Charakter kriegt." (Interview 13 Zitat 2)

²⁴⁸ I10: "Working in a language that is not your own is really good for you. Because it makes you to be, - it makes you be very/ it almost forces you to be honest. [...] we had to strip away all this other parts and just say exactly what we meant. I want this thing, I like this thing, I don't like this thing and you know that is how you built on language from simple things out so we had to learn to express ourselves in very basic ways. All the cosmetic of language and meanings were just lost. You know /what is his name - the great play writer Samuel Beckett. Do you know him? Samuel Beckett a native English speaker but he wrote one of his plays in French and somebody asked him why, he said: Because I am not good at French. But he wanted to be, he wanted to be able to write very purely and to explain his ideas very simply so he wrote in a language that was not his own and it is somehow related to that, I think it makes you a better person." (Interview 10 Zitat 47)

²⁴⁹ I18: "Also sie (die lokalen Kolleginnen) haben immer versucht alles zu übersetzen, aber das geht halt nicht. Vor allem wenn wir gemeinsam Mittag gegessen haben, das täte jeder, auch bei uns. Da redest du hat in der Sprache, die du am besten kannst. Und da bin halt schon oft dabei gesessen und hab mir gedacht: Ha? Vielleicht Sachen, wo ich gerne was dazu gesagt hätte oder die Antwort gewusst hätte aber wo ich halt einfach nicht verstanden habe, was genau die Frage ist, weil es halt nicht in Englisch war. Aber ich habe gut damit umgehen können. Als meine Schwester da war, hat sie gesagt: 'Das würde mich total aufregen. Das ist ja unhöflich und unfreundlich.' Aber für mich war das okay. Ich hab ein bisschen was verstanden und wenn ich was wissen wollte, habe ich nachgefragt." (Interview 18 Zitat 31)

Kulturkontaktes näher widmen. Dabei soll die Wichtigkeit sozialer Beziehungen zu Einheimischen genauso beleuchtet werden wie soziale Dynamiken innerhalb der „Expatriate Community.“ Der Aufbau eines sozialen Netzwerkes trägt wesentlich zum Wohlfühlen und somit zum positiven Erleben eines Auslandsaufenthaltes bei.²⁵⁰ Dabei gibt es verschiedene Zugangsmöglichkeiten: a) Beruf, b) Kinder, c) Freizeit. Überschneidungen dieser drei Bereiche sind aufgrund ähnlicher Arbeitsfelder und des Besuchs gleicher Schulen und anderer Infrastruktur relativ groß. Auch die Trennung zwischen Privat- und Berufsleben ist im Rahmen der Kontakte im Einsatzland wesentlich geringer. Soziale Kontakte privater Natur entwickeln sich häufig auf Basis von beruflicher Zusammenarbeit, oder es kommt umgekehrt aufgrund privater Kontakte zu beruflichen Kollaborationen.

6.4.1 Kontakte innerhalb der „Expatriate Community“

Das Bedürfnis nach sozialen Kontakten besteht sowohl für Erwachsene als auch für die Kinder meist unmittelbar nach Ankunft im Gastland. Gerade in dieser herausfordernden Zeit der Eingewöhnung ist man auf die Unterstützung anderer angewiesen (vgl. Copeland, Norell 2002, S. 259). Der Aufbau eines sozialen Netzwerkes über die "Expatriate Community" scheint die einfachste und schnellste Form der Kontaktfindung zu sein. Man trifft hier auf Menschen mit ähnlichen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und Lebenskonzepten. Die Verbundenheit, welche durch die vergleichbare Lebenssituation zustande kommt, vermittelt ein Gefühl der Zusammengehörigkeit. Dies erleichtert die Kontaktaufnahme, bringt jedoch häufig eine Dominanz dieser Kontakte mit sich. In Ländern, in denen eine eindeutige Zuordnung zur Gruppe der AusländerInnen durch äußere Merkmale wie Hautfarbe möglich ist, geht die Kontaktaufnahme sehr spontan und unkompliziert vonstatten²⁵¹ (vgl. Copeland, Norell 2002, S. 257). Für ausgereiste Familien scheinen Kinder dabei häufig als Anknüpfungspunkte zu dienen, während sich andere über ähnliche Freizeitaktivitäten zusammenfinden. Innerhalb der Ausländergemeinschaft bilden sich somit Gruppen, die zum Teil als abgeschlossene Systeme funktionieren und auf Basis ähnlicher Arbeitszusammenhänge, Nationalitäten und Alter entstehen. Es kann die Tendenz beobachtet werden, dass erfahrene EZA-Fachkräfte sich mehr der Subkultur der "Internationalen" zuwenden und weniger Bestreben zeigen, sich mit Mitgliedern der Gastkultur intensiv auseinanderzusetzen. Kontakte innerhalb der "Expatriate Community" sind trotz der mangelnden Verwurzelung in der Gastkultur in vielen Fällen von großer Internationalität geprägt, was auch diese Beziehungen zu einer interkulturell interessanten Spielweise macht.

Ressourcen der
Kontaktfindung

6.4.1.1 Bewertung der Beziehungsqualität

Ein Thema das in interkulturellen Beziehungen ans Tageslicht kommt, allerdings nur sehr selten angesprochen wird, ist das der Beziehungsqualität. Es kommt eindeutig zu unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich der Erwartungen an die Qualität und Quantität sozialer Beziehungen (vgl. Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 59). Viele der europäischen InterviewpartnerInnen beklagen sich darüber, wie schwierig es für sie sei, mit amerikanischen Expatriates eine ihrem Gefühl nach tragfähige Beziehung aufzubauen. Die Vorstellungen davon worüber man mit FreundInnen redet und was man sich von einer Freundschaft erwartet, sind zum Teil

Herausforderungen in
interkulturellen
Freundschaften

²⁵⁰ I7d: "Plus I think the friends; you have to be able to find friends. For me this is absolutely/ no if I don't find a few people that I can really communicate with and share with them, I feel very miserable. For me that is definitely one of the most very important things to be happy somewhere, to have things to do, to find a few friends and for my husband to be happy and for the kids to be happy." (Interview 7 Zitat 29)

²⁵¹ I7b: "There (in Europe) are no set structures like here and you have more channels through where you can find friends; like for example X she told that, when she came here X had her birthday. She had just arrived. She saw somebody on the street I7a:: and that is easier definitely I7b:... and she said would you please come to my daughters Birthday party. And you wouldn't do that in France (Laughing)(Confusion of voices) That is fine to build up the network here. It is easy to make contacts here, very easy." (Interview 7 Zitat 31)

grundverschieden.²⁵² Dies scheint auch ein Dilemma zu sein, in dem beide Seiten gefangen sind: so berichten viele der europäischen InterviewpartnerInnen über ihre Schwierigkeiten, mit AmerikanerInnen eine tiefe Freundschaft aufzubauen, während AmerikanerInnen sich von den Erwartungen der EuropäerInnen überwältigt fühlen und unsicher sind, wie sie mit den Ansprüchen der EuropäerInnen umzugehen haben. Den Beschreibungen nach empfinden EuropäerInnen AmerikanerInnen teilweise als überschwänglich und oberflächlich.²⁵³ Anstoß wird an der Schnelligkeit bei der Attribution guter Freundschaften genommen. EuropäerInnen scheinen bei ihrer Auswahl guter Freunde bzw. bei der Benennung dieser wesentlich vorsichtiger zu sein. Unsicherheitsgefühle in Beziehungen scheinen an der Tagesordnung zu sein; EuropäerInnen warten auf gewisse Signale, die sie als spezielle FreundInnen herausstreichen, und fühlen sich von der amerikanischen Art, alle als gute Freunde zu bezeichnen, gekränkt.

6.4.1.2 Relevanz des Modells kultureller Differenz

Auch der Umgang mit Kritik kann im Rahmen der internationalen Kontakte im Gastland zu schwierigen Situationen führen. Mit Bezugnahme auf das Modell kultureller Differenz kann gesagt werden, dass EuropäerInnen sich weniger scheuen, negative Gefühle zu äußern, was zu einer Bruskierung des Gegenübers führen kann.²⁵⁴ Im europäischen Kontext wird das Ansprechen und Ausdiskutieren von Schwierigkeiten, die innerhalb einer Freundschaft auftreten als relativ normaler Prozess angesehen. Dieses Modell der Konfliktlösung kann in interkulturellen Freundschaften jedoch in völlig unvorhersehbare Richtungen gehen und zum Rückzug der anderskulturellen Personen führen. Dies verfestigt das Dilemma, indem sich die einen aufgrund der Verletzung zurückziehen, während sich die anderen weiterhin über die Oberflächlichkeit mokieren. Unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Beziehungsqualität sind jedoch durchaus kein spezifisch europäisch-amerikanisches Problem, sondern kommen auch in Freundschaften mit AfrikanerInnen zum Vorschein. Dabei erhielt ich immer wieder Aussagen von EuropäerInnen, dass es für sie schwierig sei, tiefe Freundschaften mit AfrikanerInnen aufzubauen, die sie aufgrund der mangelnden Thematisierung von Gefühlen als sehr bedeckt empfinden.²⁵⁵ Die grundsätzliche Feststellung, die ich deshalb machen möchte ist, dass es im Bereich des Ausdrückens von Gefühlen negativer und positiver Art zu Diskrepanzen kommen kann, mit welchen in kulturübergreifende Freundschaften sensibel umgegangen werden muss.

Diskrepanzen in
Denk- und
Konfliktstilen

²⁵² I13: "Also ich rede jetzt von privaten Kontakten, nicht von beruflichen. Als bei der Mehrzahl der Amerikaner ist es so, du kannst keine richtigen Freundschaften schließen, weil - wie gesagt ich hasse es so zu generalisieren- aber die Mehrheit der Amerikaner, die ich kennen gelernt habe, die lassen dich immer nur ein Stückchen weit gehen in der Offenheit, in der Freundschaft und dann ist plötzlich zu. Ich möchte es nicht oberflächlich nennen, das meine ich nicht, sie sind einfach so... Für mich bedeutet Freundschaft auch offen legen von bestimmten Schwächen in der Erwartung dass Leute, die deine Freunde werden oder sind auch deine Schwächen akzeptieren können. Aber das ist eine zweigleisige Geschichte und das finde ich ist so schwierig bei den Amerikanern. Es ist alles wunderbar und nett und jeder nennt die Darling und Honey und das ist prima und letzten Endes bleibt es dann auch alles prima. Und dann wird die Möglichkeit etwas tiefer zu gehen, habe ich oft das Gefühl einfach glatt gebügelt, weil ja alles so wunderbar ist, braucht man sich auch nicht über gegenseitige Schwächen auszutauschen oder über die Schwächen deiner Kinder oder die Schwächen deines Ehemanns oder was da alles sein könnte oder die Schwächen deiner Familie oder der eigenen Sozialisation. Da wird alles irgendwie, nach außen hin das Idealbild der glücklichen Familie aufrechterhalten." (Interview 13 Zitat 26)

²⁵³ I16: "M: And what does make you feel different from Americans? What does you make feel more secure in sharing your feelings or/ I16: Generally it has to do with the feeling that, obviously there are exception, but I think Europeans are more down to earth and more genuine then Americans generally. And I like genuine people. If there is one thing I really don't like, than it is pretence, hypocrisy. I just like people who are who they are and don't make themselves bigger or smaller. And you express genuine feelings. When you ask them how they are, they tell you genuinely and not all sorts of stories, where you know that this not what they are really feeling. I like people who express what the really feel and what they really think. And I think generally Europeans are more used to that than American. I think that is the biggest difference for me." (Interview 16 Zitat 17)

²⁵⁴ P21: „Während der Probe des ‚Internationalen Chors‘ ergreift X das Wort und sagt, dass sie die Richtung der Liederauswahl etwas von den religiösen Liedern weggleiten möchte. Direkt und klar. Hinter dem Rücken wurde schon des Öfteren darüber geredet, aber niemand hat es noch angesprochen. Bei der gemeinsamen Heimfahrt sagt Y- was mich von ihr sehr überrascht, da sie sehr selten was negative über andere sagt - dass sie diese Art von X nicht mag, dass sie es als fast aggressiv empfindet, wie sie ihre Meinung einbringt. Sie möge zwar starke Frauen, aber das ist ihr zuviel. Ich habe es eigentlich nicht so empfunden, sicher war es sehr direkt, aber ich denke auch der Chorleiter hat es genommen, wie es gemeint war - ich vermute irgendwie einen kulturellen Unterschied, wie direkt man Dinge anspricht bzw. was noch als direkt und was schon als aggressiv gilt.“ (Protokoll 21 Zitat 8)

²⁵⁵ P25: „In einem Gespräch mit einer Europäerin beschreibt diese die Schwierigkeit mit einer ugandischen Freundin eine Freundschaft zu pflegen, die sie für befriedigend hält, da sie das Gefühl hat, dass die andere zu wenig von sich her gibt.“ (Protokoll 25 Zitat 2)

6.4.1.3 Exklusivität von Freundschaften

Es gibt auch Unterschiede, was die Anzahl von Freundschaften und deren Intensität und Exklusivität betrifft.²⁵⁶ Im Rahmen von Freundschaften in der „Expatriate Community“ kommt es zu einer großen Solidarität und Loyalität. Da man niemanden ausschließen will, werden Zusammenkünfte nicht selten in großen Gruppen abgehalten. Die internationale Gemeinschaft zeichnet sich in dieser Weise durch eine große Offenheit aus, die für Menschen, welche lange Zeit in einem stabilen Beziehungssystem gelebt haben, ungewohnt ist²⁵⁷ (vgl. Kapitel: 6.4.3). Der ständige Wechsel von Sozialkontakten aufgrund der Zeitstruktur von Auslandseinsätzen kann aber auch zu einem Gefühl der Kontaktmüdigkeit führen.²⁵⁸ Das soziale Leben ist von einem ständigen Kommen und Gehen, einem ständigen Kennen lernen und Verabschieden geprägt, was Personen mitunter daran hindert, sich auf tiefere Freundschaften einzulassen.

Spezifik von Freundschaften in der „Expatriate Community“

6.4.2 Kontakte zu Einheimischen

Kontakte zu Einheimischen nehmen eine wichtige Funktion in Bezug auf die Zufriedenheit und die Möglichkeit zur Kulturerfahrung ein, auch wenn sich in vielen Fällen ein Grossteil der sozialen Kontakte im Rahmen der "Expatriate Community" abspielt. "Beyond the expatriate community, host nationals are also an important point of contact. Host nationals can be a good source of informal assistance and information while overseas, and their support can be deeply felt when coping with everyday living." (Copeland, Norell 2002, S. 258) Kontakte mit Einheimischen können die Grundlage für ein stärkeres Gefühl des Daheim-Seins bilden, bzw. die Integration in die Gastkultur unterstützen.²⁵⁹

Vernetzung mit der Gastkultur

6.4.2.1 Zugangsmöglichkeiten

Der Wunsch, mit Einheimischen in Kontakt zu kommen, ist in den meisten Fällen gegeben, scheitert jedoch oft an der Schwierigkeit, Zugang zu dieser Gruppe zu bekommen.²⁶⁰ "As supportive as these relationships may be, however, newcomers are not commonly or quickly integrated into host nationals' more intimate networks (Adelman, 1988). Language barriers or a lack of social activities outside of the expatriate community may restrict the opportunities for close friendships with host nationals." (Copeland, Norell 2002, S. 259) Zu beobachten ist auch, dass Erstausreisende einen stärkeren Wunsch verspüren, Kontakte außerhalb der „Expatriate Community“ aufzubauen und das Sammeln kultureller Erfahrungen ein Ziel des Auslandsaufenthaltes darstellt, welches auch stärker verfolgt wird. Der Aufbau von Freundschaften mit Einheimischen wird durch diverse Faktoren erschwert. Einerseits bewegen sich diese in ihren gewohnten sozialen Netzen und haben daher weniger Interesse, neue

Schwierigkeiten des Zugangs

²⁵⁶ I16: "I definitely feel/ in general I can make better contact with European people, than for instance with American people. Just because you feel a sense of, I don't know, but there is a similar attitude in a sense or a similar way of looking at things, a similar way of standing in life. I feel a common background more with European people. And wherever I go, one thing I find really important is not to have a lot of friends. I am not someone who has 30, 40, 50 friends but really just to find a couple of women generally, that I get on with well and I can share my feelings with and I can really be myself with. And these are almost away Europeans." (Interview 16 Zitat 16)

²⁵⁷ P21: „Andererseits gibt es dieses undefinierte Zusammengehörigkeitsgefühl der ‚Expatriate Community‘ und ein sich sehr schnell näher kommen, das man von daheim fast nicht kennt. Das ist auch manchmal lustig für Leute, die zu Besuch kommen - die Nähe, die Freundlichkeit und Offenheit, ist meines Erachtens was sehr spezifisches für diese Art von Leben.“ (Protokoll 21 Zitat 18b)

²⁵⁸ P21: „Auch für uns ist es schwierig und traurig Freundschaften, die man aufgebaut hat, einfach so wieder sein lassen zu müssen und zu wissen, dass man sich nur mehr sehr selten oder nie mehr sehen wird. Vielleicht schafft man es, sich über eine Zeit lang zu schreiben oder vielleicht einmal zu besuchen- aber im Grunde ist dieses Leben doch geprägt, vom dauernden neue Leute kennen lernen und sich wieder verabschieden.... Langsam fühl ich mich sogar ein bisschen wie ein Überbleibsel hier- so viele unserer "alten" Freunde sind schon wieder über die ganze Welt verstreut. Und natürlich gibt es wieder neue Leute, aber man muss immer sehr aktiv an Freundschaften dran sein, einladen, organisieren, sich neu einlassen, damit etwas passiert.“ (Protokoll 21 Zitat 18a)

²⁵⁹ I16: "And then I do really want to have contact within the local community. Otherwise you live a very isolated, alien lifestyle. So I really like to have contact with the local community but in some countries I find it much harder, than in other countries. When I was in Zimbabwe it was somehow easier, than here for example, to make real friends. You know I had a couple of people in Zimbabwe that I really called friends and I really shared everything and we had a great similar sense of humour and helped each other when necessary. And here I find it hard. I find the people really closed and it is difficult I find to get into them, which I regret." (Interview 16 Zitat 18)

²⁶⁰ vgl. Fußnote 170 (Interview 7 Zitat 34)

Kontakte zu schließen, andererseits kann die Offenheit durch Unsicherheiten sprachlicher oder anderer Art eingeschränkt werden.

Freundschaften, welche sich im Rahmen des Arbeitsverhältnisses ergeben, werden generell als Möglichkeit gesehen, lokale Kontakte zu schließen.²⁶¹ Dabei ergeben sich jedoch starke Unterschiede abhängig vom jeweiligen Einsatzort; auch der Familienstand scheint die Möglichkeit der Kontaktaufnahme zu beeinflussen.²⁶² Ein kritischer Punkt ist zudem, dass teilweise Menschen, welche den Kontakt zu AusländerInnen bewusst suchen, innerhalb ihrer Gesellschaft eine Randstellung einnehmen und somit der Integration der EZA-Fachkräfte in die Gastkultur nur beschränkt zuträglich sind. Aufgrund unterschiedlicher Moralvorstellungen bzw. auch finanzieller Interessen, die in Verbindung mit Freundschaften entstehen können, wird der Kontakt mit AusländerInnen von der lokalen Bevölkerung nicht immer unkritisch bewertet.

Wo finde ich lokale FreundInnen?

Zum Teil werden gewisse vermittelnde Funktionen, die lokale Freundschaften bieten können, auch von den eigenen Hausangestellten übernommen. Diese können Auskunft zu kulturellen Fragen, aber auch organisatorischen Belangen geben und unterstützend eingreifen. Dabei ist anzumerken, dass auch Personen der Gastkultur in vielen Fällen wenig Erfahrung mit kulturfremden Menschen haben und durch die Kontakte überfordert sein können.²⁶³ Die amerikanische Entsendeorganisation "Peace Corps" hat die Idee der Mittelspersonen in ihr Trainingsmodell des „Community-Based-Trainings“ integriert und greift dabei auf Personen aus dem lokalen Umfeld zurück, welche als „Facilitator“ fungieren (vgl. Bennhold-Samaan 2004, S. 371). Dies hat zudem den Vorteil, dass diese Personen auf die Herausforderungen des Kulturkontaktes vorbereitet werden und in dieser Weise besser auf Kulturunterschiede eingehen können.

„professionelle“ Mittelspersonen

Herausforderungen, mit denen man in interkulturellen Freundschaften konfrontiert ist, beziehen sich häufig auf unterschiedliche Vorstellungen, was man mit FreundInnen unternehmen kann bzw. auch was man von Freundschaften in Form von Gesprächen oder Unterstützung erwarten kann (vgl. Kapitel: 4.2). Hier kommen auch tiefer liegende Schichten der kulturellen Prägung ins Spiel und es wird offensichtlich, dass interkulturelle Verständigung ein schwieriges Unterfangen darstellt. Die Fähigkeit Unterschiede, unter anderem auch ökonomischer Art, auszuhalten und Wege zu finden mit diesen umzugehen, wird dabei auf die Probe gestellt.²⁶⁴

Unterschiedliche Vorstellungen

6.4.2.2 Kinder

²⁶¹ vgl. Fußnote 17 Interview 18 Zitat 29

²⁶² 17b: "Also it makes a difference, where you are posted in a country. When I was in Zimbabwe I started working in the rural areas. I was teaching at a secondary schools, where I was the only white or maybe there was one or two others. And so it was really easy to get into the community. Zimbabwe's are very friendly people. Most of them speak English, so the language barrier wasn't there and I had lots of Zimbabwean friends and really got into the local culture. Then I moved to Harare where there are lots of experts and where there were lots of White Zimbabweans and everyone lives in this beautiful little island with their tennis quarter and their swimming pool and suddenly you find a group of white people getting together and there is almost no mixing with black people and that is a very interesting experience from the rural areas into the city. And you know the only black friend I had was the girl I worked with at the embassy and otherwise I just didn't meet any more black people. You know at the petrol station you have a chat and you know in the vegetable market you have a chat, it is very easy to talk to the people. But I didn't make any black friends in town, so that was an interesting difference." (Interview 7 Zitat 44)

²⁶³ 122: "There is very little orientation to people before they meet others of different cultures. There is very little preparation. I have seen the people in Europe and America, before they come to Africa, they read a lot. They get to know some of the cultures, which don't happens here a lot. So you really get people together who either have stereotypes about each other and have not bothered to find the fine lines in between or who don't know anything about each other at all. And the consequence has always been two layers that never quite meet. You meet, talk and at the end of the day some people either tell others what they think they want to hear and not the real truth, not the real feelings and others go away with the feeling that can't work. Simply because this missing understanding of the fine lines in between, where one is coming from and how to meet and how to try and enter into the feelings, the reason why a person has decided the way it decided. It is a very complex subject." (Interview 22 Zitat 47)

²⁶⁴ 118: "X (eine europäische Freundin) hat ein total ein total anderes Bild ich. Sie hat immer total kompliziert Gedanken: Was denken die, wenn ich ins Hotel Intercontinental schwimmen gehe oder so. Aber bei mir, ich habe immer versucht gleich zu sein, wie Y (lokale Freundin). In der Wohnung habe einmal ich eingekauft einmal sie, aber ich habe immer alles erzählt, auch wenn ich auf die Insel gefahren bin, was sehr teuer ist. Wieso soll ich das verheimlichen. Sie (die lokalen Freundinnen) wissen, dass ich mehr Geld habe wie sie, aber für sie war das nie ein Problem und wenn man aus dem kein Problem macht, ist es für sie auch keines. Wenn man mit dem offen umgeht. Und ich habe manchmal versucht besondere Sachen zu machen und einmal habe ich ein Auto ausgeliehen und habe sie alle abgeholt und das war für sie sehr besonders. Und so was, was für uns normal ist, ist für sie was großes, das sie schätzen." (Interview 18 Zitat 37)

In Falle der Ausreise einer ganzen Familie erlangt die Frage des Bedürfnisses nach sozialen Kontakten mit Menschen der Gastkultur eine zusätzliche Dimension. Einerseits dienen Kinder in vielen Fällen als "Türöffner", was Kontakte zu Einheimischen angeht, andererseits kommen gerade auch in diesem Bereich die unterschiedlichen Vorstellungen klar zum Vorschein. Der Wunsch, die Kinder mit einheimischen Kindern in Kontakt zu bringen, ist zum Teil vorhanden, zum Teil scheint dieser von Resignation beherrscht. Die natürliche Kontaktaufnahme wird von Faktoren wie Hautfarbe, Sprachbarrieren und ein meist unausgewogenes Verhältnis von einheimischen und ausländischen Kindern beeinträchtigt.²⁶⁵ Ökonomische Unterschiede erschweren das ungezwungene Zusammensein. Die ausländischen Kinder besitzen Spielsachen, die sich einheimische Kinder nur erträumen können und sind deshalb mehr mit dem Spielen mit diesen „Wunderdingen“ beschäftigt als mit der direkten Kontaktaufnahme. Abhängig von der Art der Bildungseinrichtung kann diese als Möglichkeit zur Intensivierung lokaler Kontakte genutzt werden. Sprachbarrieren fallen dabei genauso weg, wie ökonomische Unterschiede. Doch auch innerhalb der Elternschaft sind Kontakte zwischen internationalen und nationalen Eltern durchaus keine Selbstverständlichkeit.²⁶⁶

6.4.2.3 Kulturelle Identitätsstrukturen lokaler FreundInnen

Im Rahmen lokaler Freundschaften treffen EZA-Fachkräfte nicht selten auf Menschen mit einer subkulturellen Orientierung. Schon alleine die Sprachkenntnisse, die für den Kontakt nötig sind, beeinflussen diese Dynamik. Die einheimischen Freunde haben in vielen Fällen eine durch westliche Wertvorstellungen geprägte Schullaufbahn hinter sich und womöglich im Ausland studiert. Aufgrund dieser Erfahrungen nehmen sie innerhalb ihrer eigenen Herkunftskultur eine spezielle Stellung ein, da sie sich mit dieser nur im beschränkten Maß identifizieren (vgl. Maletzke 1996, S. 103). Diese mögliche Entfremdung von der Herkunftskultur kann auch zu einer Abwertung dieser auf Basis der Idealisierung der westlichen Kultur führen.

Stellung innerhalb der lokalen Kultur

Nach dem DMIS (vgl. Kapitel: 8.4) kann diese Tendenz als "Reversal" erklärt werden. "Reversal involves a denigration of one's own culture and an attendant assumption of the superiority of a different culture." (Bennett, 1993, S. 39) Diese Dynamik kann zur Ablehnung der eigenen kulturellen Wurzeln führen, und der mangelnde Respekt gegenüber der eigenen Herkunft kann sich insbesondere in der Arbeit mit der ruralen Bevölkerung zeigen. Der Wunsch, sich von der eigenen Kultur abzuheben, unterstützt die Orientierung in Richtung von Subkulturen. Es ist also nicht verwunderlich, dass sich diese Personen im Kreise der "Expatriate Community" wohlfühlen, da sie im Grunde ähnliche Herausforderungen in Bezug auf den Zwiespalt gegenüber der eigenen kulturellen Identität empfinden. Dieser Aspekt wird in weiterer Folge unter dem Begriff des "Internationalismus" diskutiert.

Subkulturelle Orientierungen

6.4.3 „Internationalismus“

6.4.3.1 Definition: Internationalismus

²⁶⁵ P21: „Es gab schon viele Situationen, in denen die Kinder grob behandelt, mit Steinen beworfen oder gehänselt wurden. In diesem Sinne ist es sehr schwierig für die Kinder der entsandten Fachkräfte eine natürliche Beziehung zu Kindern in der Nachbarschaft aufzubauen, da diese meist als "Rudel" auftreten und ihre Kinder immer im Mittelpunkt stehen. Eine mal hatten sie (die kanadische Familie) eine andere Familie mit vier Buben eingeladen, was half das Gleichgewicht herzustellen. An diesem Tag erschienen auch sie als "Rudel" und konnten sich in dieser Weise besser abgrenzen. Auch der manchmal recht raue Umgang ist für die Kinder schwierig. Ihre Verteidigungsstrategien müssen an die der einheimischen Kinder angepasst werden, um in sich in der Gruppe ihre Position zu erkämpfen.“ (Protokoll 21 Zitat 25)

²⁶⁶ P11: „Eine weitere Beobachtung, die mir in den Sinn gekommen ist, ist, wie lose die Kontakte zwischen eritreischen und ausländischen Eltern ist. Obwohl sie ihre Kinder in die gleiche Schule schicken und die Kinder z.T. gute Freunde sind, werden diese Kontakte meinem Eindruck nach außerhalb der Schule praktisch nicht gepflegt. Die ausländischen Kinder pflegen ihre Freundschaften auch am Nachmittag, aber nur unter sich. Einige wenige Ausnahmen sind Kinder, deren Eltern im Ausland aufgewachsen sind und offensichtlich selbst dazwischenstehen und nirgends richtig dazugehören. Die traditionellen eritreischen Kinder werden dabei nicht einbezogen. Zu Geburtstagsfeiern werden sie eingeladen, aber man hat auch dort das Gefühl, dass sie eher Außenseiter bleiben.“ (Protokoll 11 Zitat 4)

Als Internationalismus möchte ich eine Lebensform bezeichnen, welche sich durch langjährige Auslandsaufenthalte, häufigen Wechsel des Dienstortes und einen stark international geprägten Freundeskreis auszeichnet. Im Rahmen dieser langjährigen Auslandserfahrung entwickelt sich ein Lebensstil, welcher das "Fremd-Sein" zur Tugend macht und sich durch eine starke Solidarität mit Menschen in ähnlichen Lebenssituationen auszeichnet. Diese Zwischenwelt als ein Forschungsgegenstand der interkulturellen Kommunikationswissenschaften wird häufig als Drittkultur bezeichnet. Vor allem die englische Bezeichnung der „Third Culture“ hat im Rahmen der Fachdiskussion, vor allem im Zusammenhang mit „Third Culture Kids“ (vgl. Pollock u.a. 2003), großen Bekanntheitsgrad erreicht. Aber auch Drittkultur, Zwischenkultur (vgl. Auernheimer 1996, S. 100) oder Interkultur sind Begriffe, welche häufig eingebracht bzw. simultan verwendet werden (vgl. Lüsebrink 2003, S. 314). Die Diskussion der „hybriden Identität“ befasst sich mit Fragen der Aufgabe ursprünglicher kultureller Identitätsformen.²⁶⁷ Interkultur und Drittkultur verwende ich in dieser Arbeit nicht synonym: Während Drittkultur das zufällige Zusammentreffen bezeichnet, muss Interkultur bewusst gestaltet und erfahren werden (vgl. Kapitel: 9.1).

Definition von
Internationalismus

TeilnehmerInnen dieser Drittkultur bewegen sich sozusagen zwischen den Kulturen, wobei sich ein Lebensstil herausbildet, welcher weder der Herkunftskultur noch der Gastkultur entspricht, jedoch durch die Gruppe der im Ausland lebenden Personen getragen wird (vgl. Pollock u.a. 2003, S. 32). Dieser kulturelle Raum des "Dazwischen-Seins" wird durch die gemeinsamen Lebenserfahrungen genährt, bringt spezifische Werthaltungen hervor und wird ständig neu geschaffen (vgl. Casimir 1998; S. 25). Die Drittkultur zeichnet sich neben der Belebung des Überschneidungsraums der Herkunfts- und Gastkultur durch die Dynamik des Systems aus, welches durch ein ständiges Kommen und Gehen geprägt ist. In diesem Sinne ist Internationalismus als ein virtueller Kulturraum zu sehen.²⁶⁸

Kultur des
„Dazwischen-Seins“

6.4.3.2 Spezifik der Drittkultur

Die Regeln der Drittkultur sind von Toleranz und Pluralismus bestimmt und zeichnen sich zudem von einer großen Solidarität ihrer Mitglieder aus. "Man sitzt im selben Boot"²⁶⁹ und ist aufgrund der ähnlichen Lebenssituation einerseits stark miteinander verbunden, andererseits auch stark aufeinander angewiesen. Die Erfahrung, einer „Out-Group“ anzugehören, stärkt die Entwicklung einer kollektiven Identität innerhalb der "Expatriate Community" (vgl. Moosmüller 2002a, S. 19). Neben Solidarität kann das Schätzen kultureller Vielfalt als eine wichtige Werthaltung des Internationalismus herausgestrichen werden.²⁷⁰ Unterschiedliche kulturelle Hintergründe, Sprachen, Religionen, Werthaltungen werden als integrativer Teil der Gemeinschaft gesehen. Solidarität heißt auch Offenheit gegenüber Neuankömmlingen, welche ohne Umschweife in die Gemeinschaft aufgenommen werden. Soziale Kontakte entstehen

Werte im
Internationalismus

²⁶⁷ vgl. <http://www.uni-trier.de/kulturglossar/html/h-begriffe.html>

²⁶⁸ I16: "Actually even in Holland. When I went to University I became member of an International Students Club, because I felt more at ease there. I feel more at ease being with people from different cultures and people who speak different languages, than being in a group of only Dutch people; because I feel the odd one out. You know I never feel completely Dutch. So for me it is more comfortable to be in groups with different nationalities and backgrounds." (Interview 16 Zitat 3)

²⁶⁹ I13: "Ich finde in der international community ist es viel einfacher mit einer Familie zu leben, weil die Leute alle so ziemlich auf einer Ebene leben, also die haben ziemlich die gleichen Sorgen. Wo gehen sie als nächstes hin, was machen sie mit ihren Kindern, wie geht es in der Schule. In unregelmäßigen Abständen hat jeder mal das Problem, dass er schnell weg muss, sei es weil es in der Familie zuhause einen emergency gibt und dann ist diese Solidarität, dass alle kommen und sagen: Die Kinder können bei mir bleiben oder Komm wir nehmen sie von dann bis dann und die anderen nehmen sie von dann bis dann. Das ist noch viel spontaner vorhanden, weil das Gefühl, dass wir alle im gleichen Boot sitzen noch viel mehr da ist als ich das in Deutschland empfinde." (Interview 13 Zitat 14)

²⁷⁰ I7b: I think what we haven't really addressed is that we have certain values. Those of us who choose this life, value diversity, we value adventure, we value being exposed to all different kinds of people and ways of life and we value helping others and if that is what some people are doing here (Laughing), why some people are here. We value for our children as well that they value that they appreciate being comfortable with all kinds of people, and perhaps they speak different languages. But that is very specific. We take it for granted that everyone would want that, but not everyone wants that. We wanted and we want it and we should recognize that. We come here with this values and it is not, this is not universal in any way." (Interview 7 Zitat 56)

schneller und unkomplizierter als in stabilen Sozialsystemen und diese Unterschiede können bei der Rückkehr in die Heimat schmerzhaft erfahren werden.²⁷¹ Mitunter werden Zusammenkünfte auch gerne institutionalisiert, was die Gefahr, sich wieder aus den Augen zu verlieren, einschränkt bzw. ein Gefühl der Routine in der Fremde vermittelt (vgl. Schippers 2002, S. 45).

6.4.3.3 Veränderung der kulturellen Identität

Durch langjährige Auslandsaufenthalte, wie sie im Rahmen des Berufsprofils der EZA-Fachkraft keine Seltenheit sind, verändert sich das Verhältnis zur Heimat bzw. zur Herkunftskultur. Dies äußert sich beispielsweise in einer Lockerung und Verminderung der Beziehung zu Freunden und Familie bzw. in einer Verstärkung sozialer Kontakte außerhalb der Herkunftskultur. Der Freundeskreis setzt sich vermehrt aus Menschen zusammen, welche man von früheren Aufenthalten kennt und z.T. in anderen Ländern wieder trifft. Die Auswirkungen des Akkulturationsprozesses zeigen sich in einer Änderung persönlicher Werthaltungen,²⁷² was einen Loslösungsprozess von der Herkunftskultur ins Rollen bringt. Dieser kann sich über Jahre erstrecken, während der die Drittkultur immer mehr die Funktion der Heimat übernimmt. Die Verwurzelung in der Heimat wird einerseits in einem langsamen Prozess aufgegeben, andererseits die Idee der Rückkehr aktiv gehalten. Eine interessante Tatsache ist, dass eindeutig eine Tendenz beobachtet werden kann, dass Menschen, die selbst im Ausland aufgewachsen sind, dazu tendieren, das Leben der modernen Nomaden vorzusetzen und das internationale Umfeld stärker als Heimatkultur empfinden als die eigentliche Herkunftskultur.²⁷³ In bikulturellen Familienkonstellationen wird diese Tendenz durch die unterschiedliche Herkunft der Eltern und den Mangel einer klaren Herkunftskultur verstärkt.

Verhältnis zur
Herkunftskultur

6.4.3.4 Kulturelle Entkoppelung

Interessant an dieser Lebensform ist auch, dass sich in vielen Fällen die Kontakte zu Einheimischen eher reduzieren als intensivieren.²⁷⁴ Es kommt also zu einer relativen Entkoppelung der internationalen Subkulturen von der Gastkultur, die typisch zu sein scheint und Auswirkungen auf die sozialen Kontakte der Expatriates hat. Dies kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden. Einer der offensichtlichsten Gründe mag der sein, dass EZA-Fachkräfte mit langjähriger Auslandserfahrung in vielen Fällen in Bereichen eingesetzt sind, in welchen die Kontakte zu Menschen der Gastkultur auf einer hohen Hierarchieebene stattfinden. In Freiwilligenprogrammen, welche für viele EZA-Fachkräfte den Einstieg in die Karriere darstellen, hat man in den meisten Fällen mehr Kontakt zu Einheimischen, als in höheren Positionen. Durch die unterschiedliche Gewichtung von Aufgabenbereichen kommt es im Rahmen von Freiwilligenprogrammen, aber auch in der NGO-Arbeit tendenziell zu einer

Verminderung lokaler
Kontakte

²⁷¹ I16: "When I went back, people thought I was strange, because I was Dutch and I spoke Dutch, but my Dutch was different and not so fluent and I spoke with an accent. And I had a strange life. They didn't know what to do with me. They didn't know how to relate to me I think. That was really a very lonely experience of going back to your country. It is supposed to be your country and you feel that you can't relate to others and others can't relate to you. And before you learn all the behaviors that are acceptable in Holland; for instance things you grow up with. If you grow up in Holland you learn exactly how to behave towards people and you know, what is expected what is not expected. All this things I had to learn from scratch. And I think living abroad you learn to be very social, you talk to everybody, you chat to everybody. So this was what I was doing; going to University chatting to everyone. And people look at you and you know: 'What do you want? Why are you taking to me?' I used to get such strange responses. Or going into the University lecture hall and sitting straight next to somebody on the very next seat so you know you can make a chat. And people look at you and say: 'there is plenty of space why to you sit next to me.' These were very strange responses to me. In Europe everyone keeps a distance. You slowly start to make contact and after you know each other for a while maybe you invite each other for a cup of tea; when you get a little bit more familiar maybe a dinner. But all this steps you take and you have to respect peoples distance. And I didn't know all the steps to take and was marching straight through all this norms and conventions and people were not appreciating it. You know, you ask somebody for dinner after taking for 10 minutes, they look frightened almost." (Interview 16 Zitat 28)

²⁷² I10: "M: Do you still feel as American or where is your home somehow? I10: It is with people it is not with a place, just with people my parents and my brothers and sisters and of course my family here. Wherever they are, then that is just fine with me. It is not bad that I am an America. I don't have anything against it really; but I just, I don't share a lot of the values that you hear coming from people there not only American but also European and because we have lots of European friends and contacts here and I don't really share those values so much anymore. Not that mine are better, they are just different." (Interview 10 Zitat 70)

²⁷³ vgl. Fußnote 264 Interview 16 Zitat 3

²⁷⁴ vgl. Fußnote 152 Interview 7 Zitat 39

intensiveren Zusammenarbeit innerhalb des unmittelbaren Arbeitsteams, während höhere Positionen mit einer Entkoppelung von der Basis einhergehen.

Personen mit einem internationalen Lebensentwurf sitzen gewissermaßen zwischen den Stühlen und verharren in der Position des Fremdseins. So schwierig dies scheinen mag, so positiv kann es aber auch empfunden werden.²⁷⁵ "This creates specific 'in-between' cultures where the individuals are continuously shifting their (oppositional) reference systems in order to mentally 'manage' their generally rather marginal social positions not only in their host country, but also in their native land." (Schippers 2002, S. 45) Der Status der Marginalität (vgl. Kapitel: 9.5.2) vermittelt auch Freiheit und Ungebundenheit, welche neue Lebensaspekte eröffnen und abhängig von der Persönlichkeitskonstellation als Chance oder Gefahr für das Selbst interpretiert werden können.

Freiheit des
Außenstehers

Das Leben fern der Heimat bringt in vielen Fällen die Möglichkeit mit sich über Selbstverständlichkeiten der Heimatkultur nachzudenken bzw. auch als RepräsentantIn dieser aufzutreten. Dies mag einerseits als "Nationalstolz" gesehen werden, kann aber z.T. auch einem natürlichen Mitteilungsbedürfnis entspringen. In internationalen Gemeinschaften wird Vielfalt als sehr positive und identitätsstiftende Eigenschaft angesehen, wobei sich eine z.T. doppelte "superiority" entwickeln kann. Einerseits wird das Bewusstsein für die eigene Herkunftskultur gestärkt, andererseits wird die Vielfalt in der Internationalen Gemeinde als Teil der gemeinsamen Identität hochgehalten und das positive Zugehörigkeitsgefühl ihrer Mitglieder dadurch gestärkt.²⁷⁶

„internationaler
Nationalismus“

Die Wertschätzung kultureller Vielfalt geht den "Internationalen" sozusagen "ins Blut über". Sie wird zu einem Bedürfnis, einer Lebenseinstellung, welche auch als Grund für die Unmöglichkeit der Rückkehr in die Heimat genannt wird. Die Fortsetzung eines nomadischen Lebensstils kann aber auch, vor allem von Außenstehenden als Schwierigkeit sich zu binden gesehen werden.²⁷⁷ Die Notwendigkeit weiterzuziehen, neue Freunde zu finden, alte Probleme hinter sich zu lassen, kann in diesem Sinne als Zwangshandlung interpretiert werden, welche häufig mit einer mangelnden kulturellen Verwurzelung, insbesondere auch bei Menschen mit einer internationalen Biographie, in Verbindung gebracht wird.

Internationalismus
als Droge

6.4.4 Unterstützungssysteme

Der soziale Kontext der Lebens- und Arbeitserfahrungen im Ausland wird auch durch die Notwendigkeit von Unterstützungssystemen gekennzeichnet. Die sich ergebenden Konstellationen im Rahmen der „Expatriate-Community“ bzw. die Wichtigkeit sozialer Kontakte mit Einheimischen wurden bereits beleuchtet. Neben diesen Unterstützungssystemen vor Ort nehmen jedoch sowohl die "mitgebrachten Unterstützungssysteme" (Familie, PartnerIn) als auch die zurückgebliebenen Unterstützungssysteme (Freunde und Familie zuhause) einen

Woher kommt
Unterstützung?

²⁷⁵ vgl. Fußnote 145 Interview 13 Zitat 18

²⁷⁶ P21: "Wir sind bei unseren Nachbarn zu einer "Thanks-giving-party" eingeladen. Kate hat das ganze wirklich total organisiert und sobald man den Raum betritt, bekommt man Lust zum Feiern und Festen. Tischkarten sorgen dafür, dass Leute zusammensitzen, die sich nicht so gut kennen. Nach dem fulminanten Mahl hält X eine Rede, erzählt von ihren Traditionen rund um Thanks-Giving und fordert nun alle Gäste auf, einen Beitrag zum Fest zu leisten, indem sie über ähnliche Traditionen erzählen oder einfach sonst etwas was ihnen dazu in den Sinn kommt. Der Beitrag jedes einzelnen ist anders - die einen bringen was Lustiges, die anderen was Ernstes- es werden Lieder vorgetragen, Märchen erzählt.... Eine in Eritrea lebende Familie hat gerade Besuch von Freunden, mit denen sie gemeinsam in Uganda gelebt haben. Sie haben sie zum Fest mitgebracht und der Mann macht einen Beitrag. Er spricht über eigene Traditionen, aber auch über ihre Erfahrungen des internationalen Lebens und streicht die Besonderheiten dieses Lebens heraus. Obwohl er praktisch niemanden in dieser Runde kennt, fühlt er sich völlig aufgenommen und unterstreicht das familiäre Gefühl, das mit dieser Gemeinschaft einhergeht. Er betont auch die Bereicherung, welche die Vielfalt an Kulturen in diesem Zusammenhang ausmacht und wie positiv diese internationalen Freundschaften ihr Leben beeinflusst haben." (Protokoll 21 Zitat 37)

²⁷⁷ I19: "Because I wonder also about attachment. People who have this life in their youth they tend to continue when they are adults. Somehow I feel people who are having this life for a long time, have less attachment. I think you have to work much harder to get a feeling of friendship or connection; that you can go really deep into a relationship." (Interview 19 Zitat 55)

wichtigen Stellenwert in der positiven Bewältigung des Akkulturationsprozesses ein²⁷⁸ (vgl. Thomas, Hagemann, Stumpf 2003, S. 245).

6.4.4.1 Familiäre Unterstützungssysteme

Der Aspekt der Mitauseeise von Familie und Partnerin wurde bereits an früherer Stelle besprochen. Die Familie übernimmt die Rolle eines emotionalen und sozialen Unterstützungssystems. Man hat sozusagen "die Heimat im Handgepäck", was sich auch günstig auf den Arbeitsprozess auszuwirken scheint. Die Phase der Erholung wird intensiver genutzt und die Reflexion von Eindrücken, Frustrationen und Erfahrungen mit der PartnerIn können zu einer besseren Verarbeitung beitragen. In dieser Weise übernehmen PartnerInnen im Ausland häufig die Rolle eines "Beraters"²⁷⁹ (vgl. Copeland, Norell 2002, S. 258), was abhängig von der Zufriedenheit und Persönlichkeit besser oder schlechter funktionieren kann.

„Heimat im Handgepäck“

6.4.4.2 Heimatliche Unterstützungssysteme

Der Austausch mit Freunden und Familie in der Heimat kann zudem die Rolle eines Unterstützungssystems übernehmen. "Black suggested that if adjustment difficulties are related to cultural differences, communicating with people "at home", who have a shared culture and history, can alleviate feelings of alienation." (Copeland, Norell 2002, S. 258-259) Neben den sozialen Kontakten vor Ort stellt daher auch die Aufrechterhaltung der Kontakte zur Heimat eine wichtige Bedingung für das Gefühl der sozialen Verankerung dar. Kontakte zu Menschen, die einem seit langem vertraut sind, können Unterstützung geben, welche eine andere Qualität aufweisen als frisch gewonnene und häufig auf die Dauer des Auslandsaufenthaltes beschränkte Beziehungen. In diesem Sinne halte ich die Funktion heimatlicher Unterstützungssysteme vor allem in der Vermittlung des Gefühls des Dazugehörens, welches am Einfachsten im Rahmen des großfamiliären Kontextes erhalten werden kann, sofern dieses bewusst gepflegt wird,²⁸⁰ für sehr wichtig. Die Abwesenheit aufgrund des Auslandsaufenthaltes ändert nichts an der Tatsache, dass man Teil dieses Systems ist, was als wichtige Erfahrung geschätzt wird. Aufgrund der dominanten Erfahrung, einer "Out-Group" anzugehören, entsteht der Wunsch, das Gefühl der Zugehörigkeit zu kultivieren. Dies kann im Rahmen der Heimaturlaube, bei der Rückkehr oder auch durch Korrespondenz gewährleistet werden.

Gefühl der Verwurzelung in der Heimat

Das Mitteilen der eigenen aktuellen Lebenserfahrung ist jedoch auch ein Unterfangen, das nicht immer einfach ist. Die Daheimgebliebenen können die gemachten Erfahrungen nur zum Teil nachvollziehen, was mitunter zu Frustrationen führen kann. (Pollock u.a. 2003, S. 26) Das Gefühl der Vulnerabilität, welches in der Fremde aufkommen kann und bei dem Personen auf die Unterstützung des stabilen Systems der Heimat zurückgreifen, ist den Daheimgebliebenen nur in beschränktem Maße bewusst. Die Problematik der Anteilnahme wird in besonderer Intensität während der Heimaturlaube, aber auch bei der Rückkehr in die Heimat, erlebt. Dabei ist es entscheidend, diesbezügliche Erwartungen einzuschränken²⁸¹ und die Potentiale des heimatlichen Unterstützungssystems zu erkennen.

Schwierigkeit der Anteilnahme

²⁷⁸ vgl. Fußnote 217 (Interview 16 Zitat 30)

²⁷⁹ I7: "M: We didn't talk about the work of your partners. If for example/ do you talk at home about the work of your husbands? Do they tell you if they are frustrated and so on? (Laughing) I7a: Do we read all the proposals, and.../Confusion of voices/ I7c: Yea it is like everyone does I guess I7b: Yea , because he comes home and he has things he experienced and that he wants to talk about and certainly my husband has brought a lot of frustrations that he wants to vent." (Interview 7 Zitat 57)

²⁸⁰ vgl. Fußnote 190 Interview 16 Zitat 27

²⁸¹ P21: "Bei einem Mittagessen bei uns zuhause erzählt X, dass er nun seit 12 Jahren im Ausland lebt. Zuhause hat er nur mehr sehr wenige Freunde. Er kann es sich auch sehr schwer vorstellen, jemals wieder dorthin zurückzukehren, um dort zu leben. Die Illusion der Familie usw. mitzuteilen, wie wir hier leben und was uns beschäftigt, hat er schon längst aufgegeben, es sei zu schwer zu erklären. Neben den Schwierigkeiten das andere Leben zu beschreiben, gibt es auch ein Gefühl, dass die "anderen" sich durch die eigene Andersartigkeit in ihren Selbstverständlichkeiten irritiert fühlen. Irgendwie gibt es immer ein gewisses Gefühl, dass man sich ins gute Licht rücken möchte. Aufgrund dessen erzähle er eigentlich nicht mehr sehr viel über sein Leben und seine

Eine Schwierigkeit, mit welcher heimatliche Unterstützungssysteme konfrontiert sind, ist die Dynamik, dass sich die „Daheimgebliebenen“ durch den Kontakt mit der „AuswanderIn“ ihrer eigenen Stabilität bewusst werden. Besteht auf der Seite des heimatlichen Gegenübers eine Sehnsucht nach Veränderung, können die Erfahrungen des Anderen abgewertet oder als arrogant empfunden werden. "Allerdings gewährt diese Freiheit auch eine Distanz, die der Eingesessene als Hochmut erlebt, als Andersseinwollen, ja als Bessereinwollen." (Mitgutsch 1997, S. 18) Die Sehnsucht der RückkehrerIn wieder dazuzugehören, kann somit nicht nur durch den eigenen Zwiespalt gegenüber der Heimatkultur sondern auch durch den der anderen blockiert werden.

6.4.4.3 Berufliche Unterstützungssysteme

Auch berufliche Unterstützungssysteme können der positiven Bewältigung der Anforderungen zuträglich sein. Ein funktionierendes und unterstützendes Arbeitsteam kann diese wichtige Aufgabe übernehmen, wobei gerade auch lokale EZA-Fachkräfte auf dieser Ebene enorme Hilfe bieten könne.²⁸² Da sie sowohl das Arbeits- als auch das kulturelle Umfeld kennen, können sie beratend und unterstützend eingreifen. Doch auch internationale ArbeitskollegInnen sind eine wichtige Ressource der Unterstützung. Interkulturelle Herausforderungen im Rahmen des Berufslebens können dabei genauso reflektiert werden wie administrative und inhaltliche Belange des Arbeitsalltags. Ein funktionierendes Kommunikationssystem innerhalb der Bürostruktur vor Ort ist dabei ebenso wichtig, wie der strukturierte Austausch mit der "Zentrale."²⁸³

6.5 Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Kulturkontakt von verschiedensten Faktoren, die im Kontext des Personaleinsatzes entstehen, beeinflusst wird. Überlegungen, die dem Einsatz vorausgehen, wirken sich ebenso auf die konkreten Erfahrungen aus wie Faktoren, die im Laufe des Personaleinsatzes zur Geltung kommen. Fach- und Sprachkompetenz bilden das Fundament für den Einsatzerfolg und sollten durch interkulturelle Kompetenz ergänzt, aber niemals ersetzt werden. Soziale Netzwerke im Einsatzland dienen als Auffangnetze für die Bedürfnisse der Personen, sich auszutauschen und zeichnen sich durch eine starke Solidarität zwischen Gleichgesinnten aus. In diesem Sinne verstehe ich die Auseinandersetzung mit dem Kontext des Kulturkontaktes als Versuch, das Umfeld, in dem die ausgewanderten Personen interagieren, besser verständlich zu machen. Eine detaillierte Beleuchtung der interkulturellen Problematik soll das umfassende Nachvollziehen der Lebensrealitäten ermöglichen.

Arbeit hier." (Protokoll 21 Zitat 38)

²⁸² 113: "Da hatte ich zwei sehr gute Frauen, die im Büro arbeiteten und die konnte ich alles fragen. Da habe ich dann gesagt: 'Ja, wie mach ich das. Muss ich nun immer, wenn ich wohin komme die Schuhe ausziehen.' Und die haben gesagt: 'Ja, musst du.' 'Muss ich auch die Strümpfe ausziehen.' 'Ja musst du.' 'Und wie setze ich mich da hin?' Du darfst ja nicht, dass wusste ich ja am Anfang auch nicht, du darfst nie deine Fußsohlen zeigen. 'Da muss ich mich total verquartzt hinsetzen.' Dann haben sie gesagt, 'dann musst du es eben üben, aber so sitzt man eben.' Von denen habe ich sehr viel gelernt, aber auch weil ich sie gefragt habe." (Interview 13 Zitat 5)

²⁸³ 16: "Wir haben auch im Prinzip besteht da eine Routine. Das ist im Prinzip für Menschen auch sehr wichtig, weil Menschen sind so Herdentiere die Routinen oder Zeitabläufe brauchen, die regelmäßig, konstant wiederkehren. Das gibt eine gewisse Ruhe in Abläufen. Und bei uns ist das so, dass im Prinzip pro Woche ein Kontakt mit dem Desk von unserem Büro, das ist Routine, das gehört dazu. Und das ist eine sehr gute Sache. In Lesotho war es so, dass die Routine war, ich denke 2 Wochen. Also das kann von Organisation zu Organisation verschieden sein, aber es ist wichtig, dass im Prinzip eine Routine herrscht." (Interview 6 Zitat 81)



Definition

Intervenierende Bedingungen sind Einflussfaktoren, die in indirekter Weise auf das Phänomen zurückwirken. Diese Faktoren können also nicht vom Phänomen entkoppelt werden und stellen eine Art Rahmenprogramm dar, die in zum Teil unbewusster, zum Teil bewusster Weise eingesetzt wird. Im Zuge dieser Arbeit, in der der Kulturkontakt im Rahmen von Personaleinsätzen der EZA untersucht wird, möchte ich dabei auf einige aktuelle und grundlegende Rahmenabkommen der Entwicklungszusammenarbeit Bezug nehmen und die Relevanz einer kulturellen Perspektive untersuchen.

7.1 Grundlagen der Entwicklungszusammenarbeit

Als Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit können ganz allgemein Bestrebungen verstanden werden, die die Bekämpfung von Armut zum Ziel haben, wie dies insbesondere durch die starke Botschaft des Millennium Gipfels in Johannesburg im Jahr 2000 geschah. Entwicklungszusammenarbeit wird neben dem in der Gegenwart existierenden Ungleichgewicht auch von Dynamiken historischer Dimension beeinflusst. In den Beziehungen zwischen den Akteuren der Geber- und Partnerländer müssen postkoloniale Tendenzen berücksichtigt und die Dekonstruktion der Machtverhältnisse angestrebt werden. Als Motiv für die EZA können aber neben dem ethischen Ziel der Armutsbekämpfung auch außenpolitische Überlegungen, welche insbesondere die Verbesserung der sicherheitspolitischen Lage betreffen, ausgemacht werden. Auch langfristig strategische wirtschafts- bzw. handelspolitische Interessen müssen als Triebfeder der EZA anerkannt werden. Damit sind die sich erweiternden Absatzmärkte der boomenden Entwicklungsländer angesprochen, sowie die Investitionen durch Firmen der Geberländer, deren Aktivität durch stabile außenpolitische Beziehungen zu den Partnerländern erleichtert werden. Der Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Entwicklung muss aus der Perspektive handelspolitischer Interessen der Industrieländer reflektiert werden. Die EU und andere Geberregierungen sind dazu aufgefordert, klare Maßnahmen zu setzen, die die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die Partnerländer verbessern. Ohne solche Maßnahmen bleiben die Abhängigkeiten unverändert erhalten und EZA allein kann keine nachhaltige Entwicklung in den Partnerländern bewirken.

Ausgangslage der EZA

7.2 Internationale Konventionen

Die Millennium Entwicklungsziele gründen sich auf einer Deklaration, welche am 8. September 2000 von 189 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verabschiedet wurde. Diese beinhaltet einen Katalog von Verpflichtungen und Zielsetzungen, welche alle Beteiligten dazu auffordert, engagiert gegen die extreme Armut anzugehen. Extreme Armut heißt, dass zu diesem Zeitpunkt jede/r Fünfte auf der Welt weniger als einen US-Dollar pro Tag für seinen Lebensunterhalt zu Verfügung hat. „Mehr als 700 Millionen Menschen hungern und sind unterernährt. Mehr als 115 Millionen Kinder im Vorschulalter haben keine Möglichkeit zur Bildung, das heißt sie können weder lesen noch schreiben. Über einer Milliarde Menschen ist der Zugang zu sauberem Trinkwasser verwehrt, mehr als zwei Milliarden haben keine Möglichkeit, sanitäre Anlagen zu

Grundlagen der MDG

nutzen.²⁸⁴

Laut dem „Human Development Report“ 2005 kann eine Verbesserung der Situation verzeichnet werden. Das bedeutet, dass die Lebenserwartung in Entwicklungsländern um zwei Jahre gestiegen ist, dass Menschen im allgemeinen gesünder sind, eine bessere Schulbildung erhalten und dass die Chancen auf eine demokratische Regierung gewachsen sind (vgl. UNDP 2005, S. 3). Nichtsdestoweniger können die Millennium Entwicklungsziele bis 2015 nur durch klares Engagement und Beteiligung erreicht werden kann. Dies verlangt nach, wie der Generalsekretär der Vereinten Nationen es ausdrückt, neuen und klaren Taten aller Beteiligten: „The MDGs can be met by 2015 - but only if all involved break with business as usual and dramatically accelerate and scale up action now.“ (UNDP 2005, S. 5)

Fortschritte in der
Armutsbekämpfung

7.2.1 Millennium Entwicklungsziele (MDGs)

Die 8 Millennium Entwicklungsziele wurden wie folgt definiert:

1. Bekämpfung von extremer Armut und Hunger
2. Erreichung einer allgemeinen Grundschulbildung
3. Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Stärkung der Rolle der Frauen
4. Reduzierung der Kindersterblichkeit
5. Verbesserung der Gesundheitsversorgung von Müttern
6. Bekämpfung von HIV/AIDS, Malaria und anderen schweren Krankheiten
7. Ökologische Nachhaltigkeit
8. Aufbau einer globalen Entwicklungspartnerschaft

7.2.2 Wege der Umsetzung

Mit der Umsetzung dieser Ziele sind internationale, staatliche oder nicht-staatliche Institutionen betraut. Im Rahmen der Barcelona Konferenz im Juni 2005 wurde vom EU-Rat die Entscheidung getroffen, dass alle EU-Mitgliedsstaaten bis 2015 auf das Ziel hinarbeiten, 0,7% des Bruttonationaleinkommens für Entwicklungshilfe zu investieren. Dies bringt eine deutliche Erhöhung der finanziellen Ressourcen mit sich (vgl. BMaA 2005; S. 3), deren Verwaltung für die Institutionen der EZA eine Herausforderung darstellt. Bei der direkten Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen kann zwischen staatlichen und nicht-staatlichen EZA- Institutionen unterschieden werden. Unter staatlicher EZA sind Leistungen zu verstehen, welche in Form von bilateralen und multilateralen Abkommen abgewickelt werden. Bilaterale Zusammenarbeit meint die direkte Zusammenarbeit zweier Regierungen. Unter multilateraler Zusammenarbeit sind Programme zu verstehen, in welchen eine internationale Dachorganisation mit der Umsetzung spezifischer Aufgabenbereiche betraut wird, welche durch Beiträge der verschiedenen Mitgliedsstaaten getragen werden (Bsp. Weltbank, UN- Organisationen etc.). Im Rahmen der bi- und multilateralen Abkommen werden zunehmend PRSPs (Poverty Reduction Strategy Plans) von Partnerregierungen über diverse Formen der Budgethilfe unterstützt.

Akteure der EZA

NGOs können weiterhin als wichtige Akteure der EZA verstanden werden, auch wenn sich im Rahmen einer entwicklungspolitischen Neuorientierung ihre Rolle maßgeblich geändert hat. Ihre traditionellen entwicklungspolitischen Akzentsetzungen wurden durch verstärkte bi- und

Rolle der NGO's
heute

²⁸⁴ vgl. <http://www.un.org/millenniumgoals/>

multilaterale Zusammenarbeit reduziert, und sie finden sich nunmehr neben privaten Unternehmen häufig als Auftragnehmerinnen der staatlichen EZA wieder. Dabei wird der Anspruch der NGOs auf zivilgesellschaftliche Einflussnahme im Sinne einer entwicklungspolitischen Meinungsbildung reduziert (vgl. Obrovsky 2006, S. 263). Diesem Trend, welcher auch durch die steigende Bedeutung der EU als Geber gesteuert wird, wurde versucht, mit der Gründung von NGO-Dachorganisationen (Bsp. CONCORD) entgegenzuwirken, wodurch der Beitrag von NGOs an der entwicklungspolitischen Diskussion erhalten und gestärkt werden soll (vgl. Bonk 2005, S. 63).

Neben NGOs können auch private AuftragnehmerInnen als Akteure der EZA angeführt werden. Im Rahmen von Konsulentenaufträgen wird Know-how von Individualpersonen oder Firmen eingekauft. Diese werden sowohl mit der Implementierung von gesamten Projekten oder einzelnen Projektkomponenten betraut, als auch für Beratungstätigkeiten auf verschiedenen Ebenen der staatlichen und nichtstaatlichen EZA eingesetzt. Diese Aufträge werden meist im Rahmen von Kurzeinsätzen abgewickelt und können daher als eine Sonderform des Personaleinsatzes gesehen werden, die eine spezifische Dynamik in der Zusammenarbeit mit lokalen PartnerInnen mit sich bringt.

Private Anbieter

Die Gruppe der Personen, die im Rahmen der EZA in den Partnerländern tätig ist, setzt sich somit aus drei Teilgruppen zusammen. Diese können als Vertreter nationaler bzw. bi- und multilateraler Geberorganisationen, NGO-Personal und KonsulentInnen beschrieben werden. Interkulturelle Kompetenz als Hauptanliegen dieser Arbeit ist auf allen Ebenen unter unterschiedlichen Voraussetzungen von Nöten. Dabei ist anzumerken, dass Entwicklungszusammenarbeit für NGOs prinzipiell eine gesellschaftspolitische Zielsetzung inkludiert, was in der Non-Profit-Orientierung zum Ausdruck kommt. Diese stärker ideologisch gefärbte Grundhaltung kann als ein Argument gelten, wieso die interkulturelle Kompetenz ihrer MitarbeiterInnen als bewusstes Anliegen gesehen wird, was beispielsweise in gezielten Vorbereitungsmaßnahmen zum Ausdruck kommt. Dies mag durch die direkte Zusammenarbeit der NGO-Fachkräfte mit der lokalen Bevölkerung begründet werden. Die Aufgabenbereiche von EZA-Fachkräften haben sich durch die Umgestaltungen der Zusammenarbeit maßgeblich verändert. "Die Bereiche, in denen EntwicklungsexpertInnen der Geberländer wirken, haben sich ständig erweitert. Neben den traditionellen 'ländlichen Bereichen' umfasst das Szenario Verhandlungsräume auf Verwaltungs- und Regierungsebene." (Abreu Fialho-Gomes 2006, S. 18) Die Verantwortung, welche VertreterInnen der Geberorganisationen in der Zusammenarbeit mit den Regierungen der Partnerländer und der Koordination mit anderen Gebern haben, wird dabei zu wenig als interkulturelle Herausforderung anerkannt. Interkulturelle Kompetenz muss dabei als Schlüsselement der Zusammenarbeit wahrgenommen und die Förderung dieser Fähigkeit mit Berücksichtigung der speziellen Herausforderungen in wesentlich gezielterer Weise in Angriff genommen werden.

Relevanz des Konzeptes der interkulturellen Kompetenz

7.3 Aktuelle Ansätze der EZA

7.3.1 Paradigmenwechsel in der EZA

Die Entwicklungszusammenarbeit des neuen Jahrtausends ist von einem Paradigmenwechsel gekennzeichnet. In Harmonie mit dem achten Entwicklungsziel, nämlich dem Aufbau einer globalen Entwicklungspartnerschaft, können zwei Trends festgehalten werden: Während die EZA bis in die 90-iger Jahre stark auf die Rolle von Nichtregierungsorganisationen baute und die Zusammenarbeit mit NGOs in den Partnerländern die Grundlage vieler Interventionen bot, hat sich diese Situation seither stark verändert. Die Trendwende innerhalb der EZA zeichnet sich

Entwicklungshilfe neu

durch eine verstärkte bilaterale und multilaterale Zusammenarbeit aus. Dabei wurde auch die Vor-Ort-Präsenz der Geberländer gestärkt (vgl. Obrovsky 2006, S. 254), was auch das Verhältnis zwischen NGOs und Staat maßgeblich verändert hat, da durch die Anwesenheit der Geberorganisationen in den Partnerländern neue Wege der Zusammenarbeit ermöglicht wurden. Im Rahmen des Dreijahresprogramms der OEZA wird die Rolle der Vorortstrukturen wie folgt definiert. "Die Koordinationsbüros spielen in der OEZA eine Schlüsselrolle. Sie müssen über die nötigen Ressourcen und die Autonomie verfügen, Entscheidungen vorbereiten und treffen zu können sowie aktiv an der Geberkoordinierung und am entwicklungspolitischen Dialog ihres jeweiligen Gastlandes mitzuarbeiten. Länder- und projektübergreifende Vorhaben erhöhen diesen Anspruch." (BMA 2005, S. 16) Die Instrumente der EZA haben sich also in einer Weise verändert, dass diese wesentlich stärker durch bi- und multilaterale Abkommen gesteuert werden. Bei diesen Finanzierungsformen werden Beiträge entweder direkt in das Haushaltsbudget der Partnerländer eingezahlt (allgemeiner Budgetsupport), oder Länder verpflichten sich zur Unterstützung bestimmter Sektoren der Partnerländer (Sektorsupport). Diese Fokussierung auf bestimmte Sektoren bringt auch, als zweiten Trend, eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Geberländern mit sich, welche dazu aufgefordert sind, ihre interne Zusammenarbeit zu stärken, indem administrative Prozedere vereinheitlicht und somit für die Partnerländer leichter handhabbar gemacht werden (sollen).

7.3.2 Die Rolle der EU

Im Rahmen der Bemühungen zur Armutsbekämpfung als Hauptanliegen der EZA nimmt auch die Europäische Union eine wichtige Rolle ein. "Die europäische Union versteht sich als Global Player und als Hauptakteur der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. [...] Diese Position wird mit statistischen Daten und Fakten untermauert, die belegen, dass die Europäische Union mehr als 50% der gesamten ODA-Leistungen (Official Development Assistance) aller DAC-Geberländer (Development Assistance Committee) jährlich aufbringt." (Obrovsky, Günther 2005, S. 65) Auf die mit dieser Rolle verbundenen Herausforderungen wurde mit drei wichtigen Abkommen reagiert, welche in der Paris Deklaration (2006)²⁸⁵ zusammengefasst wurden. Diesen Abkommen haben sich 71 Teilnehmerländer, sowie eine Vielzahl von multilateralen Organisationen und Nichtregierungsorganisationen verpflichtet. Grundlage dieser Deklarationen ist die Einsicht, dass zur Erreichung der MDG einerseits ein verstärktes Engagement aller Geberländer nötig ist, andererseits die Stärkung der Eigenverantwortung der Partnerländer und die Harmonisierung von Leistungen angezeigt sind.

Rahmenprogramme
der internationalen
Zusammenarbeit

7.3.3 Rahmenabkommen: „Paris Deklaration“

Die Paris Deklaration baut auf fünf Partnerschaftsverpflichtungen, welche die Zusammenarbeit zwischen Partnerländern und Gebern zum Zwecke der Erreichung der MDG regeln soll.

Verpflichtungen der
beteiligten Partner

1. Eigenverantwortung
2. Partnerausrichtung
3. Harmonisierung
4. Ergebnisorientiertes Management
5. Gegenseitige Rechenschaftspflicht

Die Gesamtheit dieser Partnerverpflichtungen baut auf die Stärkung der nationalen

Kernelemente der

²⁸⁵ <http://www.oecd.org/dataoecd/37/39/35023537.pdf>

Entwicklungsstrategien der Partnerländer und die Verpflichtung der Geberländer, die eigenverantwortliche Steuerung der Entwicklungsinterventionen zu unterstützen (Eigenverantwortung). Die Geberländer sollen sich den nationalen Entwicklungsstrategien der Partnerländer anpassen, was zur Stärkung der Kapazitäten der Partnerländer beitragen und der Verantwortlichkeiten der Regierungen gegenüber ihren Parlamenten und BürgerInnen dienen soll (Partnerausrichtung). Unter dem Anspruch der Harmonisierung werden Bestrebungen verstanden, durch welche die Geberländer "gemeinsame Vorkehrungen für Planung, Finanzierung (zum Beispiel Gemeinschaftsfinanzierungen), Auszahlung, Monitoring, Evaluierung, sowie Berichterstattung an die staatlichen Stellen über Geberaktivitäten und EZ-Leistungen zu treffen." (Paris Deklaration, S. 9) Auch eine ergänzende und effektivere Arbeitsteilung soll als Mittel der Effizienzsteigerung dienen. Unter der Partnerverpflichtung des ergebnisorientierten Managements verpflichten sich die Partnerländer, die „nationalen Entwicklungsstrategien stärker in jährliche und mehrjährige Haushaltsplanung einzubinden.“ (Paris Deklaration, S. 9) Dies baut auf partizipative Ansätze in welchen beispielsweise über die Arbeit von NGOs die Stimme der Zivilgesellschaft einbezogen und die Steigerung der Kapazitäten der Partnerländer zu einem ergebnisorientierten Management angehoben werden soll. Die gegenseitige Rechenschaftspflicht soll festlegen, dass sowohl Geber- als auch Partnerländer Rechenschaft über die Entwicklungsergebnisse ablegen, also Entwicklungserfolge gemeinsam evaluiert werden. Es sollen eine Vielzahl von EntwicklungspartnerInnen in die Umsetzung der Entwicklungsstrategien einbezogen und vereinheitlichte Systeme der Fortschrittsbewertung implementiert werden (vgl. Paris Deklaration S.11). Zudem verpflichten sich die Geberländer, durch zeitgerechte und langfristige Zusagen die Umsetzung von nationalen Entwicklungsstrategien zu unterstützen.

7.3.4 Wirkungsgrad von Rahmenabkommen

Deklarationen und Rahmenprogramme bauen auf breiten Konsens und haben somit das Potential, meinungsbildend und richtungweisend zu wirken. Sie können jedoch immer nur Bedingungen schaffen, unter welchen die Ziele optimal umgesetzt werden können. Der Erfolg und die Wirksamkeit der Maßnahmen selbst stehen und fallen mit der kompetenten Umsetzung durch die involvierten Akteure. "Development assistance is at the heart of the new partnership for development set out in the Millennium declaration." (UNDP 2005, S. 7) Trotz der starken Orientierung auf die Geber-Partnerländer-Kooperation darf die Rolle von NGOs nicht aus den Augen gelassen werden. "NGOs können aufgrund ihrer Vernetzung mit der Zivilgesellschaft in Entwicklungsländern die Schwierigkeiten und Widersprüche bei der Umsetzung der Entwicklungsprogramme analysieren und jene Information authentisch in den entwicklungspolitischen Diskurs einbringen, die zur Korrektur der staatlichen Konzepte und Programme notwendig sind." (Obrovsky 2006, S. 268) In diesem Sinne ist es wichtig, einen stärker komplementären als eliminierenden Ansatz zu fahren und die Potentiale der einzelnen Akteure anzuerkennen und zu nutzen. Die Umsetzung des Projekts der Millennium Entwicklungsziele bedarf engagierter Akteure auf allen Ebenen der Partner- und Geberländer.

7.4 Grundlegende Methoden der EZA

In der Umsetzung der Konventionen und Rahmenabkommen kommt neben den treibenden Leitmodellen eine Reihe von Grundkonzepten zum Einsatz, die als grundlegende Methode der EZA gesehen werden können. Fachkompetenzen, soziale und strategische Kompetenzen (vgl. Kapitel: 8.3) stellen in allen Fällen die Grundlage der Zusammenarbeit dar, welche durch interkulturelle Kompetenz als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ergänzt werden müssen. In diesem Sinne möchte ich die Auseinandersetzung an dieser Stelle von der Klärung

entwicklungspolitischer Rahmenbedingungen wegleiten und mich der Frage widmen, welche Grundkonzepte die direkte Zusammenarbeit zwischen den AkteurInnen der EZA beeinflussen.

7.4.1 Partizipation

Die besprochenen entwicklungspolitischen Rahmenprogramme bauen auf Konzepte, welche bereits seit den 1990er Jahren als grundlegende Methoden der Entwicklungszusammenarbeit verstanden und eingesetzt werden. Das Konzept der Partizipation, welches grundlagentheoretisch die Basis für die Partnerverpflichtung 1 und 2 darstellt, versteht sich als Ansatz, welcher die Mitsprache und Steuerung der Maßnahmen durch die Betroffenen unterstützt und so die Eigenverantwortung steigern soll. Unter Partizipation werden Methoden verstanden, welche eine aktive Beteiligung der Zielgruppen an Entwicklungsmaßnahmen fordern. "Partizipation bedeutet, dass Menschen die Möglichkeit haben, sich eine eigene Meinung zu bilden, diese, zum Beispiel in Form von Entwicklungszielen zu artikulieren, gehört zu werden, mitentscheiden zu können und Veränderungen aktiv zu steuern." (Brendel 2002, S. 14) Im Gegensatz zu den in der Paris Deklaration vorgesehenen Partnerverpflichtungen greift der Ansatz der Partizipation direkt auf der Ebene der Zusammenarbeit zwischen den entsandten und lokalen EZA-Fachkräften in ihrer Arbeit mit der betroffenen Bevölkerung und hat somit direkte Implikationen für die Zusammenarbeit. Eine Schwierigkeit, die sich daraus ergeben kann, ist die Frage der nötigen Zurückhaltung, wie sie auch im Rahmen der Basisfähigkeiten dieser Arbeit diskutiert wird.

Partizipation greift auf verschiedenen Ebenen

Ein Aspekt des Spannungsfeldes zwischen Engagement und Zurückhaltung ist die zeitliche Begrenztheit internationaler Arbeitseinsätze, welche die Zusammenarbeit zwischen internationalen und lokalen Organisationen beeinflusst.²⁸⁶ Die Entwicklung nachhaltiger Lösungsansätze unter Involvierung der lokalen Projektträger und deren MitarbeiterInnen bzw. der Bevölkerung stellt die Grundlage für wirkungsvolle und nachhaltige Entwicklungsstrategien dar. Diese können nur mit Hilfe partizipativer Methoden verwirklicht werden. Die selbstgesteuerte Identifizierung eines Veränderungsbedarfs muss die Basis von Interventionen bilden und verstärkt die Rolle der entsandten Fachkräfte, zwar Veränderungen zu initiieren, indem Anstöße gegeben und lokale Lösungspotentiale gestärkt werden, in der Durchführung jedoch zurückhaltend zu agieren. Diese Verhaltensweise, welche im Grunde als A & O der Entwicklungszusammenarbeit gesehen wird, bedarf aber eines guten Maßes an Zurückhaltung und der Fähigkeit, langfristig zu denken. Die langfristige Orientierung von Projektzielen überschreitet zudem meist die Zeitspanne des Auslandseinsatzes und erschwert die Erfolgsevaluierung zum Zwecke der Selbstbestätigung als wichtigen Motivationsfaktor.²⁸⁷ Die verstärkte Notwendigkeit, sich auf die Bedürfnisse der Bevölkerung einzulassen und diese an richtiger Stelle aufzugreifen und die Weiterentwicklung anzuregen, ist ein Prozess, der eng mit interkultureller Kompetenz in Zusammenhang steht.

Zurückhaltung bedeutet auch sich „abkömmlich-machen“ können.

7.4.2 Capacity Development

„Capacity Building“ oder „Capacity Development“ ist ebenso ein Konzept, welches indirekt in der Paris Deklaration angesprochen wird (vgl. Paris Deklaration, S. 6), insbesondere da dabei stark auf die Kapazitäten der Partnerländer gebaut wird. Unter „Capacity Development“ werden Maßnahmen verstanden, welche die Mündigkeit der BürgerInnen in den Partnerländern, sowie

Entwicklung der Kapazitäten in den Partnerländern

²⁸⁶ I22: "It is worse in projects, because a project itself has a lifetime of three to four years. And the understanding, the expectation is that after three to four years the population will have taken it over and the other foreign people can just go away. Those four years are basically the orientation and the project closes at the level of orientation. So what has happened: People know that these projects are just like clouds passing by. So they go for meetings, they get sitting allowances and go home and look in the paper, what is the next project." (Interview 22 Zitat 4)

²⁸⁷ vgl. Fußnote 220 (Interview 10 Zitat 65)

die Entwicklung leistungsfähiger Organisationen vor Augen haben. Die Rolle der NGOs, sowohl der Partner- als auch Geberländer ist dabei nicht zu unterschätzen (vgl. Obrovsky 2006, S. 262). Neben dem Aufbau von Fachkompetenzen geht es dabei auch um die Etablierung zivilgesellschaftlicher Formen der Mitsprache und um die Unterstützung der Regierungen in der Umsetzung ihrer PRSP's. Partizipation geht mit Arbeitsweisen einher, in welchen die Eigenverantwortung der Betroffenen angesprochen wird und das Vertrauen in eigene Lösungskapazitäten gesteigert wird. Sind entsandte EZA-Fachkräfte in diesen Prozess involviert, müssen sie sich ihrer Rolle bewusst sein, um die Zielsetzung der Armutsbekämpfung nachhaltig erreichen zu können. „Als Vorgehensweise unterstreicht es die Rolle und die interkulturelle Kompetenz des Beraters als Befähiger, Katalysator und Fazilitator.“²⁸⁸ Damit wird klar, dass die Umsetzung des Prinzips der Partizipation in der Praxis eng mit dem in dieser Arbeit untersuchten Konzept der interkulturellen Kompetenz in Zusammenhang steht und als Herausforderung des Kulturkontaktes definiert werden muss.

Fachkräftemangel bzw. Limitationen des Ausbildungssystems stellen in vielen Partnerländern ein großes Problem dar, was die angestrebte Gleichberechtigung der Partnerschaften erschwert. In der Zusammensetzung von Teams oder anderen Kooperationen kommt es dadurch zu Ungleichheiten im Ausbildungsgrad, womit nicht selten eine Dominanz der entsandten EZA-Fachkräfte im Team einhergeht. Die höhere Ausbildung des internationalen Personals beeinflusst ihre Position im Team, welche in Kombination mit der möglichen Idealisierung von westlichen Arbeitsstilen zu Unausgewogenheiten führen kann. Selbst lokale Fachkräfte wurden häufig im Ausland ausgebildet, was die Überbewertung exogener Arbeitsstrategien eher fördert als aufhebt. Es kommt zu einer z.T. unreflektierten Übernahme von Denkansätzen, wobei lokale Lösungsstrategien mitunter als unwissenschaftlich oder falsch bewertet werden, anstatt sie im Sinne der Partizipation als angepasste Strategie der Betroffenen zu verstehen. Hier sei nur darauf verwiesen, dass Ambiguitätstoleranz als unumgängliche Basiskompetenz (vgl. Kapitel: 8.5) immer als Prämisse gelten soll und fachliche Überlegenheit niemals als Begründung zur Abwertung anderer Denk- und Sichtweisen herangezogen werden darf.

Glorifizierung von „westlichen Denkmodellen“.

7.4.3 Einbeziehung soziokultureller Faktoren

Kulturelle Faktoren scheinen, trotz der allgemeinen Anerkennung dieser Einflussgröße immer noch bzw. immer mehr als Kosmetik der Zusammenarbeit betrachtet zu werden. Die Wichtigkeit der Integration kultureller Faktoren in die Programmatik der EZA wurde und wird unter verschiedenen Blickwinkeln diskutiert. Dabei wird die Bedeutung von Entwicklung als endogenen Prozess betont, was im Konzept der Eigenverantwortung der Partner und Partnerländer im Entwicklungsprozess (Ownership) zum Ausdruck kommt (vgl. BMAA 2005, S. 15). Dieser Weg dient als Hoffnungsträger für eine langfristige Verbesserung von Lebensumständen, also als Schlüssel zu nachhaltiger Entwicklung. Implizit wird damit auch zum Ausdruck gebracht, dass Entwicklungsstrategien nur dann greifen können, wenn die kulturellen Hintergründe ernst genommen und als Grundlage der Entwicklungsstrategien dienen. Die Komplexität dieses Programmpunktes wird jedoch in den allermeisten Fällen unterschätzt. An vielen Stellen dieser Arbeit thematisiere ich diese Widersprüche und versuche Strategien der Verbesserung aufzuzeigen. Das Verständnis für die Lebensentwürfe der fremdkulturellen PartnerInnen und der damit verbundene Respekt vor Differenz ist eine Herausforderung, die im Rahmen der EZA-Praxis an der Tagesordnung steht und einen wesentlichen Faktor der fruchtbringenden Zusammenarbeit darstellt.

Kultur und Entwicklung

²⁸⁸ vgl. <http://www.uni-trier.de/kulturglossar/html/c-begriffe.html>

Die Schwierigkeit, andere Denkkonzepte als gleichwertig zu betrachten, wird durch Ethnozentrismus erschwert, welcher den Kulturkontakt in unbewusster Weise steuert. Das Konzept des Ethnozentrismus wurde im Kapitel des Kulturkontaktes unter dem Aspekt der kulturellen Identität bereits beschrieben, hat jedoch auch Relevanz für die Bewertung von Entwicklungsstrategien. Entwicklung an sich entspringt einer evolutionären Grundhaltung, die Fortschritt als Wert definiert: diese geht in vielen Fällen mit einer westlichen Vereinnahmung einher. Jede Entwicklungsmaßnahme bringt eine kulturelle Veränderung mit sich. „Die Ausbildung von Strukturen und Befähigungen (capacities, capabilities, skills) hat neben politischen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Voraussetzungen immer auch eine soziokulturelle Dimension, die diese Strukturen und Befähigungen gesellschaftlich legitimiert und begründet, und ihnen Sinn und Konstanz verleihen. Damit wird jegliche Entwicklungsintervention auch zu einer kulturellen Intervention.“²⁸⁹ Das Bewusstsein und die Sensibilität für die Auswirkungen von Entwicklungsinterventionen bauen auf der Fähigkeit gesellschaftliche Veränderungen zu beobachten und zu analysieren, was mit interkultureller Kompetenz in Zusammenhang steht.

7.4.4 Sensibilität gegenüber historischen Dimensionen

Die historische Dimension der Zusammenarbeit darf nicht übersehen werden. Die Tendenz des Ethnozentrismus wird von Nachwirkungen der Kolonialisierung überschattet, welche westliche Vorstellungen von Recht und Gerechtigkeit, ökonomischer Effizienz und technischer Rationalität in die kolonialisierten Kulturen implementierte, die bis dahin unbekannt waren (vgl. Brocker/ Nau, S. 3). Die Nachwirkungen der Kolonialisierung können bis heute in Form von Abwertungen und Paternalismus in der Beziehung von Erster- und Dritter Welt beobachtet werden. Durch die jahrzehntelang praktizierte Fremdbestimmung und jahrhundertlang gelebte Abhängigkeit ist es notwendig, einen sensiblen Umgang mit ethnozentrischen Tendenzen zu praktizieren und die Bereitschaft zu stärken, diese auf Basis geschichtlicher Variablen zu reflektieren (vgl. Kumpfmüller 2000, S. 7). Da ich mich im Rahmen meiner Arbeit vorwiegend mit den sozialen Interaktionen im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit befasse, halte ich es für unumgänglich, diesen Aspekt mit einzubeziehen und den Auftrag an die Organisationen der EZA klar herauszustreichen, mit diesen verantwortungsvoll umzugehen.

Im Rahmen der Entwicklungskritik wird die Fortsetzung einer hierarchischen Weltordnung durch die Institutionen der EZA kritisiert, welche durch die im neuen Entwicklungsparadigma verankerte Geberorientierung verstärkt wird. „Die Dominanz der Geber über die "Partnerländer" der Entwicklungszusammenarbeit hat sich als Folge der weltwirtschaftlichen und weltpolitischen Veränderungen, aber auch aufgrund der Verfeinerung der Instrumente der EZA nicht verringert, sondern verstärkt.“ (Gomes, Hanak, Schicho (Hg.) 2006, S. 7) Eine absurde Situation ergibt sich aufgrund der Vermischung der Rollen zwischen Geber und Berater. In vielen Fällen agieren die Vertreter der Geberorganisationen sowohl vor Ort als auch in den wichtigen internationalen Gremien als diejenigen, die sowohl Richtlinien festlegen, als auch inhaltliche Empfehlungen abgeben und über finanzielle Zuwendungen entscheiden. Diesbezüglich kann der sehr grundsätzliche Vorschlag formuliert werden, dass die entwicklungsrelevante Wissensgenerierung unabhängig von Geberinstitutionen stattfinden und freie Forschung in Institutionen des Nordens, sowie des Südens verstärkt gefördert werden muss. Partnerländer finden sich in der Lage, sich den Vorgaben der Gebervereinigung unterordnen zu müssen, da der Fluss der Gelder damit in Zusammenhang steht. Diese Lage wird die Bildung

²⁸⁹ <http://www.uni-trier.de/kulturglossar/html/e-begriffe.html>

von wahren und stabilen Partnerschaften gefährden, da weiterhin diejenigen die Richtung weisen, die das Geld verwalten (vgl. Obrovsky 2006, S. 264).

7.4.5 Umsetzung des Anspruchs der Gleichberechtigung

Die Grundhaltung der Gleichberechtigung bzw. der Übergabe der Verantwortung an die Partnerländer, wie dies in den aktuellen Rahmenprogrammen vorgesehen ist, baut auf gefestigte demokratische Strukturen, welche in den Partnerländern in vielen Fällen nur in beschränkter Weise vorhanden sind. Zum besseren Verstehen der politischen und gesellschaftlichen Systeme der Partnerländer scheint mir die Auseinandersetzung mit den im Rahmen des Modells kultureller Differenz beschriebenen kulturellen Polaritäten hilfreich bzw. unumgänglich. Dabei ist zu beachten, dass die Grundkonzepte der Rahmenprogramme, wie dies beispielhaft an der Paris Deklaration dargestellt wurde, eindeutig auf kulturellen Werten beruhen. Die Demokratisierungsvorgaben können als Beispiel genannt, aber auch Konzepte wie Transparenz und partnerschaftliche Zusammenarbeit müssen unter der kulturellen Linse kritisch betrachtet werden. Die Auseinandersetzung mit den Implikationen (beispielsweise die kulturelle Dimension von Führungsstilen) auf die grundsätzliche Konzeption der EZA könnte problematische Aspekte der Kooperation aufzeigen und verständlich machen, wieso manche dieser Konzepte auf dem Papier besser klingen, als sie in Realität sind. Dies verdeutlicht die volle Brisanz der Herausforderungen, die durch die kulturübergreifende Zusammenarbeit entstehen. Um globale gleichberechtigte Partnerschaften zu ermöglichen, kann auf ein tiefes Verständnis kultureller Faktoren nicht verzichtet werden. Dabei nützt es wenig, sich gegenseitig die Schuld für das leider immer wieder beobachtete Versagen zuzuschieben. Kulturelle Programmierungen können nicht ohne weiteres aufgegeben werden und Zusammenarbeit funktioniert nur dann, wenn das Bestreben, die PartnerInnen nach eigenen Vorstellungen zu formen, aufgegeben wird. Dies bedeutet nicht, dass auf Leitideen wie Demokratie verzichtet werden soll, sondern vielmehr, dass diese verstärkt auf der Meta-Ebene der Zusammenarbeit reflektiert werden müssen.

Grundlagen der
Umsetzbarkeit

7.5 Fazit

Das Schaffen und Nutzen des Lernraums Interkultur stellt für mich eine wichtige Basis der Zusammenarbeit dar, auch oder vor allem unter dem neuen Paradigma der EZA. Intervenierende Bedingungen, als weiter gefasste Kontextfaktoren, beeinflussen die Zusammenarbeit in der Weise, dass sich die vorgestellten Rahmenmodelle klar auf die Art und Weise auswirken wie EZA durchgeführt wird. Die EZA des neuen Millenniums ist von einem neuen Paradigma gekennzeichnet, in welchem Maßnahmen, Ziele und Methoden vereinheitlicht werden sollen. Die neuen, übergreifenden Aktionsräume müssen nicht nur geschaffen, sondern mit interkulturell kompetenten VerhandlungspartnerInnen bevölkert werden, welche Gleichberechtigung nicht nur am Papier zulassen, sondern fähig sind, diese in den konkreten Situationen der Zusammenarbeit umzusetzen. Genau so wenig wie Entwicklung auf Einseitigkeit errichtet werden kann, kann kulturelle Anpassung von der einen oder anderen Seite verlangt und eingefordert werden. Die Auseinandersetzung mit der eigenen kulturellen Identität muss dabei immer als Prämisse gelten. Dies betrifft sowohl die PartnerInnen des Nordens, als auch des Südens. Die einen dürfen sich nicht in ihrer Geberrolle sonnen - die anderen nicht in ihrer Opferrolle stagnieren. Die Partnerschaftsverpflichtungen müssen als Verpflichtung aller Beteiligten gesehen werden, sich aktiv an der Auflösung von ungerechten Machtverhältnissen zugunsten der Erreichung der MDG's zu beteiligen.



Grundlagenwissen
zum Verstehen
interkultureller
Kompetenz

Im Zuge dieses Kapitels sollen drei Grundfragen geklärt werden, welche sich auf die Strategien des Kulturkontaktes, deren Grundlagen und deren Weiterentwicklung beziehen. Während in den vorangegangenen Kapiteln bereits eingehend beschrieben wurde, welche Herausforderungen aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Konditionierung der im Kulturkontakt aufeinander treffenden Personen entstehen bzw. welche Kontextbedingungen, dieses Zusammentreffen beeinflussen, soll nun der Blick auf Strategien gerichtet werden. Dazu möchte ich zu Beginn des Kapitels zunächst den zwei Fragen nachgehen, (1) was unter Kompetenz zu verstehen ist und (2) wie sich dieser lerntheoretische Blickwinkel im Konzept der interkulturellen Kompetenz verorten lässt. Diesen lerntheoretischen Exkurs halte ich für wichtig, da die Fragen, wie Menschen lernen und wie dieses Lernen gefördert werden kann, die Grundlage für die, in der weiteren Folge des Kapitels diskutierten Methoden der Strategienentwicklung darstellen. Bevor ich jedoch in diesen Bereich eintrete, beschäftige ich mich mit Basisfähigkeiten interkultureller Kompetenz, welche gleichermaßen sowohl als Grundlagen, als auch als Grundelement von Personalförderprogrammen gesehen werden können. In dieser Weise möchte ich, aufbauend auf diesen im Detail besprochenen Fähigkeiten, Strategien vorstellen, die helfen können, mit Schwierigkeiten im Kulturkontakt besser umzugehen.

8.1 Was ist (interkulturelle) Kompetenz?

Ein Exkurs in den Bereich der Lernforschung soll die wissenschaftlichen Hintergründe des Kompetenzkonzeptes ins Visier nehmen und auf diese Weise eine fundierte Diskussionsgrundlage schaffen. Kompetenz und Kompetenzentwicklung stellen einen sehr umfassenden und für die Auseinandersetzung mit interkultureller Kompetenz konstituierenden Forschungsbereich dar, der die Basis der Auseinandersetzung mit Strategien des Kulturkontaktes bilden muss. Die grundlegende Verortung des Konzeptes der Lernkultur, auch bekannt unter „Lebenslanges Lernen“ soll in der Folge mit den spezifischen Herausforderungen des interkulturellen Settings in Bezug gesetzt werden und somit eine holistische Sicht auf das Phänomen des Kulturkontaktes ermöglichen.

Theoretische
Fundierung des
Kompetenzbegriffs

Die fundamentalen Modelle der Kompetenzentwicklung, welche auf grundlegenden Lerntheorien aufbauen, werden im Rahmen interkultureller Forschung nur beschränkt diskutiert, stellen jedoch meiner Ansicht nach eine wichtige Grundlage für die Konzeption von Entwicklungsstrategien interkultureller Kompetenz dar. Außerdem wird durch die Auseinandersetzung mit Kompetenz aus einer allgemein-pädagogischen Sicht sehr deutlich, welchen Anspruch diese Arbeit in Bezug auf Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen von Personaleinsätzen der Entwicklungszusammenarbeit verfolgt. Eine lernende Geisteshaltung von Organisationen soll dabei ebenso angesprochen werden wie die Ressourcen der Individuen, welche sich als aktiv Lernende wahrnehmen müssen bzw. für die eine lernbereite Umgebung geschaffen werden muss.

Lerntheorien als
Grundlage

8.2 Kompetenzentwicklung allgemein

Kompetenz kann ganz allgemein als Urteilsfähigkeit übersetzt werden, die es dem Individuum erlaubt, auf Basis von Wissen, Beobachtung und Reflexion selbstorganisiert Lernprozesse zu

Kompetenz als
Kombination von
Fähigkeit, Wissen
und Erfahrung

gestalten. Die spezielle Leistung der Verknüpfung von Fähigkeiten, Einstellungen, Wissen und Erfahrung und der Einsatz dieser als Problemlösungsinstrument kann als Kompetenz beschrieben werden. Kompetenz baut auf bereits durchlaufene Lernprozesse (sowohl im institutionellen, als auch im informellen Sinne) auf und manifestiert sich als Aktivierungspotential spezifischer, situationsadäquater Handlungsweisen. Führen diese Handlungsweisen, die individuelle Dispositionen, aber auch den Kontext der Situation etc. mit einbeziehen müssen, zum Erfolg, kann von Performanz gesprochen werden (vgl. Wagner, Debo, Bültel 2005, S. 63). Diese informiert über den Status der Anwendbarkeit von Handlungswissen, indem sie die Lernleistung kontextualisiert bzw. die Sachdienlichkeit des Wissens im Handlungsvollzug evaluiert.

8.2.1 Lernmotivation im interkulturellen Kontext

Diese grundlegenden Begriffsbildungen von Kompetenz stellen wichtige Wegweiser für das Verständnis des Konzeptes interkultureller Kompetenz im Rahmen dieser Arbeit dar. Das Herstellen von Ordnungen im sozial-konstruktivistischen Sinn wird gerade in interkulturellen Konstellationen zu einer hochkomplexen Angelegenheit, da das Bilden von Urteilen im Sinne von Ordnungssystemen aufgrund der mangelnden Vergleichsparameter erschwert wird. Nach Schmidt sind Kulturprogramme, die von einer Gruppe von Personen geteilt und durch erfolgreiche Bezugnahme validierten Wirklichkeitsmodelle, welche unser Handeln und Denken lenken (vgl. Schmidt 2003b, S. 15). In interkulturellen Settings kommt es dabei zu Diskrepanzen aufgrund der unterschiedlichen Programmierung der InteraktionspartnerInnen, was unwillkürlich Unsicherheit hervorruft, da sich die objektiven Anforderungen nicht mit der eigenen Leistungsfähigkeit decken. Diese Situation kann einerseits als Motor für selbstorganisiertes Lernverhalten genutzt werden, da diese Destabilisierung Lernbedarf schafft. Andererseits kann bei Nichtvorhandensein der notwendigen Ressourcen und einem möglicherweise instabilen Vertrauensverhältnis diese Lage des Lernbedarfs auch zu Rückzug führen (vgl. Wagner, Debo, Bültel 2005, S. 59). Dies muss gerade in interkulturellen Arbeits- und Lebenssituationen als wichtiger Einflussfaktor verstanden werden und beschreibt im Grunde das gemeinhin bekannte Phänomen des „Kulturschocks“ (vgl. Kapitel: 5.4.2). Entsendeorganisationen kommt dabei die wichtige Rolle zu, Lernprozesse bewusst zu unterstützen und als Entwicklungspotentiale der Organisation und der Person wahrzunehmen.

Unsicherheit als
Motor

8.2.2 Entwicklungsprozesse durch Lernerfahrungen

Siegfried J. Schmidt beschreibt Lernen als Veränderungsprozess, der zwischen Handlungsanforderungen und – vollzug beobachtet und begründet werden kann (vgl. Schmidt 2003b, S. 12). "Wir lernen überall da, wo wir Erfahrungen machen und diese Erfahrungen in der Reflexion auf andere Erfahrungen beziehen, also durch Synthetisierung von Erfahrungen neue Ordnungen herstellen." (Schmidt 2003b, S. 13) Lernen im konstruktivistischen Sinn kann nur vom System selbst ausgehend, also selbstorganisiert, stattfinden, wobei der Reflexion eine zentrale Funktion zukommt. Organisationen können zur Schaffung optimaler Rahmenbedingungen von Lernkultur beitragen, indem Veränderungsprozesse, welche durch Stärkung des Wahrnehmungsvermögens im Sinne von Fremd- und Selbstreferenz hervorgerufen werden, willkommen geheißen werden.

Wir lernen, also sind
wir.

Lernen kann nicht vom Individuum entkoppelt werden und jeder Lernprozess verändert die Perspektive der Person auf gemachte Erfahrungen und zukünftige Anforderungen. Beobachtungs- und Reflexionsfähigkeit als Basis des Lernprozesses müssen somit immer mit der Persönlichkeit des einzelnen in Verbindung gebracht werden. Erpenbeck/ Heyse würdigen

Persönlichkeits-
Entwicklung als
Teil der Kompetenz-
Entwicklung

diesen Aspekt in ihren Ausführungen über Selbstorganisationsdispositionen, wie sie in dieser Arbeit im Rahmen der Auseinandersetzung mit Basisfähigkeiten eingehend untersucht werden (vgl. Wagner, Debo, Bültel 2005, S. 60).

8.2.3 Kompetenz versus Qualifikation

Kompetenz im Allgemeinen und interkulturelle Kompetenz im Speziellen müssen klar von Qualifikation unterschieden werden. Kompetenz kann nicht erlernt werden, sondern muss praktiziert werden, entsteht folglich nur in der Wechselwirkung von Wissen und Anwendung. Grundlage ist das Vorhandensein von Wissen, welches umgesetzt und durch die Erfahrung weiterentwickelt werden kann. Die bewusste Nutzung dieses Prozesses kann als lebenslanges Lernen bezeichnet werden und stellt auch die Grundlage für Lernprozesse in Bezug auf die Entwicklung interkultureller Kompetenz dar. Wird Wissen von Erfahrung entkoppelt, kommt es zur Entwicklung trägen Wissens, das Kompetenz verhindert. Aufgrund dieser Einsicht halte ich es für äußerst wichtig, interkulturelle Trainings vermehrt mit den Erfahrungen des Kulturkontaktes zu koppeln, da gerade die Anwendung des in Trainings erlernten Wissens eine große Herausforderung darstellt. Die Thematisierung der interkulturellen Herausforderungen, die im Rahmen der Arbeitsprozesse entstehen, fördert die Synthese von Erfahrung und Wissen. Allein die Bestätigung Dinge „richtig“ zu machen, kann zur Aufrechterhaltung des Interesses beitragen.

Vermeidung von
trägen Wissen

8.2.4 Relevanz der Lerntheorien für das Konzept der interkulturellen Kompetenz

Lernen gestaltet sich als Prozess, in dem erstens eine Wissensgrundlage geschaffen wird, die sich zweitens in der Umsetzung bewähren muss. In der Reflexion über die Wirksamkeit der gewählten Strategien können diese analysiert, verstanden und verbessert werden, was als wichtiger Teil der Lernerfahrung gesehen werden muss. Reflexion vertieft in dieser Weise das Wissen über das zu bewältigende Problem durch Anwendung. Diese Idee der Lernspirale wird auch im Rahmen von interkulturellen Trainings eingesetzt. Aufgrund der Dringlichkeit, mit welcher Personen in ihren täglichen Arbeitsanforderungen konfrontiert sind, gehe ich davon aus, dass diese Lernspirale gerade in „On-the-job-Trainings“ verstärkt genutzt werden kann. In diesem Sinne favorisiere ich ein integriertes Lernmodell, welches in Form von interkulturellem Coaching praktiziert werden kann. Dabei soll ein Prozess angeregt werden, indem bereits im Arbeitsfeld tätige Personen nicht nur auf bestehendes Wissen zurückgreifen, sondern Erfahrungen gezielt reflektieren, was eine gezielte Rückführung auf die Ebene des Wissens fördert.

Lernspirale als
Grundlage von
Kompetenz

In Vereinigung von lerntheoretischen Ansätzen, die die Erfahrungsorientierung von Lernverhalten betonen, vertrete ich die Ansicht, dass diese Komponenten einen wichtigen Teil der interkulturellen Kompetenzentwicklung ausmachen müssen. Das Arbeiten an konkreten Erfahrungen dient der Entwicklung von Eigenverantwortung für den Lernprozess, sowie der Akquisition von Lernmethoden, welche die Personen zum aktiven Prozessieren von Erfahrungen anregt. "There is a shift in emphasizing self-responsibility, skills in learning how to learn, and guiding trainees and volunteers with the mind-set of using every experience as a learning opportunity." (Bennhold-Samaan 2004, S. 374) Im interkulturellen Coaching kann den Personen entsprechende Hilfestellung gegeben und sichergestellt werden, dass die benötigten Ordnungsvorgänge in interkulturell kompetenter Weise passieren.

Erfahrungs-
orientierung

Stefan Kammhuber favorisiert diesbezüglich den Ansatz der „Anchored Instruction“, welcher

die Vermittlung von Wissen in Verbindung mit relevanten Erfahrungen vorsieht. "Im Anchored Instruction Ansatz wird an authentischen, für die Lernenden relevanten Problemsituationen Wissen erworben und angewendet. Die Situationen spiegeln die Komplexität realer Alltagsprobleme wider, um den Lernenden die Möglichkeit einzuräumen, unter den vielen Informationen einer Alltagssituation die wichtigen Informationen von den unwichtigen trennen zu lernen und das Problem erst einmal zu definieren, bevor sie beginnen es zu lösen." (Kammhuber 1998, S. 50) Dies soll der Entwicklung trägen Wissens vorbeugen, welches aufgrund der mangelnden Verankerung der Lernerfahrung entweder vergessen oder nicht in Verbindung mit Anwendung gestellt werden kann.

8.3 Modelle interkultureller Kompetenz

Um das Konzept der interkulturellen Kompetenz besser verstehen zu können, möchte ich in der Folge die zwei gängigsten Modelle vorstellen, die die wesentlichen Komponenten interkultureller Kompetenz darzustellen versuchen. Neben dem grundsätzlichen Verständnis auf Basis des Kompetenzbegriffs soll dadurch die Spezifik interkultureller Kompetenz besser veranschaulicht werden, was die gezielte Entwicklung eines integrierten Lernmodells fördern soll.

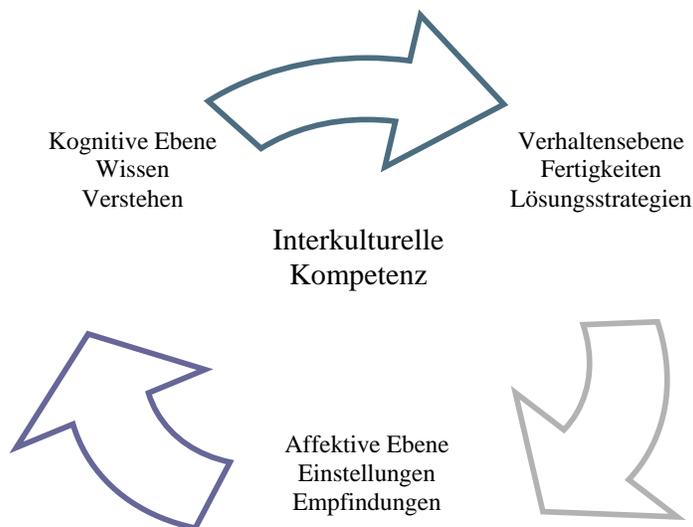
Vorstellung bestehender Modelle

8.3.1 Modell 1 nach Barnmeyer

Das am häufigsten verwendete Modell versteht interkulturelle Kompetenz als dreidimensionales Konstrukt. Die Ebenen verhalten sich zueinander interdependent (vgl. Bolten 2002, S. 65; Barnmeyer 2002, S. 212, Landis, Bhagat 1996) und können nur in dieser Gesamtheit zur Entfaltung gebracht werden.

Kompetenzebenen

- Affektive Ebene
- kognitive Ebene
- Verhaltensebene



Modell interkultureller Kompetenz nach Barnmeyer

Abbildung XIV: Modell interkultureller Kompetenz nach Barnmeyer

Quelle: Barnmeyer 2002; S. 218

8.3.1.1 Die affektive Ebene

Die affektive Ebene spiegelt die emotionalen Reaktionen auf interkulturelle Herausforderungen wider. Dabei kommen sowohl soziale Kompetenzen, als auch Persönlichkeitsfaktoren zum Tragen. Christoph Barnmeyer stellt die affektive Ebene an den Beginn der Interaktion (vgl. Barnmeyer 2002, S. 213) und drückt damit aus, wie entscheidend diese Dimension den Fortgang der Begegnung beeinflusst. Dieser Bereich stellt aber auch einen schwer fassbaren Teil interkultureller Kompetenz dar, da die Abgrenzung von sozialen und persönlichen Fähigkeiten oder Dispositionen nur bedingt möglich ist. Meiner Ansicht nach ist es in diesem Bereich sehr wichtig, die Entwicklung interkultureller Kompetenz in Verbindung mit Persönlichkeitsentwicklung zu stellen. Dabei können die Stärken der Methode des interkulturellen Coachings klar ans Tageslicht treten, da diese als eine „personalisierte und emotionsorientierte Entwicklungsmaßnahme“ zu verstehen sind. Die Herausforderungen, die auf der affektiven Ebene auftreten, können wesentlich besser zur Diskussion gestellt werden als in Trainingsmaßnahmen, die emotionale Involviertheit nur sehr begrenzt vermitteln können.

Emotionen als Teil
des Kulturkontaktes

Die im affektiven Bereich angeordneten Kompetenzen umfassen generelle kommunikative, soziale und persönliche Kompetenzen. All diese Fähigkeiten werden in sämtlichen Lebens- und Arbeitssituationen genutzt und geschult, jedoch geben interkulturelle Konstellationen, die durch die unterschiedlichen Ausgangspositionen im Sinne einer kulturellen Determinierung entstehen, diesen Kompetenzen eine zusätzliche Dimension. Aufgrund der Unvorhersehbarkeit der Wirkung eigenen Verhaltens auf andere und umgekehrt stellen diese Kompetenzen gerade im interkulturellen Arbeits- und Lebensbereichen eine große Herausforderung dar.

Spezifik von
Emotion im
Kulturkontakt

8.3.1.2 Die kognitive Ebene interkultureller Kompetenz

Auf der kognitiven Ebene interkultureller Kompetenz kommt Wissen zum Tragen, welches über strukturierte Lernprozesse erworben werden kann. Dabei handelt es sich einerseits um Landeskenntnisse, wie den geschichtlichen Hintergrund, das politische System und spezielle Traditionen. Neben diesem Grundwissen sollte auch Kenntnis über das Funktionieren von kulturellen Systemen vermittelt werden, wobei beispielsweise kulturell-geprägte Kommunikations- und Konfliktstile diskutiert werden können. „Diese Kenntnisse ermöglichen treffende Interpretationen und Attributionen fremdkulturellen Verhaltens.“ (Barnmeyer 2002, S. 213) In diesem Sinn kann Wissen über die Zielkultur, das auf der kognitiven Ebene akkumuliert wird zur Klärung von Irritationen beitragen, indem Ordnungen hergestellt werden. Das Potential kognitiver Aspekte interkultureller Kompetenz liegt somit in der Nutzung dieses Wissens in Kombination mit affektiven Aspekten. Wissen allein führt jedoch nicht zwangsläufig zu kompetentem Handeln und darf deshalb nicht mit interkultureller Kompetenz gleichgesetzt werden. Das Fehlen einer ganzheitlichen Sicht auf interkulturelle Kompetenz im oben beschriebenen Sinne führt mitunter dazu, dass interkulturell Agierende mit ihren affektiven Reaktionen auf das Fremde allein gelassen werden und das Wissen, das sie über die Zielkultur erlangt haben, niemals zu interkulturell kompetentem Handeln führen kann.

Wissen als
Grundlage ohne
Garantie

8.3.1.3 Die Verhaltensebene interkultureller Kompetenz

Die dritte Ebene interkultureller Kompetenz stellt die Verhaltensebene dar, welche als Kombination der affektiven und der kognitiven Ebene beschrieben werden kann. Bei der erfolgreichen Anwendung von Kognition und Affekt kann von Performanz gesprochen werden. Auf der Ebene des Verhaltens tritt die Herausforderung der Umsetzung von affektiven und kognitiven Kompetenzen ans Tageslicht. Intellektuelle Prozesse sollen zur adäquaten Analyse komplexer interkultureller Situationen beitragen und sinnvolle Verhaltensanpassungen ermitteln. Durch die Praxis wird interkulturelles Wissen zu interkultureller Kompetenz, welche

Spiegelung der
affekte Ebene und
kognitive Ebene im
Verhalten

sich durch selbst gesteuerte Entwicklung von Lösungsstrategien als Bestandteil von Kompetenz zeigt. Wissen über interkulturelle Problemsituationen bzw. die Spezifika der Gastkultur (zum Beispiel Wissen über Werte in kollektiven und individuell orientierten Gesellschaften) kann lediglich helfen, das Verhalten des anderen besser zu verstehen und Missverständnisse aufzuklären. Der interkulturell kompetente Umgang mit der Situation kann jedoch erst durch die Integration von affektiven und kognitiven Aspekten und deren Umsetzung in Verhalten bewiesen werden. Auf Basis einer stattfindenden Reflexion wird es möglich, sowohl zu sich selbst als auch zum Verhalten des anderen die notwendige Distanz aufzubauen, die es erlaubt, die Konfliktanteile beider InteraktionspartnerInnen zu betrachten und eine "integrative Einigung" zu erreichen. "Integrative agreements are especially interesting from a constructivist perspective because they involve reconstructing the problem [...] as well as dialectic integration [...]"(Evanoff 2006, S. 430) Diese Art von Problembetrachtung kann nur auf Basis eines holistischen Kompetenzbegriffs, welcher alle drei Komponenten des Modells inkludiert, stattfinden und bedarf der Bereitschaft aller Beteiligten, die Hintergründe eigenen Verhaltens zu hinterfragen und neue Synergien, welche aus dem Aushandlungsprozess hervorgehen, zu akzeptieren.

8.3.2 Modell 2 nach Bolten

Jürgen Bolten stellt ein weiteres Modell interkultureller Kompetenz vor, in dem interkulturelle Kompetenz den Kern jeglicher interkultureller Handlungen ausmacht. Im äußeren, um den Kernbereich angeordneten Kreis, werden Fachkompetenz, soziale Kompetenz, individuelle und strategische Komponenten platziert. Er kritisiert das Modell 1 unter dem Aspekt der mangelnden holistischen Betrachtung und der Isolierung interkultureller Kompetenz als eigenständige Handlungskompetenz (vgl. Bolten 2002, S. 69) und verweist auf die Ausklammerung von Kompetenzbereichen, die nicht unmittelbar in den Bereich der interkulturellen Kompetenz fallen, ohne die jedoch interkulturelle Kompetenz nicht zur Entfaltung kommen kann. Für ihn sind sowohl Fachkompetenzen als auch strategische Kompetenzen als Grundlage einer allgemeinen Handlungskompetenz zu betrachten, welche durch die Spezifik des Kulturkontaktes herausgefordert wird.

Interkulturelle
Kompetenz als Kern
einer allgemeinen
Handlungskompetenz

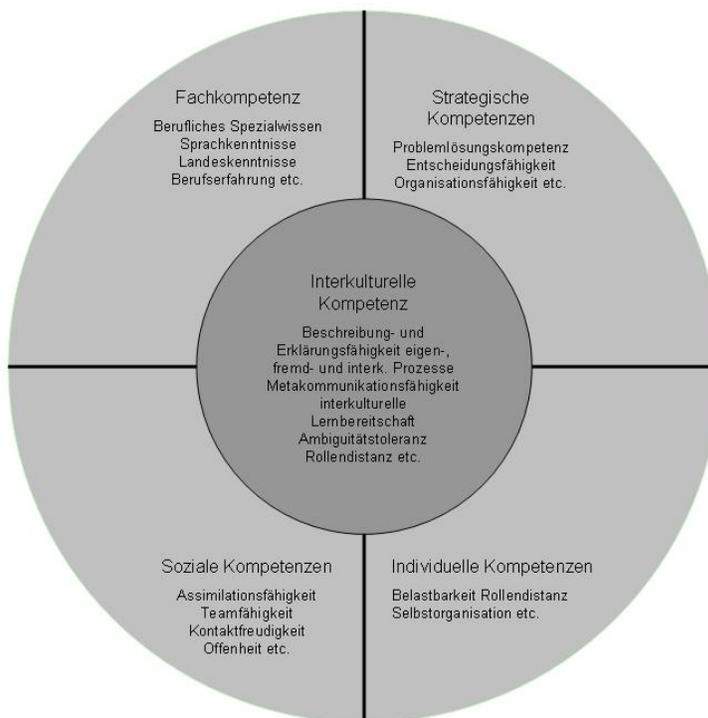


Abbildung XV: Modell interkultureller Kompetenz nach Bolten

Quelle: Bolten 2002, S. 70

Wie im Modell 2 anschaulich präsentiert, stellt für Bolten interkulturelle Kompetenz den Kern jeder Handlung im internationalen Berufsleben dar. Dabei beeinflussen jedoch auch andere Kompetenzbereiche das Gelingen interkultureller Zusammenarbeit. "So setzt Teamfähigkeit in einer fremdkulturellen Umwelt das gelungene Zusammenspiel von fachlicher, strategischer, (inter-) kultureller und weiterer sozialer Kompetenz beispielsweise in dem Sinne voraus, dass jemand in der Lage sein muss, fachlich fundierte Entscheidungsprozesse kommunikativ zu steuern, dass innerhalb eines Teams eine größtmögliche kognitive und emotionale Akzeptanz entsteht. Fremdsprachenkenntnisse, Empathie oder fremdkulturelles Wissen sind hierfür Voraussetzung, führen aber - für sich genommen - noch nicht zum Erfolg." (Bolten 1998a, S. 168) Interkulturelle Kompetenz kann und soll auf keinen Fall andere Kompetenzen ersetzen, sondern muss diese ergänzen. In diesem Sinne kann interkulturelle Kompetenz als eine Art Linse beschrieben werden, durch die jegliche Handlung im interkulturellen Umfeld noch einmal betrachtet werden soll.

Integration von
interkultureller
Kompetenz

Die Abgrenzung interkultureller Kompetenz gestaltet sich gerade im Bereich der sozialen Kompetenzen als schwierig, da sie sich vorwiegend in der Interaktion zwischen Menschen manifestiert. Ein Gradmesser für die speziellen Herausforderungen interkultureller Begegnungen ist der Faktor der Unsicherheit. Kann man bei monokulturellen Konstellationen von etablierten kulturellen Regeln ausgehen, so kann in interkulturellen Beziehungen nicht selbstverständlich auf dieses erlernte und geteilte Repertoire zurückgegriffen werden. Dies verkompliziert die Situation, da permanent mit der Infragestellung der eigenen Realitäten gerechnet werden muss bzw. die Bereitschaft andere kulturelle Muster anzuerkennen durchgehend gefordert wird. "Interkulturelle Handlungskompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Denken, Urteilen, Empfinden und Handeln, einmal bei sich selbst und zum anderen bei kulturell fremden Personen zu

Interkulturelle
Kompetenz als
Sozialkompetenz

erfassen, zu würdigen, zu respektieren und produktiv zu nutzen." (Thomas, Kinast, Schroll-Machl 2002, S. 99) Dabei geht es um das Schärfen der Wahrnehmung auf allen Ebenen, was ein sehr komplexes und herausforderndes Unterfangen darstellt. Unsicherheiten und Irritation stellen den Motor für Lernverhalten und somit den Ansporn für Kompetenzentwicklung dar und machen interkulturelle Konstellationen, sofern dessen Potential wahrgenommen werden kann, zu höchst interessanten Lernsituationen,

Es sollte betont werden, dass Modelle interkultureller Kompetenz aus einem sehr praktischen Bedarf heraus entwickelt wurden (vgl. Pusch M., S. 13) und Trainings häufig die Perspektive der Fehlerreduktion überbewerten. Die wissenschaftliche Fundiertheit dieser zum Teil als Praxisanleitung anmutenden Ansätze lässt mitunter zu Wünschen übrig (vgl. Bönig 2000, S. 23), da die Ausbildung interkultureller Kompetenz mehr im Sinne einer Qualifikation als einer Kompetenz angegangen wird. Die Vereinigung von wissenschaftlichen Denkansätzen (vgl. Will 2002, S. 130) aus dem Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften mit den Bedürfnissen des Internationalen Managements muss in diesem Sinne weiter verfolgt werden. Nur auf Basis interdisziplinärer Bemühungen wird es gelingen, tragfähige Modelle für die Personalentwicklung interkultureller Teams und Organisationen zu schaffen, welche lern- sowie kulturtheoretischen Ansätze in gebührender Weise Rechnung tragen. Nicht zuletzt sollten die Potentiale der interkulturellen Pädagogik „die Gleichberechtigung zwischen kulturellen, religiösen, ethnischen Gruppen erzieherisch zu begleiten“ (Stöger 2000, S. 162), gesehen und interkulturelle Kompetenz als Entwicklungsprozess definiert werden. Das Hauptaugenmerk von Kompetenztraining sollte auf die Intensivierung der Selbstlernfähigkeit gelegt und die Potentiale dieser für Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung nicht unterschätzt werden.

Ansprüche von
PraktikerInnen und
TheoretikerInnen

Beschäftigt man sich mit Modellen interkultureller Kompetenz im Allgemeinen muss auch die Tatsache gewürdigt werden, dass Kompetenz an und für sich immer stark mit persönlichen Ressourcen verbunden ist, die an späterer Stelle des Kapitels genauestens angesprochen werden. Kompetenz darf in der Denktradition einer konstruktivistischen Lehre niemals als Zustand gesehen werden, sondern beschreibt die Fähigkeit, Veränderung als Herausforderung zu sehen. Das Verhältnis gegenüber fremden Kulturen und deren Menschen ändert sich durch Exposition. Die Darstellung dieser Entwicklung ist das Ziel des „Developmental Models of Intercultural Sensitivity“ (DMIS). Dieses Modell hebt sich stark von den bereits besprochenen Modellen interkultureller Kompetenz ab und verfolgt den Anspruch, den Umgang mit Differenz im Rahmen interkultureller Begegnungen zu systematisieren, um Methoden zur Förderung interkultureller Kompetenz auf das Entwicklungsstadium der Einzelperson abstimmen zu können.

Persönlichkeits-
entwicklung

8.4 *Entwicklungsmodell interkultureller Sensibilität*

Das als „DMIS“ (Developmental Model of Intercultural Sensitivity) bekannte Modell Milton Bennett's versteht sich als Rahmenmodell, das die Einordnung interkultureller Erfahrungen ermöglichen soll, indem es die Entwicklung interkultureller Sensibilität als Prozess zu beschreiben versucht. Er begreift interkulturelle Sensibilität als Index, der die Orientierung der Person gegenüber Differenz angibt und beschreibt die Veränderung die Personen durch Konfrontation mit interkulturellen Herausforderungen normalerweise durchlaufen.

Entwicklungs-
möglichkeiten

Das Modell wurde auf Basis einer Forschungsarbeit nach der Methode der Grounded Theory²⁹⁰ entwickelt (vgl. Bennett, Bennett 2004, S. 152) und systematisiert die beobachteten und

Grundlage des
Modells ist
Anerkennung von

²⁹⁰ Vgl. Forschungsparadigma dieser Arbeit

berichteten Erfahrungen von in interkulturellen Feldern agierenden Personen. Die aus dieser Forschungsarbeit abgeleitete Theorie lautet, dass das bessere Verständnis für kulturelle Differenz die Basis interkulturell kompetenten Handelns darstellt. Die Entwicklung interkultureller Sensibilität kann dabei auf einem Kontinuum beschrieben werden, wobei sich die zwei Hauptphasen- Ethnozentrismus und Ethnorelativismus – durch einen grundlegend verschiedenen Umgang mit Differenz auszeichnen. Während in der Phase des Ethnozentrismus Differenz vermieden und negativ bewertet wird, verschiebt sich der Umgang mit kultureller Differenz von einer akzeptierenden Haltung bis hin zur Integration anderskultureller Werthaltungen in die eigene Identitätskonstruktion (vgl. Bennett, Bennett 2004, S. 153). Jedes Stadium des Entwicklungsmodells zeichnet sich durch spezielle Gesinnungen aus, welche sich im Verhalten und den weltanschaulichen Standpunkten zeigen. Das DMIS sieht sich dabei nicht als Modell, welches die Veränderung dieser Verhaltens- und Denkweisen im direkten Sinne angeht, sondern versucht die kognitiven Strukturen des Individuums im Umgang mit Differenz in einer in die Erfahrung integrierten Weise weiterzuentwickeln. Milton Bennett geht davon aus, dass interkulturelle Kompetenz nicht als natürliche Kompetenz vorausgesetzt werden kann. Das „natürliche“ Verhalten im Umgang mit Fremdheit und Differenz ist Abwehr und/ oder Verunsicherung, welches sich erst durch Exposition und Reflexion ändern kann.

Differenz

Die Idee des „DMIS“ liegt im Versuch der Systematisierung interkultureller Erfahrung, versteht sich aber wie der Titel sagt als Modell zur Entwicklung der interkulturellen Sensibilität. Das heißt, Ziel ist die Weiterentwicklung des Individuums im Sinne des differenzierten Umgangs mit Andersartigkeit, wobei diese meist in Form der vorgestellten Entwicklungsstadien verläuft. Die Verhaltens- und Denkweisen der Person können dabei auch nicht als ein Punkt auf dem Kontinuum gesehen werden. Die Entwicklung vollzieht sich vielmehr in Form einer „Gauß’schen Glocke“, wobei eine Dominanz von Verhaltens- und Denkweisen innerhalb eines Stadiums festzustellen ist und meist das vorhergehende und nachfolgende Stadium in abgeschwächter Weise repräsentiert ist. Die Person mag also gewisse Handlungsweisen aus der Phase der Ablehnung zeigen, in den Argumentationen jedoch auf minimalisierende Ideen zurückgreifen usw. Unter gewissen Umständen, welche meist durch Bedrohung in einem direkten oder auch indirekten Sinn hervorgerufen werden, kann es auch zu einem Rückschritt in der Entwicklung kommen.

Veranschaulichung
von Entwicklungs-
prozessen

In Verbindung mit dem DMIS entwickelte Milton Bennett and Hammer (2001) ein Werkzeug zur Beurteilung des individuellen interkulturellen Entwicklungsstandes einzelner Personen (vgl. Paige 2004, S. 99). Dieses als „Intercultural Developmental Inventory (IDI)“ bekannte Instrumentarium soll Aufschluss über den Entwicklungsstand von Einzelpersonen oder Gruppen geben und helfen den spezifischen Trainingsbedarf zu ermitteln. Auf dieser Analyse aufbauend kann eine maßgeschneiderte Konzeption von Trainingsmaßnahmen erstellt werden. Interessant dabei finde ich auch die durch Erfahrung entstandene Einschätzung, dass ein Schritt auf dem Kontinuum als realistischer Trainingserfolg angenommen werden kann. Dieses Instrumentarium halte ich auch für ein durchaus nützliches Werkzeug innerhalb von interkulturellem Coaching.

„Intercultural
Developmental
Inventory (IDI)“

Das Modell gliedert sich in folgende sechs Stufen. Stufe 1-3 zählen zur Phase Ethnozentrismus, Stufe 4-6 zur Phase Ethnorelativismus.

Stadien

1. Stufe: DENIAL- Leugnen
 - a) Isolierung
 - b) Trennung
2. Stufe: DEFENSE- Abwehr

- a) Abwertung
 - b) Überlegenheit
 - c) Umkehr
3. Stufe: MINIMIZATION: Bagatellisierung
 - a) Körperlicher Universalismus
 - b) Transzendentaler Universalismus
 4. Stufe: ACCEPTANCE- Anerkennung
 - a) Respekt für Verhaltensunterschiede
 - b) Respekt für Wertunterschiede
 5. Stufe: ADAPTATION- Anpassung
 - a) Empathie
 - b) Pluralismus
 6. Stufe: INTEGRATION- Eingliederung
 - a) Kontextuelle Evaluierung
 - b) Konstruktive Marginalität

8.4.1 Stadien des Ethnozentrismus

Ethnozentrismus im Allgemeinen kann als Tendenz bezeichnet werden, das eigene kulturelle Orientierungssystem in den Mittelpunkt aller Handlungen und Bewertungen zu rücken und andere Kulturen von diesem Standpunkt aus zu bewerten (vgl. Maletzke 1996, S. 23).

Mittelpunkt des Denkens

8.4.1.1 Leugnung

Leugnung (Denial) spiegelt für Bennett die niederste Ebene von Differenzkonzepten wider und repräsentiert somit die nachhaltigste Form von Ethnozentrismus. Die sich in diesem Stadium befindenden Personen haben schlichtweg keine Möglichkeit, kulturelle Differenz wahrzunehmen, da sie keine oder nur sehr allgemein gehaltene Kategorien zum Erfassen von Unterschieden zur Verfügung haben. Diese Verhaltensmuster entstehen vor allem im Rahmen von kultureller Isolation oder Separierung, wobei die absolute Isolierung heutzutage sehr selten gegeben ist, während Separierung selbst in multikulturellen Gesellschaften beobachtet werden kann. Menschen in diesem Entwicklungsstadium vermeiden die Auseinandersetzung mit dem Fremden und negieren deren Existenz oder sprechen vom Fremden in einer verallgemeinernden Weise, wobei sie auf genetische, biologische oder historische Argumente zur Rechtfertigung des Ethnozentrismus Bezug nehmen. Aufgrund der undifferenzierten Wahrnehmung des Anderen, besteht allerdings in diesem Stadium weniger die Gefahr der aktiven Ablehnung, da diese Menschen, dem Fremden nur in beschränkter Weise ausgeliefert sind. Sie können somit relativ unproblematisch mit dieser Weltanschauung leben, solange der Kontakt weitgehend vermieden wird.

Verneinung des Anderen

8.4.1.2 Abwehr

Abwehr (Defense) ist gekennzeichnet durch die Tendenz, den Kontakt mit dem Fremden und den Personen, die dieses repräsentieren, als bedrohlich zu empfinden. Reaktionen auf diese Art von Bedrohung sind die Verlagerung von negativen Gedanken nach außen, also negative

Abwertung des Anderen

Stereotypisierung. Das oder die/der Fremde wird verurteilt und angefeindet. Im Gegensatz zum ersten Stadium kommt es hier zu einer aktiven Ablehnung, welche schwerer aufzulösen ist, wenn sich die dominante Gruppe gegen die kulturelle Minderheit solidarisiert und organisiert. In diesem Fall kommt es zur Verschmelzung von Faktoren der Gruppendynamik mit den abwehrenden Verhaltenstendenzen und auf diese Weise entsteht ein schwer aufzuschließendes Konglomerat, das der Stärkung der eigenen Identität durch Gruppenzugehörigkeit dient. Interessant und aufschlussreich ist auch die Betrachtung der Subkategorien: 1: Verunglimpfung (denigration), 2. Überlegenheit (superiority); 3. Umkehrung (reversal). Verunglimpfung zeigt sich in negativer Stereotypisierung („Die Afrikaner sind faul und deshalb selbst schuld an ihrem Dilemma.“ u.v.a.m.). Überlegenheitsgefühle sind oft in Allianz mit Modernisierungsideen anzutreffen. Die westlichen Kulturen berufen sich auf Technik und Wissenschaft, um die Abwertung ganzer Erdteile zu rechtfertigen. Hier handelt es sich um komplexe Formen des Ethnozentrismus, welche an andere Stelle näher betrachtet wurden. Das dritte Stadium innerhalb der Abwehr ist die Phase der Umkehr. Dabei kommt es zu einer Idealisierung der fremden Kultur in Verbindung mit der Abwertung der eigenen. Milton Bennett ordnet diese Phase dem ethnozentrischen Stadium unter, da es sich um eine verdeckte Form der Abwertung einer kulturellen Gruppe - in diesem Falle der eigenen – handelt, die nicht mit interkultureller Kompetenz verwechselt werden darf. Faktoren wie ein starker Wunsch des „Dazugehörens“ können diese Tendenz beeinflussen und spiegeln die Verunsicherung wider, die sich durch Auseinandersetzung mit anderen Werten ergeben kann.

8.4.1.3 Bagatellisierung

Bagatellisierung (Minimization) kennzeichnet die letzte ethnozentristische Phase. Diese Tendenz kann an universalistischen Aussagen erkannt werden. Personen, die sich in diesem Stadium befinden, sind sich durchaus kultureller Unterschiede bewusst und bewerten anderskulturelle Personen auch nicht negativ. Ihre Strategie zeichnet sich durch die Entkräftigung von Differenz aus. Die Idee einer universellen Natur des Menschen wird in den Mittelpunkt der Argumentation gerückt. Diese Weltanschauung scheint verlockend, da sie den „Eine-Welt“-Gedanken favorisiert und diesbezüglich als Endstadium der Entwicklung interkultureller Kompetenz verkannt werden kann. Bagatellisierung kultureller Einflussfaktoren gründet sich auf das Hauptargument der Universalität menschlicher Bedürfnisse. Diese Argumente sind teilweise schwer zu entkräften, tragen aber wenig zum Verstehen interkultureller Unterschiede bei.

Orientierung am
Konzept der
Gleichheit

Der Übergang von ethnozentrischem zu ethnorelativistischem Verhalten verlangt einen paradigmatischen Wandel innerhalb der eigenen Denkmodelle, welcher sich auf die Anerkennung von Differenz bezieht. Diese soll zu einer schrittweisen Relativierung eigenkultureller Bezugssysteme beitragen, was nur durch die Erschließung dieser im Rahmen von Selbstreflexion geschehen kann.

Übergang

8.4.2 Stadien des Ethnorelativismus

Ethnorelativismus kann als die Fähigkeit definiert werden, kulturelle Unterschiede anzuerkennen und das Bedürfnis nach eindeutigen Zuordnungen aufzugeben. Grundlage dieses Stadiums ist die Akzeptanz kultureller Verschiedenheit und die Fähigkeit, diese als positive Herausforderung anzunehmen, ihr innovatives Potential zu entdecken und ein wertfreies Verhalten gegenüber Differenz zu praktizieren.

Selbstreflexion

8.4.2.1 Anerkennung (Acceptance)

In dieser Phase kann kulturelle Verschiedenheit wahrgenommen und respektiert werden, was sich in der Anerkennung von Verhaltensunterschieden und Werthaltungen ausdrückt. Das Bewusstsein, dass sich Menschen aus anderen Kulturen anders verhalten und es deshalb zu Missverständnissen kommen kann, ist in diesem Stadium vorhanden, führt allerdings noch nicht zur Veränderung eigener Verhaltensweisen. Andersartiges Verhalten wird nicht mehr als unmoralisch, primitiv oder unnatürlich eingestuft, sondern als gleichwertig respektiert. Interkulturell Agierende dieser Entwicklungsphase verfügen über ein elaboriertes Verständnis für Differenz, sind aber zum Teil in der Unfähigkeit gefangen, dieses konstruktiv zu nutzen. Aufgrund der Relativierung kultureller Werte kann es zu einem Gefühl der Orientierungslosigkeit kommen, welches sich in Ängsten eines Identitätsverlustes bzw. eines Authentizitätskonfliktes äußern kann.

Anerkennung des
Anderen

8.4.2.2 *Anpassung (Adaption)*

Die Stufe der Anpassung unterscheidet sich von der der Anerkennung in Bezug auf die Bereitschaft, die eigenkulturelle Konstitution zu erforschen und diese in Relation zu anderen Kulturen zu reflektieren. Von Anpassung kann gesprochen werden, wenn die Person die Fähigkeit erlangt, sich der verschiedenen kulturellen Bezugsrahmen zu bedienen und das eigene Verhalten daraufhin abzustimmen. Die eigene Integrität wird durch die Konfrontation im Kulturkontakt nicht tiefgehend gestört, sondern als Lernmöglichkeit genutzt. Basis dafür ist die Fähigkeit zu Empathie und die Anerkennung von Diversität. Dieses Entwicklungsstadium kann einen sehr langen Zeitraum umfassen und bedarf intensiver interkultureller Kontakte, meist im Rahmen eines längeren Auslandsaufenthalts. Dieses Entwicklungsstadium bringt eindeutig interkulturell kompetente Akteure hervor und ermöglicht die aktive Schaffung von Interkultur als positiven kulturellen Überschneidungsbereich. Wissen über das Funktionieren anderskultureller Systeme wird im Rahmen von Interaktion verwertet und kann in flexibler Weise gehandhabt werden. Die Person kann sich somit sicher in verschiedenen kulturellen Systemen bewegen und findet Gefallen an der interkulturellen Spielweise.

Freude am Anderen

8.4.2.3 *Integration*

Integration nennt Bennett das letzte Stadium seines Entwicklungsmodells. Personen, die diese Stufe erreichen, befinden sich an der kulturellen Schnittstelle und fühlen sich meist keinem System völlig zugehörig. Sie haben sich von ihrer eigenkulturellen Gebundenheit gelöst (oder diese nie aufgebaut) und bedienen sich der verschiedenen kulturellen Systeme nach Bedarf und Ermessen. Diese Fähigkeit des „Jonglierens“ mit unterschiedlichen kulturellen Orientierungsmodellen kann aber auch zu einem Gefühl der „kulturellen Marginalität“ führen, welches sich durch das Gefühl der „Heimatlosigkeit“ oder „Kulturlosigkeit“ ausdrücken kann. Je nach Persönlichkeitskonstellation kann dieses Gefühl zu einer konstruktiven oder verkapselten Marginalität führen, wobei die einen dieses permanente Dazwischen-Sein nutzen, indem sie eine Mediatorrolle einnehmen, die anderen hingegen in ihrer Andersartigkeit gefangen sind und ständig nach Bestätigung suchen (vgl. Bennett 1993, S. 63). Das Hauptmerkmal dieser Entwicklungsstufe liegt in der Fähigkeit, sich selbst in Bezug zu den verschiedensten kulturellen Orientierungssystemen zu stellen und sich dieser Fähigkeit bewusst zu bedienen, was als kontextuelle Evaluierung bezeichnet wird. Ist das Individuum mit der Anforderung sich ständig eigene Bezugsrahmen zu schaffen überfordert, kann dieses Stadium zu einem „internen Kulturschock“ führen, welcher sich in Verletzlichkeit, diffuser Persönlichkeit oder dem Gefühl von Inauthentizität niederschlägt.

Stärken und
Schwächen des
Stadiums der
Integration

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich interkulturelle Sensibilität nur auf Basis der

Anerkennung von Differenz entwickeln kann. Erst auf Basis elaborierter Erkenntnismodelle und der Bereitschaft zur Selbstreflexion kann der Übergang von ethnozentrischen zu ethnorelativistischen Weltanschauungen stattfinden. Das DMIS macht deutlich, dass interkulturelle Kompetenz als Ergebnis der Auseinandersetzung mit anderskulturellen Wertsystemen ein Prozess ist, dessen Entwicklung eng mit Persönlichkeitsaspekten verwoben ist, welche im Rahmen der Auseinandersetzung mit Basisfähigkeiten besprochen werden sollen.

8.5 Basisfähigkeiten interkultureller Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz greift auf eine Reihe von Fähigkeiten zurück, welche das Agieren in interkulturellen Kontaktsituationen gravierend beeinflussen. Zum Teil werden diese im Rahmen anderer Modelle als Dispositionen gehandelt oder auch dem affektiven Bereich interkultureller Kompetenz zugeordnet bzw. als persönliche Kompetenzen bezeichnet. Interkulturelle Kompetenz kann nicht von der Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen entkoppelt werden, da im Rahmen interkultureller Lernprozesse immer auch die Frage der kulturellen Identität relevant ist, welche als Grundlage der Persönlichkeit angesehen werden muss. Aufgrund dieser Vernetzung halte ich die Auseinandersetzung mit diesen Fähigkeiten für die Basis der Entwicklung interkultureller Handlungsstrategien, da diese nicht nur als Ausgangspunkt, sondern auch als Kernelemente der Kompetenzentwicklung betrachtet werden können. In diesem Sinn ist ein Fähigkeitenkatalog, wie ich ihn in der Folge vorstelle, mehr als ein Leitfaden zur Erstellung von Anforderungsprofilen von international eingesetzten Fachkräften. Bildlich gesprochen sind die Fähigkeiten als die Rohstoffe zu betrachten, deren Veredlung veranlasst werden soll. Aufbauend auf den Erläuterungen zum DMIS kann betont werden, dass interkulturelle Kompetenz als Gesamt der besprochenen Basisfähigkeiten, als Entwicklungsaufgabe verstanden werden muss.

Holistisches
Verständnis von
interkultureller
Kompetenz

Ich möchte diese Basisfähigkeiten aus zwei Gründen stärker in den Blick rücken: 1. Die eigentliche Herausforderung, welche im Rahmen von Personaleinsätzen entsteht, bezieht sich auf den Vollzug eines kulturellen Anpassungsprozess. Dies bestätigen auch Bennhold-Samaan und viele andere Autoren: "The cross-cultural literature has clearly stated that most failures in overseas assignment are far more due to cultural mal-adjustment than to technical and professional incompetence." (Bennhold-Samaan 2004, S. 376) Die Basis für die Meisterung dieser unvermeidbaren Anpassung stellen für mich die in der Folge beschriebenen Fähigkeiten dar. 2. Die Frage, welche Maßnahmen die entsandten Fachkräfte und deren Angehörigen in ihrer Anpassungsleistung unterstützen können, bedarf des Rückgriffes auf den in der Folge dargestellten Fähigkeitenkatalog. Im Rahmen des interkulturellen Coachings soll die Förderung dieser Fähigkeiten bewusst und gezielt angegangen werden mit dem Ziel, die Potentiale der Zusammenarbeit zu intensivieren.

Misserfolgen auf die
Spur kommen

8.5.1 Vorstellung des Fähigkeitenkatalogs

Eine repräsentative Liste von Basisfähigkeiten, welche die positive Meisterung des Kulturkontaktes versprechen, kann nach Vergleich der Literatur wie folgt aussehen: (vgl. Bolten 1998a, S. 167; Götz, Bleher 2002, S. 29; Konradt 2002, S. 81; Maletzke 1996, S. 132; Trimpop, Meynhardt 2002, S. 203; u.v.a.m.).

Liste nach
Literaturvergleich

- Ambiguitätstoleranz
- Frustrationstoleranz
- Stressresistenz und Belastbarkeit
- Komplexitätsreduktion
- Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein

- Empathie
- Rollendistanz
- Vorurteilsfreiheit
- Offenheit
- Kontaktfreudigkeit
- Toleranz
- Respekt
- Reflexionsbereitschaft

8.5.2 Strukturierung und Ergänzung des Fähigkeitenkatalogs

Nach Auseinandersetzung mit den Aussagen der InterviewpartnerInnen, sowie meinen Beobachtungen und Erfahrungen möchte ich die Liste wie folgt ergänzen.

Ergänzte Liste

- Vertrauensfähigkeit
- Flexibilität
- Neugierde, Interesse
- Engagement und Zurückhaltung

Den sich daraus ergebenden Fähigkeitenkatalog möchte ich in drei Sektoren unterteilen.

Strukturierung des Fähigkeitenkatalogs

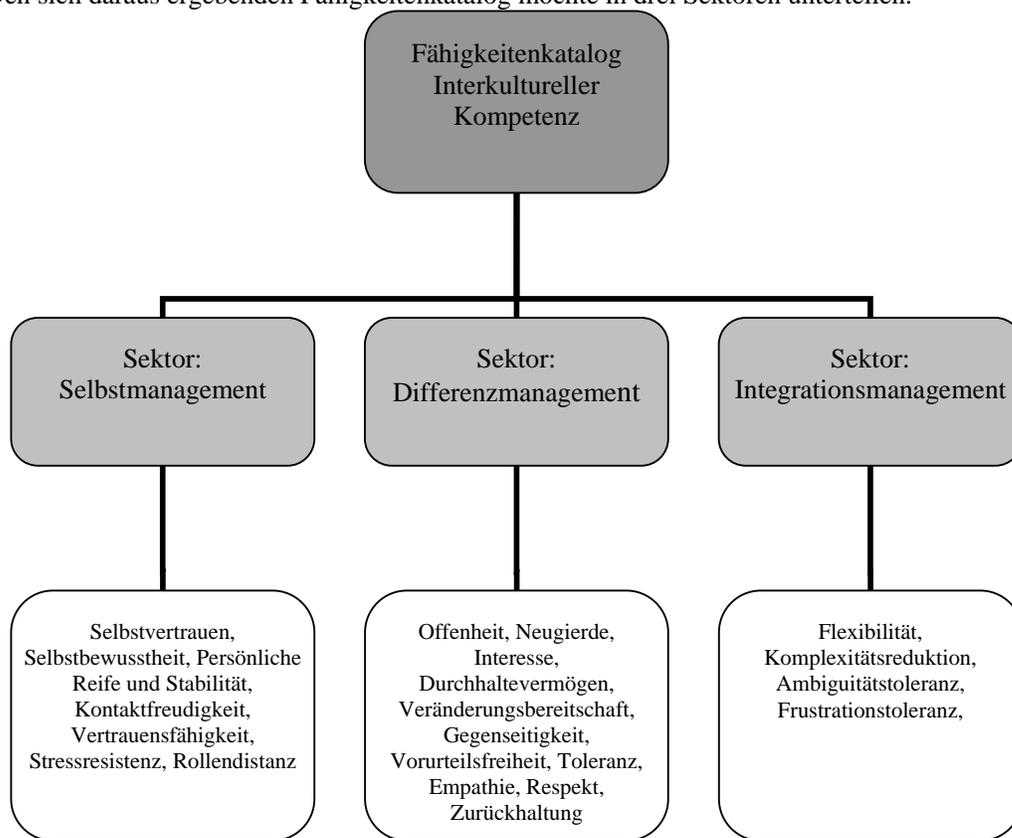


Abbildung XVI: Fähigkeitenkatalog interkultureller Kompetenz

Reflexion nimmt im Rahmen dieses Modells die Stellung einer übergeordneten Strategie ein. Ohne sie kann der Prozess der Bewusstmachung eigen- und fremdkultureller Anteile in der

Reflexion als Methode zur Entwicklung

Interaktion nicht funktionieren bzw. fortschreiten. Reflexion ist als der Schlüssel zur Entwicklung interkultureller Kompetenz zu sehen und wird im weiteren Verlauf des Kapitels noch im Detail als Grundlage des interkulturellen Coaching diskutiert.

interkultureller
Kompetenz

Reflexion baut auf zwei Prämissen: Reflexionsbereitschaft und Reflexionsfähigkeit. Reflexionsbereitschaft halte ich für eine Bedingung, welche eng mit Persönlichkeitsfaktoren verknüpft ist. Inwieweit eine Person bereit ist, sich auf das unsichere Terrain der Reflexion einzulassen, hängt stark von Faktoren wie Selbstvertrauen, Vertrauensfähigkeit und Rollendistanz ab und steht deshalb in engem Zusammenhang mit den hier beschriebenen Grundlagen zur Entwicklung interkultureller Kompetenz. Der Reflexionsprozess erfordert Ambiguitätstoleranz und Offenheit, wobei das Denken in neue Richtungen ermöglicht, das Aushalten von Unsicherheit unterstützt sowie die Bereitschaft Neues zu integrieren, gestärkt werden soll. Bei der Schulung interkultureller Kompetenz geht es also um nicht mehr als um die Aktivierung dieser Ressourcen, welche anschließend sehr detailliert besprochen werden.

Bereitschaft sich
selbst in Frage zu
stellen

In der Folge möchte ich die drei Sektoren des Fähigkeitenkatalogs beschreiben, wobei die Vernetzung und Rückwirkung der Einzelkomponenten auf das Gesamtkonzept im Auge behalten werden soll. Nicht zuletzt soll auf die bereits diskutierte Definition von Kompetenz als Leistung der Verknüpfung von Fähigkeiten, Einstellung, Wissen und Erfahrung verwiesen und die Einbettung dieses Kompetenzverständnisses durch den Rückgriff auf das Datenmaterial demonstriert werden. Der Fähigkeitenkatalog kann zudem als hierarchisches Modell verstanden werden, in dem die Fähigkeiten des Selbstmanagements die Grundlage bilden, während die Fähigkeiten des Integrationsmanagement die Entwicklung von ethnorelativistischen Handlungs- und Denkweisen markieren.

Erklärungen zum
Katalog

8.5.3 Fähigkeiten des Selbstmanagements

In Bezugnahme auf das vorgestellte Modell zu den Basisfaktoren interkultureller Kompetenz möchte ich mich in der Folge dem Selbstmanagements widmen. Dieses umfasst den Bereich der persönlichen Verortung im interkulturellen Umfeld. Dabei kommen Aspekte der Steuerung des Selbst zur Sprache, welche die Schaffung von Interkultur als Ziel des gelungenen Kulturkontaktes fördern oder behindern. Die Grundfrage dabei ist immer der Balanceakt zwischen eigener Stabilität und Modellierbarkeit, die als Grundthema interkultureller Wandlungsprozesse gesehen werden kann. Der Kompetenzbereich, der damit angesprochen wird, ist ein sehr komplexer und fordert im Grunde die Auseinandersetzung mit Fragen des Selbstkonzeptes und der kulturellen Identität, welche im interkulturellen Kontakt durch den Faktor der Fremderfahrung beeinflusst werden.

Balanceakt zwischen
eigener Stabilität und
Modellierbarkeit

8.5.3.1 Selbstvertrauen

Selbstvertrauen nimmt einen wichtigen Stellenwert ein. Selbstvertrauen spricht in diesem Zusammenhang das Vorhandensein einer persönlichen Standfestigkeit an. Dieses vermittelt die nötige Stabilität, die als Basis für das Zulassen neuer Erfahrungen gesehen werden kann. Ein Mensch, der sich durch Verunsicherung, die der Kulturkontakt zwangsläufig mit sich bringt, in seiner Identität gefährdet fühlt, wird in Situationen interkultureller Begegnung durch deren Anforderungen gelähmt und folglich handlungsunfähig. Laut Trimpop und Meynhardt (2002) geht es dabei um die optimale Balance zwischen Herausforderung und Sicherheit, deren Maß sich natürlich von Individuum zu Individuum unterscheidet. "Der Mensch ist also darum bemüht, seine Umgebung so zu gestalten, dass er in Situationen der Langeweile Herausforderungen sucht und in Situationen mit erhöhter wahrgenommener Gefahr oder Unsicherheit nach Sicherheit strebt." (Trimpop, Meynhardt 2002, S. 191) Bei der Entwicklung

Vertrauen in mich
selbst als Basis

interkultureller Kompetenz erhält der Faktor der stabilen Identität deshalb einen wichtigen Stellenwert, weil dieser das Maß an Sicherheit repräsentiert, welches das Meistern von Herausforderungen interkultureller Art ermöglicht.

Selbstvertrauen kann je nach Entwicklungsstadium interkultureller Sensibilität (vgl. Kapitel: 8.4) unterschiedliche Qualitäten entwickeln. Im Rahmen der ethnozentrischen Entwicklungsstadien kann es die Gefahr in sich bergen, dass die Bereitschaft, sich mit fremden Wertesystemen auseinanderzusetzen, gefährdet und das eigene Bedürfnis nach Sicherheit im Rahmen ethnozentrischer Bewertungen missbraucht wird. Im ethnorelativistischen Stadium bekommt Selbstvertrauen jedoch eine neue Blickrichtung, da sich die Person nicht mehr ethnozentrisch, sondern ethnorelativistisch verortet. Das heißt, dass die Absolutheit kultureller Werte sehr divers diskutiert wird und sich Selbstvertrauen nicht mehr auf Basis der universellen Richtigkeit eigener Werte gründet, sondern im Rückbezug auf das Selbst entwickelt. In diesem Sinne ist Selbstvertrauen eine Grundlage, welche es der Person ermöglicht, die Relativität eigener kultureller Werte zu akzeptieren, ohne die Orientierung zu verlieren.

Aspekte von
Selbstvertrauen

Durch den Status des Fremd-Seins rückt Selbstvertrauen im interkulturellen Alltag in ein besonderes Licht. Gerade in Ländern, in welchen man auf den ersten Blick als AusländerIn identifiziert wird, steht man gewissermaßen dauernd im Mittelpunkt, sobald man den geschützten Raum des eigenen Hauses verlässt. Zu Beginn kann dies Quelle von Unsicherheit sein und unangenehme Gefühle des Exponiertseins auslösen²⁹¹ (vgl. auch Kapitel: 5.4). Die unangenehmen Gefühle, die damit einhergehen, können zu einer Stagnation der Bereitschaft, sich mit dem Fremden auseinanderzusetzen, führen oder eine Abwehrhaltung provozieren. Selbstvertrauen in diesem Sinne sollte die Aufrechterhaltung einer positiven Grundhaltung und eine realistische Situationseinschätzung fördern. Eine Person, welche über ein "gesundes" Selbstvertrauen²⁹² verfügt, wird das Verhalten anderer nicht sofort auf sich beziehen und Unsicherheiten besser aushalten können.

Auswirkungen von
Exponiertheit

8.5.3.2 *Selbstbewusstheit*

Neben dem Selbstvertrauen, welches grob als Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung beschrieben werden kann, erhält auch Selbstbewusstheit einen wichtigen Stellenwert. Selbstbewusstheit beschreibt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, sich selbst in der Situation wahrzunehmen und die Wirkung eigenen Verhaltens auf andere erstens zu bemerken und zweitens zur Selbstreflexion zu nutzen.²⁹³ In diesem Zusammenhang steht Selbstbewusstheit auch in Verbindung mit Rollendistanz und Reflexionsbereitschaft. Das Vorhandensein und die Nutzung einer Beobachtungsgabe, die hilft, die Reaktion des eigenen Verhaltens auf andere wahrzunehmen, ist Grundlage dieser Fähigkeit (vgl. Kapitel: 8.6.7). Neben der Beobachtung der Reaktionen von InteraktionspartnerInnen soll die Wahrnehmung eigener Gefühle gestärkt und diese als Ausgangspunkt für das Nachdenken über eigene und fremde Determinationen genutzt werden.

Wirkung eigenen
Verhaltens auf andere
beobachten

8.5.3.3 *Persönliche Reife und Stabilität*

Hand in Hand mit Selbstvertrauen sollten wohl auch die Faktoren der persönlichen Reife und

Chancen und Gefahr
von

²⁹¹ 11: „Ja ich glaub', du bist halt exponiert, schon nur von der Hautfarbe. Es gibt nicht so viele Weiße und so.“ (Interview 1 Zitat 68)

²⁹² 15: „You know maybe also it could be very important in the way the person/ it could varie from one person to another. I am not usually sensitive; I do not misinterpret things very fast. If I misinterpret them I will prefer to misinterpret it in a positive way, like saying the bottle is half full is better than saying the bottle is half empty. So there is this readiness to take it from the positive side rather than from the negative side. If some people over there talk and they look at you, some people say: Oh he is talking about me because I am a stranger or I am a black man, instead of that he will say maybe they are talking about their own business or maybe they are talking about me how courageous this person is walking in this area.“ (Interview 5 Zitat 25)

²⁹³ 110: „How it changed me?-I think working overseas, working away from your home makes you a better person. I think it makes a better person because you have to, I think you have to analyse, you have to do self-reflection, you have to analyse who you are and how you come across to people.“ (Interview 10 Zitat 53)

Stabilität genannt werden, denn diese bilden eine wichtige Grundvoraussetzung für das Funktionieren der Person im interkulturellen Umfeld. Dietmar Larcher stellt eine Verbindung zwischen Stabilität und Kulturschock her, wenn er sagt: "Wer psychisch eher instabil ist, wer seine Identität nicht kennt, leidet am meisten unter dem Kulturschock, weil er/ sie in seiner/ihrer ganzen psychischen Organisation irritiert wird, wenn ihm/ihr die letzten "Gewissheiten" unter den Füßen weggezogen werden." (Dietmar Larcher 1992, S. 186) Die Konfrontation mit der fremden Kultur darf deshalb nicht die gesamte Ich-Struktur in Frage stellen, sondern sollte zu einer positiven Rückkoppelung auf das Selbst führen.²⁹⁴ Der Verlauf des Kulturkontaktes und der Umgang mit Projektionen, hängt stark von verschiedensten objektiven und subjektiven Bedingungen ab, vor allem aber von der sozialen Position und der Persönlichkeitsstruktur des Betroffenen (vgl. Hauser 2003, S. 55). Eine stabile Persönlichkeit unterstützt die Wahrnehmung des Kulturkontaktes als Lernerfahrung, in einer Weise, die nicht Werte der Aufnahmekultur in unreflektierter Weise kopiert (vgl. Kapitel: 5.5.5), sondern zur Bewusstwerdung der eigenen kulturelle Identität beiträgt. Persönliche Stabilität baut auf einer positiven Identität auf, welche als wesentlicher Aspekt von Selbstsicherheit wahrgenommen wird. Das eigene Empfinden von Festigkeit wiederum steht in Zusammenhang mit der positiven Bewertung von Fremdem und unterstützt Toleranz (vgl. Ward 2004, S. 198), wie verschiedenste Studien beweisen. Hier kann noch einmal Bezug genommen werden auf die Instrumentalisierung des Fremden zur Systemerhaltung.

8.5.3.4 Kontaktfreudigkeit

Kontaktfreudigkeit steht in engem Zusammenhang mit Offenheit, welche eine wichtige Grundlage interkultureller Kontakte bildet und ganz konkret die soziale Dimension von Offenheit anspricht. Kontaktfreudigkeit hilft AuslandsmitarbeiterInnen und deren Angehörigen neue soziale Netzwerke zu erschließen und aktiv zu gestalten, kann aber etwas genereller gefasst als Freude oder Vergnügen an sozialen Kontakten gesehen werden. Gerade in der neuen Umgebung müssen soziale Netzwerke aktiv betrieben werden, da Beziehungen ansonsten lose und unverbindlich bleiben und nicht den Rückhalt geben können, den man in Belastungssituationen braucht. Soziale Netzwerke im Gastland übernehmen mitunter die Funktion von Familiensystemen in der Heimat und unterscheiden sich in dieser Weise von Freundschaften zu Hause (vgl. Kapitel: 6.4.4).

Kontaktfreudigkeit und Etablierung von sozialen Netzwerken vor Ort.

Neben der Kontaktfreudigkeit braucht es jedoch auch verstärkt die Fähigkeit zum Alleinsein. Durch den Ortwechsel kommt es zu Lücken im sozialen Netzwerk, welche meist erst nach einer gewissen Zeit im Gastland gefüllt werden können.²⁹⁵ Das Individuum und die Familie müssen deshalb im Stande sein, autonom zu funktionieren. Gerade in Übergangsphasen, welche zudem durch zahlreiche andere Herausforderungen gekennzeichnet sind, stehen die Unterstützungssysteme nur in eingeschränkter Weise zur Verfügung und müssen deshalb im Umfeld der Kernfamilie oder des/der PartnerIn gesucht werden. Alleinausreisende sind dabei noch mehr gefordert und werden somit unmittelbar nach der Ankunft in der Gastkultur in ihren sozialen Fähigkeiten der Kontaktaufnahme gefördert. Dabei kann jedoch meist auf Unterstützungssysteme im Rahmen der „Expatriate-Community“ oder des Arbeitsumfeldes zurückgegriffen werden. Auf Kontaktfreudigkeit als Grundlage kann aber weder beim einen noch beim anderen verzichtet werden und muss somit als wichtige Fähigkeit für Menschen in internationalen Arbeitsfeldern gesehen werden. Kontaktfreudigkeit kann durch den Faktor der

Soziale Autonomie

²⁹⁴ I19: „Sometimes I think: what do I learn from this experience, because I worry about my job in Holland. I would have learnt about new therapies and here I don't. So I ask myself: What did I really learn from this experience? Maybe the only real thing, that you become very independent. If you have an idea you try to do it, try to fulfil it. You have only the idea and you start. There are so many obstacles, but you have to stick to the idea, because it is the only thing you have. Maybe it makes people stronger. I hope it makes me stronger, that I really. It builds on your confidence. That I know what I really want to do.“ (Interview 19 Zitat 49)

²⁹⁵ vgl. Fußnote 155 (Interview 7 Zitat 16)

zeitlichen Beschränktheit getrübt werden, da es mitunter als kräfteraubend empfunden wird, Freundschaften im Wissen aufzubauen, dass diese nur von kurzer Dauer sind.

8.5.3.5 Vertrauensfähigkeit und positive Grundeinstellung

Eine Fähigkeit, die eine wichtige Grundlage interkultureller Kompetenz darstellt, ist die Fähigkeit zu vertrauen. Diese wird im Konzept der interkulturellen Kompetenz bisher nur am Rande bzw. nicht erwähnt. In fremdkulturellen Kontexten ist diese meines Erachtens jedoch unerlässlich, da sie die Funktion des „Türöffners“ einnehmen kann. Vertrauensfähigkeit basiert auf einer Einstellung gegenüber Fremdheit als Chance und ermutigt zum Aufgeben der Abwehrhaltung. Am ehesten könnte Vertrauensfähigkeit mit der Umkehrung der Dimension der Unsicherheitsvermeidung nach Hofstede in Verbindung gebracht werden. "Unsicherheitsvermeidung lässt sich als der Grad definieren, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen." (Hofstede 2001, S. 158) In diesem Sinne geht es um die Entwicklung einer Grundeinstellung, welche das Fremde umschließt und die damit verbundene persönliche Herausforderung als Chance wahrnimmt. Die Konfrontation mit völlig neuen Rahmenbedingungen und sozialen Kontakten kann nur gemeistert werden, wenn man fähig ist, Misstrauen (als natürliche Reaktion gegenüber Fremdem) in Vertrauen umzuwandeln.²⁹⁶

Vertrauen als
Ausgangsbasis

Vertrauen ist die Grundlage für das Entstehen von Beziehungen, die zur Eingewöhnung in der neuen Umgebung absolut notwendig sind, da sie die ersten Anker im neuen Umfeld darstellen. Der Verlust gewohnter Orientierungsschemata kann zu Unsicherheiten oder sogar Misstrauen gegenüber den Menschen des neuen Bezugssystems führen und eine Stagnation in der Auseinandersetzung bewirken. Zu Beginn des Aufenthaltes in einem neuen Land ist die Person unwissend wie ein Kind (vgl. Kapitel: 8.5.4.2). Man hat beispielsweise keinerlei Einschätzung über Preise, Verhandlungsstrategien und andere ortsübliche Gegebenheiten.²⁹⁷ Mit diesen Unsicherheiten ist man sowohl auf beruflicher als auf privater Ebene konfrontiert. Gefühle des Ausgeliefertseins gehen nicht selten mit dem Gefühl der persönlichen Ablehnung einher. Diese können durch die Intensität der Eingewöhnungsphase verstärkt und nur durch Vertrauen in Mittelpersonen aufgelöst werden. Vertrauen ist auch an Zeit gebunden. Erst durch gegenseitiges Kennen lernen und Einordnen können eine solide Basis und tragfähige Beziehungen geschaffen werden. Dies kann durch die teilweise relativ kurze Einsatzdauer sowie durch Verständigungsprobleme erschwert werden (vgl. Kapitel: 6.2.8).

Beziehungen als
Bezugspunkte

Vertrauensfähigkeit stellt gerade im Kulturkontakt eine spezielle Herausforderung dar, da diese konträr zum „instinktiven“ Verhalten gegenüber Fremden steht. Durch Trainingsmaßnahmen wird versucht, einer ablehnenden Haltung gegenüber der Gastkultur vorzubeugen. Informationsvermittlung allein kann die emotionalen Manifestationen jedoch nicht verhindern. Deshalb halte ich es für notwendig, Strategien zur Erhaltung der Vertrauensfähigkeit und zur Vermeidung von Defensivhaltungen verstärkt zu überdenken. Der Faktor Angst, welcher als undefiniertes Gefühl des Bedrohtseins beschrieben werden kann, kommt hier mit ins Spiel.

Angst gefährdet
Vertrauen

²⁹⁶ Eine Situation, welche dieses Gefühl sehr gut zum Ausdruck bringt, ist das Konfrontiertsein mit einer neuen Währung in Kombination mit dem lokalen Preisniveau. Dieses Beispiel soll zur Veranschaulichung des Gefühls der Ausgeliefertheit dienen, da dieses schlussendlich Macht über die Person übernimmt und die Abwehrhaltung provoziert. Man ist beispielsweise gerade erst angekommen und hat möglicherweise bereits am Flughafen einheimische Währung erworben. Das eigentliche Dilemma beginnt damit aber erst. Wie viel muss dem Taxifahrer bezahlt werden? Wie weit ist das Hotel vom Flughafen entfernt? Jegliche Bezugsmomente sind einem in der Situation abhanden gekommen, und es bleibt nichts anderes übrig, als zu vertrauen, auch wenn instinktiv andere Gefühle überwiegen. Der Neuankömmling muss lernen, dieses Ausgeliefertheit zu akzeptieren und muss Bezugspunkte schaffen, anstatt sich in eine misstrauische Abwehrhaltung zurückzuziehen.

²⁹⁷ P21: „X, der für eine europäische NGO arbeitet, ist zum Mittagessen bei uns. Wir führen sehr interessante Gespräche über Entwicklungshilfe an und für sich, über Spendengelder und deren Verwendung. Zum Teil erzählen natürlich auch wir, wie wir diese aus der Sicht der hier lebenden Fachkräfte sehen und er berichtet über seine Schwierigkeiten, wie zum Beispiel dass es von Europa aus oft sehr schwierig ist abzuschätzen, wie die Situation im Land ist, was gebraucht wird usw. Wenn er auf Kurzbesuch in Eritrea ist, ist es für ihn jedoch sehr schwierig, sich wirklich ein Bild zu machen und er ertappt sich immer wieder dabei, ein gewisses Misstrauen gegenüber den Partnern zu hegen. Auch wenn am Papier alles passt, kann er jedoch nicht abschätzen, ob die Beträge mit den tatsächlichen Preisen übereinstimmen usw. Er muss also einfach darauf vertrauen, dass es passt.“ (Protokoll 21 Zitat 28)

Dabei ist es noch einmal interessant, auf Hofstede zurückzugreifen. Er setzt das Angstniveau in Verbindung mit starker Unsicherheitsvermeidung und kommt zu dem Schluss, dass sich diese Faktoren wechselseitig beeinflussen (vgl. Hofstede 2001, S. 196). Für die Frage der Vertrauensfähigkeit könnte dies bedeuten, dass gerade in Situationen starker Unsicherheit die Vertrauensfähigkeit besonders gefährdet ist. Die Herausforderung, die dadurch für im Ausland lebende und arbeitende Personen entsteht, ist, Vertrauen zu erhalten, auch wenn dieses nicht immer auf einer soliden Basis des gemeinsamen Hintergrundes aufbauen kann.

8.5.3.6 Stressresistenz und Belastbarkeit

Das Leben von AuslandsmitarbeiterInnen und deren Angehörigen ist von erhöhten psychischen Belastungen geprägt. Stressresistenz meint die Begabung, Stress auszuhalten und darüber nicht „den Kopf zu verlieren.“ Durch die Unvorhersehbarkeit von Faktoren, welche den Auslandsaufenthalt prägen (zum Beispiel Aufbau eines privaten und beruflichen sozialen Netzwerkes, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen), kommt es zu Stresssituationen, die eine verstärkte Belastbarkeit erfordern. Gerade in der Übergangsphasen (Eingewöhnungsphase, Abschiedsphase, Reintegration) wird Stressresistenz und Belastbarkeit auf die Probe gestellt, insbesondere weil Unterstützungssysteme fehlen oder erst im Entstehen sind. Im Grunde wird Stressresistenz jedoch in gemilderter Form während der gesamten Zeit des Auslandsaufenthaltes benötigt. Durch die Konfrontation mit gesellschaftlichen, ökonomisch und politisch unbekanntem und teilweise schwierigen Rahmenbedingungen kommt es einerseits immer wieder zu unvorhersehbaren Situationen, andererseits zu Dauerbelastungen.²⁹⁸ Angepasste Reaktionen zeichnen sich meist durch überlegte Ruhe und Geduld aus und bedürfen der Fähigkeit, neue Situationen mit Distanz zu beurteilen und adäquat darauf zu reagieren.

Belastungs-
situationen des
internationalen
Lebens

Wie bereits im Kapitel: „Phänomen“ diskutiert, zeichnet sich das Leben entsandter Fachkräfte durch eine Vielzahl von Übergängen aus, deren Bewältigung als Herausforderung an die Stabilität des Einzelnen gesehen werden muss. Diese Übergänge sind nicht nur von erhöhtem organisatorischem Aufwand (etwa der Auflösung und der Neugründung eines Haushaltes) geprägt, sondern bringen emotionale Belastungen mit sich, welche mitunter negative Effekte auf die eigene Integrität haben können. "Während dieses Übergangsstadiums macht sich ein schwerer Verlust des Selbstwertgefühls bemerkbar. Selbst wenn wir äußerlich wie Erwachsene aussehen, kommen wir uns emotional wie Kinder vor." (Pollock u.a. 2003, S. 82) Abschiede, Übergabe der Arbeit an NachfolgerIn oder das bestehende Team und praktisch unmittelbare Neueingliederung in ein neues Team in einem neuen Land. - Diese Situationen zählen zu den Übergangszuständen, die AuslandsmitarbeiterInnen mitunter alle zwei bis drei Jahre zu bewältigen haben.

Übergänge als
Realität

Neben den Belastungen und Stressfaktoren, welche von den Rahmenbedingungen herrühren, muss auch angemerkt werden, dass das Leben in internationalen Umfeldern als geistige Stimulation betrachtet werden kann (vgl. Ward, Bochner, Furnham 2001, S. 43). Schon allein der Gebrauch von einer oder mehreren Fremdsprachen im Alltag bringt eine gesteigerte Darbietung von Reizen und Bedarf einer intensiveren Aufmerksamkeit im Gesprächsverhalten.²⁹⁹ Sprache ist dabei nur ein Beispiel.

Stimulation oder
Irritation?

8.5.3.7 Rollendistanz

²⁹⁸ P21: „X äußert ihre Schwierigkeiten, sich in diesem Land Wohlfühlen. Sie spürt einen starken Druck sich anzupassen, „normal“ sein zu müssen, der in ihr Widerstände auslöst. Sie will ihre Freiheit, ihre Art zu leben, nicht aufgeben und als Beispiel nennt sie, dass sie einfach jeden Tag mit dem Fahrrad fährt, um zu zeigen, dass sie sich nicht „unterkriegen“ läßt. Sie fühlt, dass die Restriktionen und Repressionen, denen die Leute hier ausgeliefert sind, sich sehr stark in der Gesellschaft widerspiegeln und dass es auch ihr Leben massiv beeinflusst und sie nicht weiß, ob sie es für gut halten soll, dass die Kinder einer solchen Gesellschaft ausgesetzt sind. (Protokoll 21 Zitat 11)

²⁹⁹ P21: „Auch die geistigen Anreize sind wesentlich höher. Man ist ständig Neuem ausgesetzt, einer neuen Sprache, neuen Ideen, neuen Menschen. Das hält einem geistig fit.“(Protokoll 21 Zitat 3)

Rollendistanz beschreibt die Fähigkeit, dem eigenen Verhalten sowie der Reaktion anderer mit Distanz zu begegnen. In interkulturellen Konstellationen kommt es oft zu Irritationen und Verletzungen, welche bei mangelnder Rollendistanz eine Pattsituation hervorrufen können, die nur schwer aufgelöst werden kann. Praktizierte Rollendistanz kann helfen, eigene emotionale Reaktionen von der Situation zu trennen und für die Analyse fruchtbar zu machen. Es geht dabei aber nicht darum, Emotionen zu verleugnen oder herunterzuspielen, sondern diese als Anknüpfungspunkt für die Schaffung von Interkultur zu nutzen. Die Anforderung an die Personen ist dabei das Üben von wertfreiem Verhalten in dem Sinne, dass eigene Emotionen zwar als Auslöser für Denkprozesse angenommen werden, jedoch einer Neutralisierung im Sinne von emotionaler Distanzierung bedürfen, bevor sie für die Bearbeitung zugänglich gemacht werden können.

Fähigkeit Rolle und Reaktion zu entkoppeln

Rollendistanz kann über Beobachtung erlernt werden. Da es eine sehr schwierige Aufgabe ist, sich selbst in Belastungssituationen von der eigenen Rolle und Involviertheit zu distanzieren, kann ein erster Schritt der Auseinandersetzung über die Beobachtung anderer geschehen.³⁰⁰ Diese These bildet die Grundlage vieler Trainingsmethoden, welche mit Filmmaterial oder Rollenspielen arbeiten. Im interkulturellen Alltag können solche Beobachtungen laufend gemacht werden, sofern die Sensibilität dafür vorhanden ist. Ein Aspekt, welcher die Selbstreflexion in besonderer Weise fördern kann, ist die Beobachtung von Menschen mit ähnlichem kulturellem Hintergrund. Die Beziehung von entsandten EZA-Fachkräften zu ihren Landsleuten wird teilweise von einer speziellen Dynamik geprägt. Trotz der Nähe, die durch die ähnliche Herkunft gegeben ist, kommt es mitunter zu recht offener Kritik oder zwiespältigen Gefühlen.³⁰¹ Ich führe dies darauf zurück, dass sich im Kontext der fremden Kultur die Grenzen der Selbstwahrnehmung ändern und man mitunter das Gefühl bekommt, einen Spiegel vorgehalten zu bekommen. Dieses Setting kann zur Schulung der eigenen Wahrnehmung genutzt werden, solange die Idee des wertfreien Beobachtens eingehalten wird. Die Einsichten, die aus der Beobachtung anderer gewonnen werden, sollten zu eigenem Verhalten in Bezug gesetzt werden, was die Fähigkeit zu Selbstbewusstheit und Selbstkritik zur Grundlage hat.

Aufmerksamkeit und Beobachtung

8.5.4 Fähigkeiten im Umgang mit Fremdheit

Wurde bisher die Frage behandelt, welche Fähigkeiten des Selbstmanagements das Funktionieren der Person im interkulturellen Umfeld unterstützen, soll in der Folge das Problem geklärt werden, mit welchen Strategien dem Fremden begegnet wird und wie diese Begegnung zur Gestaltung des interkulturellen Lernprozesses genutzt werden kann. Dies markiert den Übergang von den Fähigkeiten des Selbstmanagements zu Fähigkeiten im Umgang mit dem Fremden als interaktiver Prozess. Ich möchte versuchen, den Verlauf und die dabei auftretenden Schwierigkeiten als Entwicklungsprozess darzustellen, wobei die sich intensivierende Offenheit als Gegenstand definiert wird.

Begegnung mit dem Fremden – ein Entwicklungsprozess

8.5.4.1 Offenheit

Offenheit nimmt eine Schlüsselrolle im Rahmen der Entwicklung interkultureller Kompetenz ein und kann als Voraussetzung für den Prozess interkulturellen Lernens angesehen werden.³⁰²

Voraussetzung des Lernprozesses

³⁰⁰ I16: "And the scene that happened was ridiculous. All the foreigners started screaming and getting furious at this guy of X-airline; and making a ridiculous scene. And I just kind of stood back there and thought. Why? This is not getting your stuff back. You are using a lot of energy. Let the guy explain and come back on Thursday, when the flight comes in and brings your suitcases. [...] And after people had finished shouting I walked up and talked to the guy in very low, soft voice and immediately he turned his face, because it is a very different way of talking to someone." (Interview 16 Zitat 12)

³⁰¹ In den verschiedenen Interviewsituationen nahmen die jeweiligen InterviewpartnerInnen häufig Bezug auf ihre Heimatkulturen und äußerten Kritik an den „typischen“ Verhaltensweisen, welche gerade in der Fremde oft umso absurder wirken, insbesondere wenn man sie an anderen Landsleuten beobachtet.

³⁰² I10: „And those who do well in another culture, because of that curiosity, do find ways around the problem, they can solve problems. You know I prefer to find somebody who is curious and fun loving and interested in anything.“(Interview 10 Zitat 37)

Sie stellt die Grundlage dar, die Menschen in interkulturellen Situationen hilft, dem Neuen, welches die Fremde immer mit sich bringt, mit einer positiven Grundhaltung entgegen zu treten. Hier geht es mitunter um die Fähigkeit, die natürliche Angst des Menschen vor dem Fremden zugunsten einer Neugierde zu überwinden und zu einer anhaltenden Offenheit auszubauen (vgl. Nieke 1992, S. 56). Offenheit kann einerseits als Persönlichkeitsmerkmal gesehen werden, welches das Selbstmanagement beeinflusst, andererseits ist sie auch Ausgangspunkt für Kulturerfahrung, welche sich auf den verschiedenen Entwicklungsstufen interkultureller Kompetenz (vgl. Kapitel: 8.4) unterschiedlich manifestiert und sich etwa in Neugierde und Interesse zeigt.

8.5.4.2 Neugierde

Neugierde stellt die Grundlage von Offenheit gegenüber Fremdem dar und kann als Motor beschrieben werden, die das Individuum dazu bewegt, sich aus dem sicheren Umfeld hinauszubegeben, um Neues zu entdecken. In diesem Sinne zeigt sich Neugierde auch in Form von Abenteuergeist, der auch in den Interviews im Rahmen der Frage nach Motiven für die Auslandsarbeit vor allem zu Beginn einer Auslandskarriere immer wieder zur Sprache kommt.³⁰³ Neugierde an sich ist ein sehr interessantes Phänomen, welches gerade in der Forschung zu interkultureller Kompetenz immer wieder Beachtung findet (vgl. Bennett, J. 2005, S. 9; Bennhold-Samaan 2004, S. 372). Hinsichtlich der Neugierde kann herausgestrichen werden, dass diese als wichtiger Antrieb für Lernverhalten nicht nur im Kindes-, sondern auch im Erwachsenenalter dient. Neugierde als unbefangene Offenheit und Bereitschaft, sich auf das Fremde einzulassen, beinhaltet auch den Aspekt des spielerischen Umgangs mit Fremdheitserfahrungen. Dieses Motiv lässt sich in der Weise weiterspinnen, dass sich der Fremde in der neuen Umgebung zunächst wie ein Kind bewegt, nämlich unwissend.³⁰⁴ Dass diese Neugierde im Erwachsenenalter durch verschiedenste Faktoren eingeschränkt wird, ist offensichtlich und äußert sich gerade im Kontakt mit fremden Kulturen oft in prekärer Weise. Der Unterschied zwischen kindlicher und erwachsener Neugierde lässt sich im unterschiedlichen Maß an Unvoreingenommenheit und Experimentierbereitschaft messen, welche mit Angst vor Kontrollverlust einhergeht. Dies kann zur Kulturkontakt-Theorie sowie der Vertrauensfähigkeit in Beziehung gesetzt werden, welche an anderer Stelle schon beleuchtet wurden.

Neugierde und
Kindlichkeit

8.5.4.3 Interesse

Interesse unterscheidet sich von Neugierde in dem Sinne, dass sich dieses durch einen stärker kognitiven Ansatz auszeichnet. Interesse kann durch Informationen gestillt werden, während Offenheit stärker auf ein soziales Gegenüber ausgerichtet ist. Interesse kann grundsätzlich als Demonstration von Offenheit gewertet werden und wird von den InterviewpartnerInnen immer wieder als wichtige Prämisse interkultureller Begegnung herausgestrichen.³⁰⁵ Interesse zeigen, Zuhören und (Nach)Fragen sind Themenbereiche, die dabei angeschnitten werden und häufig Traditionen und Besonderheiten der Gastkultur, aber auch politische und geschichtliche Hintergründen in Zusammenhang stehen.

Interesse als
Wissensdurst

Interesse an der fremden Kultur zeigt sich häufig in Form von Fragen. Trotz dieser meist positiven Bewertung muss auch die kulturelle Dimension von Fragen ins Visier genommen werden. Damit möchte darauf hinweisen, dass Fragen in individualistisch orientierten Gesellschaften eine andere Wertigkeit besitzt, als in kollektivistischen (vgl. Kapitel: 4.4.1). Eine

Dimension des
Fragens

³⁰³ I1: „Und von früher her hast du ein paar so Abenteuerromane und solches Zeugs halt gelesen, über fremde Länder. Und mal in der Sekundarschule war so ein Vortrag von den der ersten Entwicklungshelfern. Das war so in den 60-er Jahren von Nepal. Und das hat mich/ den Vortrag höre ich heute noch. Das waren so Bilder von Käseereien in Nepal, und was sie da Gutes getan haben.“ (Interview 1 Zitat 3)

³⁰⁴ I5: "We were acting like babies because we were so curious." (Interview 5 Zitat 21)

³⁰⁵ I1: „Ich weiß es nicht. Für mich war es immer so, die Sache muss dich einfach interessieren, das Land und die Leute, wo du hingehst, müssen dich interessieren und dann stellt sich das andere ein, wenn die Person dafür offen ist. Behaupte ich mal.“ (Interview 1 Zitat17)

Begründung für die unterschiedliche Bewertung von Fragen mag auch im Konzept der „high“ - und „low-context“ Kommunikation zu finden sein, welche im Rahmen der Kommunikationsstile bereits besprochen wurde. Aufgrund dieser verschiedenen Hintergründe kann es bei interkultureller Kommunikation zu unterschiedlichen Gesprächsorientierungen kommen, wobei Offenheit verschieden bewertet werden kann. Verbale Bearbeitung sollte jedoch nicht als die einzige Möglichkeit der Intensivierung interkultureller Beziehungen betrachtet und die kulturellen Variablen, wie etwa die Bewertung von Direktheit, in den Überlegungen nicht vernachlässigt werden (vgl. Ott 2002, S. 243).

8.5.4.4 Durchhaltevermögen

Aufgrund dieser Feststellung halte ich es für notwendig, die Erhaltung von Offenheit als ein Ziel zu formulieren, welches im Rahmen von Maßnahmen der Begleitung entsandter EZA-Fachkräfte adressiert werden sollte. Eine Beobachtung, welche auch durch Aussagen in den Interviews bestätigt wurde, ist, dass das Interesse an der fremden Kultur, den Traditionen und der Politik zu Beginn des Auslandsaufenthaltes bzw. einer Auslandskarriere größer ist, als zu späteren Zeitpunkten. Der erste Auslandsaufenthalt nimmt in dieser Weise für viele „erfahrene“ EZA-Fachkräfte einen besonderen Stellenwert ein und dient zum Aufbau eines Erfahrungsschatzes, auf welchen auch zu späteren Zeitpunkten noch zurückgegriffen werden kann.³⁰⁶ Dies mag auch mit der Tendenz zu tun haben, dass TeilnehmerInnen der Aufnahmekultur mitunter ein stärkeres Bewusstsein dafür haben, die Neuankömmlinge mit ihrer Kultur vertraut zu machen (Einladung zu kulturellen Ereignissen, Kennen lernen der traditionellen Küche,.....). Es kommt somit zu einer Art Initiation, welche den Erfahrungsschatz in besonderer Weise erweitert. Die Bereitschaft, das neue kulturelle Umfeld kennen zu lernen und enge Kontakte mit Einheimischen zu pflegen, wird von den TeilnehmerInnen der Gastkultur meist positiv bewertet. Es ist jedoch auch anzumerken, dass diese Konzentration von "kulturellen Konfrontationen" zu Beginn des Auslandseinsatzes zu Überforderung führen kann, welche Rückzug oder andere Reaktionen provoziert. Die Bearbeitung und der Austausch über die gemachten Erlebnisse darf deshalb gerade an dieser Stelle nicht zu kurz kommen, da Variablen der Übergangsbelastungen mitzudenken sind.

Interesse erhalten

Auch erlebte und nicht verarbeitete Frustrationen können als Grund für mangelnde Offenheit gesehen werden. In diesem Sinne kann Rückzug als Schutzmechanismus interpretiert werden, welcher nur begrenztes Einlassen zulässt. Ein solches Frustrationserlebnis ist zum Beispiel die Erfahrung, dass tiefe Auseinandersetzung mit anderskulturellen Menschen ein Prozess ist, der Unsicherheiten und Irritationen nicht ausschließt und in dieser Weise fordernd und frustrierend sein kann. Es kommt mitunter zu Gefühlen, dass einen der andere nie ganz versteht und verstanden wird.³⁰⁷ Frustrationen entstehen aus der Erfahrung, wie schwierig es ist, Interkultur zu schaffen, Widersprüche auszuhalten und das Stadium der Integration im Sinne des Entwicklungsmodells nach Milton Bennett (vgl. Kapitel: 8.4) zu erreichen.

Unverarbeitete Frustrationen

8.5.4.5 Veränderungsbereitschaft

³⁰⁶ vgl. Fußnote 121 (Interview 1 Zitat 49)

³⁰⁷ 113: "Das ist wie bei den zwei Königkindern. Die sind im Wasser und ich bin am Land und es gibt keine Brücke." (Interview 13 Zitat 28)

Die Bereitschaft zu Veränderung ist absolut notwendig und zeichnet sich durch einen Perspektivenwechsel aus. Es geht nicht mehr um das Verhalten der anderen, sondern um die Bereitschaft eigenes zu modifizieren. Offenheit als Entwicklungsaufgabe und Grundlage interkultureller Kompetenz bedarf einer tieferen Auseinandersetzung im Sinne von Selbstreflexion und mündet in der Einsicht, dass Anpassung sinnvoll ist. Diese weiterentwickelte Offenheit honoriert die Tatsache, dass sich die Person durch die Auseinandersetzung mit dem Anderen einem Veränderungsprozess aussetzt.³⁰⁸ Diese Bereitschaft wird wiederum von verschiedensten Faktoren, wie etwa Selbstbewusstsein beeinflusst. Wie bereits betont können Menschen, welche über eine stabile Identität verfügen, gewöhnlich offener und unbelasteter auf neue Situationen zugehen und fühlen sich weniger in ihrer eigenen Identität bedroht. "Our willingness to be changed by new cultural learning should increase when we understand that most (if not all) of us are capable of absorbing and integrating new and even incompatible elements into our existing mental perimeters without being destroyed by them." (Kim Y. 2004, S. 350) Die Person muss einen gewissen Level von persönlicher Reife erreicht haben und sich mit der eigenen kulturellen Identität auseinandersetzen, um Aspekte der fremden Kultur in eigenes Verhalten integrieren zu können, ohne das als Konkurrenz zur eigenkulturellen Prägung zu empfinden. In dieser Weise ist es wichtig, Veränderungsbereitschaft immer zum Selbstkonzept in Bezug zu setzen.

8.5.4.6 Vorurteilsfreiheit

Vorurteilsfreiheit kann mit der im Bereich der ethno relativistischen Stadien beschriebenen Fähigkeit zur Achtung anderer Werthaltungen erklärt werden. Es geht dabei um die Anerkennung fremder Wertsysteme und die Integration einer pluralistischen Weltansicht in die eigene Persönlichkeit. Vorurteilsfreiheit kann in dieser Weise als Fähigkeit beschrieben werden, ablaufende Dynamiken und Prozesse wahrzunehmen, sich aber bewusst vorschneller Urteile zu enthalten. Vorurteile können ganz allgemein als Urteile definiert werden, welche ohne Prüfung auf Richtigkeit gefällt werden und sich auf Minimalinformation berufen (vgl. Thomas 2006, S. 7).³⁰⁹ Urteilsbildung an sich ist ein wichtiger Prozess, welcher der Person hilft, sich in der Situation zu orientieren. Dabei sind wir jedoch auf Bezugspunkte angewiesen, die meist kulturelle Wertungen beinhalten. In dieser Weise ist Ethnozentrismus immer als potentielle Gefahr für das Ziel, andere Denkmodelle anzuerkennen und im Sinne innovativer Zugänge nutzbar zu machen, zu bewerten.

Vermeiden von
Wertungen

An dieser Stelle möchte ich noch einmal auf die Ausführungen über kulturelle Generalisierungen im Kapitel über Modelle zu Analyse und Vergleich kultureller Systeme hinweisen (vgl. Kapitel: 3.3). Auf dem Weg der Entwicklung interkultureller Kompetenz kommt es zwangsläufig zu einem verstärkten Bewusstsein über die Relativität kultureller Werthaltungen und einer damit verbundenen Sensibilität gegenüber Vorurteilen. Die Angst zu werten führt mitunter nicht nur zu einem Verbalisierungsvakuum, sondern auch zu Handlungsunfähigkeit. Wertungen können im Rahmen interkultureller Zusammenarbeit nicht vermieden werden, der entscheidende Schritt ist einerseits die bewusste Auseinandersetzung mit Wertungen, andererseits das Bekenntnis zu Differenz. Die Verfeinerung der eigenen Wahrnehmung, wie sie durch bewusste und gesteuerte Reflexion passiert, kann der Bildung von Vorurteilen in der Weise entgegenwirken. Das Andere, Fremde muss nicht mehr als diffuses Gebilde stehen gelassen werden, was zwangsläufig in einer Reduzierung endet. Vielmehr geht es bei der Entwicklung von Vorurteilsfreiheit um die Auflösung inadäquater Bewertungsschemata und die Ersetzung dieser durch kulturelle Generalisierungen, die kulturelle Tendenzen ohne

Angst vor
Stereotypen

³⁰⁸ vgl. Fußnote 168 (Interview 5 Zitat 90)

³⁰⁹ 122: "There is a lot of insufficient information going on and we are making decision based on half information." (Interview 22 Zitat 17)

Bewertungsdruck benennen.

8.5.4.7 Toleranz

Toleranz kann ganz allgemein als Fähigkeit beschrieben werden, neuen ungewohnten Situationen mit Offenheit und Geduld gegenüberzutreten. Das Konzept der Toleranz inkludiert jedoch neben dem Zulassen von Andersartigkeit auch das Hintanstellen von Veränderungsabsichten. Toleranz ist ein komplexes Konzept, welches leicht mit Undifferenziertheit oder mangelnder Auseinandersetzungsbereitschaft verwechselt werden kann. In diesem Sinne kann sich hinter Toleranz auch ein falscher Kulturrelativismus verstecken, welcher die Handlungsfähigkeit der interkulturellen InteraktionspartnerInnen lähmt, da sie nicht auf differenzierte Auseinandersetzung gründet. Echte Toleranz ist die Basis für Empathie, welche als Fähigkeit zum Perspektivenwechsel beschrieben wird.

Andersartigkeit
zulassen ohne
verändern zu wollen

Die Gefahr, welche das Konzept der Toleranz insbesondere in interkulturellen Kontexten in sich birgt, ist, dass es dazu benutzt werden kann, Hilflosigkeit oder Resignation zu kaschieren. Ein Interviewpartner³¹⁰ weist ganz klar auf diese Gratwanderung zwischen Toleranz und Undifferenziertheit hin und formuliert die Herausforderung, Verständnis für etwas aufzubringen, das nicht dem eigenen Geschmack entspricht. Toleranz kann nur in Kombination mit Respekt vor den Sicht- und Handlungsweisen anderer praktiziert werden und bedarf in diesem Sinne auch der Bereitschaft, eigene Strategien und Denkweisen sich selbst und anderen gegenüber offen zu legen und zu bearbeiten. Im Grunde geht es jedoch um eine Anerkennung von Verschiedenheit und das in interkulturellen Kontexten oft genannte Schlagwort „Diversity“ oder Diversität. Dieses Schlüsselkonzept hat "die Anerkennung und Öffnung für eine einschließende Vielfalt und damit die Abwendung von engen, monokulturellen Vorstellungen, die nur eine Wahrheit und Wirklichkeit zulassen" (Hauser 2003, S. 56), zum Ziel. Toleranz und Respekt stehen in einem Naheverhältnis.³¹¹

Resignation

8.5.4.8 Respekt

Respekt gilt neben Toleranz als nahezu selbstverständlicher Anspruch an die Fähigkeiten von entsandten EZA- Fachkräften. Clement betont die zentrale Funktion von Respekt, wenn er schreibt: „Interaktives Wissen oder Beziehungswissen zeigt sich im konkreten Verhalten mit den interkulturellen Gesprächspartnern. Wir unterstreichen deshalb den Respekt als zentrale Haltung interaktiven Wissens, weil er den kleinsten gemeinsamen Nenner aller interkulturellen Verhaltensregeln darstellt. Respekt gegenüber der fremden Kultur, ihren Vertretern und Symbolen setzt Selbstrespekt gegenüber der eigenen Kultur voraus. Respekt ist eine Haltung, die auf der gleichen Wertschätzungsebene die Differenz der Interaktionspartner wahrnimmt und wertschätzt." (Clement 2002, S. 163)

Der kleinste
gemeinsame Nenner
aller interkulturellen
Verhaltensregeln

Der Hauptaspekt, welcher beim Konzept von Respekt ins Blickfeld gerückt werden muss, ist also der der Wertschätzung. Im Gegensatz zu Toleranz, welche sich mehr auf die Anerkennung der Andersartigkeit konzentriert, verfolgt Respekt den Anspruch, das Fremde in positiver Weise anzuerkennen und zu achten. Gerade in Situationen, in welchen Irritationen auftreten, kann die Haltung des Respekts gefährdet werden. Dabei kommen mitunter Selbstschutzmechanismen ins Spiel, welche die Abwertung des Gegenübers zur Stabilisierung der eigenen Identität missbrauchen, was eindeutig als Repräsentation mangelnden Respekts gewertet werden muss.

Respekt als
Wertschätzung

³¹⁰ I3: „Dann musst du sehr tolerant sein. Ohne Toleranz kommst du nirgends durch. Und mit Toleranz meine ich nicht, alles durchgehen zu lassen, sondern Verständnis für etwas aufzubringen, was vielleicht nicht deinem Geschmack entspricht.“ (Interview 3 Zitat 39)

³¹¹ I16: “I think maybe being able to bring up understanding for differences. Realizing that not everybody has got the same way of reacting, the same way of dealing with things, the same way off/ you sort of calculate that into your life. You do not expect everyone to sort of think the same or whatever. M: So this is also a sort of tolerance. I16: Tolerance I guess; realizing that everyone is different and building in space and room for the differences.” (Interview 16 Zitat 5)

Respekt kann jedoch nicht nur als affektive Kompetenz (wo sie ihm Rahmen von Modellen zur interkulturellen Kompetenz oft eingeordnet wird; vgl. Bolten 2002, S. 68) gesehen werden (vgl. Bennett 1998, S. 11). In dieser Weise wird Interesse an der Gastkultur als Zeichen für Respekt gegenüber der Gastkultur gewertet, was auch den internationalen Fachkräften durchaus bewusst zu sein scheint.³¹² Dieses kann, ähnlich wie Offenheit, eine Initialzündung verursachen und auf diese Weise Gelegenheiten zur Vertiefung des Wissens schaffen. Ein stärkeres Zeichen von Respekt scheint durch das Erlernen der lokalen Sprache gesetzt zu werden.³¹³ Dabei scheint es nicht unbedingt wichtig zu sein, die lokale Sprache einwandfrei zu sprechen, jedoch zumindest die wichtigsten Höflichkeitsformen usw. zu kennen. Aspekte, welche im Rahmen der Interviews zu diesem Thema zur Sprache gebracht werden, sind der Respekt gegenüber Werten und Traditionen der Gastkultur, welche sich in alltäglichen Handlungsweisen zeigen können. Die Wertschätzung für Qualitäten des anderen ist die Grundlange für ein funktionierendes Miteinander.³¹⁴

Bewusste
Zuwendung zur
Gastkultur

Interessanterweise wurde Respekt als Grundkondition sehr viel häufiger (5 Textstellen) im Interview, welches ich mit einem Mitglied einer Aufnahmekultur führte, zur Sprache gebracht. Dies kann meines Erachtens auf zweierlei Gründe zurückgeführt werden. Respekt nimmt in kollektivistisch orientierten Gesellschaften einen wesentlich höheren Stellenwert ein und wird als wichtige Grundgröße jeder Beziehung gesehen. Aufgrund dieser hohen Bewertung von Respekt kommt es gerade im Kontakt mit Personen aus individualistisch orientierten Gesellschaften zu einem Aufeinanderprallen von Wertvorstellungen. Während Menschen mit individualistisch orientiertem Hintergrund, welcher meist mit geringer Machtdistanz in Kombination steht, Respekt als Wert empfinden, der meist an persönlichen Erfolg geknüpft ist, ist dieser in kollektivistischen Gesellschaften wesentlich weiter gefasst. Er betrifft nicht nur persönliche Beziehungen von Person zu Person, sondern ist eine wichtige Grundgröße der gesellschaftlichen Organisation. Wird der Respekt verletzt, kommt es häufig zu Konflikten,³¹⁵ wie bei den Denk- und Beziehungsstilen des Modells kultureller Differenz bereits erwähnt wurde. Strategien, wie Ansprechen und Konfrontieren, die in Gesellschaften mit geringer Machtdistanz favorisiert werden, können unter Missachtung von Hierarchien als Respektlosigkeit gewertet werden und zu einer Stagnation in der Beziehung führen. Respekt kann deshalb im Zusammenhang mit Konfliktsituationen einerseits als Konfliktauslöser gesehen werden, andererseits kommt es gerade auch bei Konfliktlösungsstrategien zu einem sehr unterschiedlichen Rückbezug auf das Konzept des Respekts.

Respekt in
individualistischen
und
kollektivistischen
Gesellschaften.

8.5.4.9 Zurückhaltung

Eine Teilkompetenz interkultureller Kompetenz, welche ich in der Literatur vermisse, ist die Fähigkeit zur Zurückhaltung, die auch mit dem Bewusstsein über den eigenen Fremdheitsstatus

Bedürftigkeiten,
Engagement und

³¹² I13: "Weißt du ich finde, wenn man von hinten anfängt. Ich finde das sind hohe Worte für eigentlich ganz grundlegende Dinge. Also wenn du sagst interkulturelle Kompetenz, fein, das kannst du schon sagen. Ich würde sagen es gehört dazu der Respekt vor einer Kultur die anders ist. Und das Manifestieren dieses Respekts. Wie weit du dich dann auf diese Kultur einlässt, weiss ich nicht. Da gibt es auch Grenzen würde ich mal sagen, weil wir sollen ja schließlich neutral sind. Also wenn du einen auf Going-native machst, das geht dann auch nicht mehr. Aber zu manifestieren, dass du diese Kultur, die dir fremd ist, respektierst und dass du deswegen auch Fragen stellt: Wie läuft das bei euch, wie ist das organisiert.." (Interview 13 Zitat 10)

³¹³ I6: „Also ich denke, das ist kein Unterschied zu Europa, weil schlussendlich global gesehen sind wir alle Menschen und die kulturellen Unterschiede sind die kleinen, aber dass wir Menschen sind, ist eigentlich das, was uns zusammenhält. Und das wäre auch bei uns so, wenn ein Ausländer versucht, sich in der lokalen Sprache auszudrücken, wenn man sich die Mühe macht, das zu lernen, das wird geschätzt. Das ist rund um die Welt so.“ (Interview 6 Zitat 20)

³¹⁴ I5: „But you also know that the local communities have their values. The only thing is, we have different materials, we have different experiences, and because of those experiences we could have the knowledge of certain things. He (the men from the village) may lack the knowledge that he has; this life long learning. In our tradition there is what we call the knowledge that they have obtained from experience itself; about conservation, about water system, about how plants behave in certain conditions. So I think, the most important thing is to have that attitude to respect the value of the others.“ (Interview 5 Zitat 43)

³¹⁵ I5: „So practically every semester I would have some small lectures of exchangeable type of people and then towards the end I will be saying that my kindness should not take my diploma, I'm trying to do this in a very soft way. It should be taken as respecting your human being, your being a colleague, your being a professor, your being a teacher, your being having a Ph.D. with long years of experience. That should be seen as a sign of respect but equally I think not only the respect they give to me but the respect I give, should be appreciated. (Interview 5 Zitat 63)

in Verbindung stehen muss.³¹⁶ Das Engagement, das im Arbeitsfeld der Entwicklungszusammenarbeit durch Dringlichkeiten gestärkt wird, lässt die Frage der Zurückhaltung zum Teil in den Hintergrund rücken. Auch wenn Bedürfnisse vorhanden sind, welche mitunter unterschiedlich wahrgenommen werden, muss der Veränderungsprozess in sehr behutsamer Weise angegangen werden.

Zurückhaltung

Zurückhaltung erlangt folglich gerade in Kombination mit Engagement eine besondere Brisanz.³¹⁷ Dort wo Menschen aufgefordert sind, aktiv und kreativ nach Lösungsansätzen zu suchen und zudem mit erschwerten Rahmenbedingungen zu Rande kommen müssen, wird das Sich-Einbringen in verstärktem Maß gefordert. Zudem muss dabei fortlaufend die Frage im Auge behalten werden, ob dieses sich Einbringen in kulturell adäquater Weise stattfindet und die vorgeschlagenen Strategien gangbar und umsetzbar sind. Als kulturfremde Person ist man dabei verstärkt auf die Unterstützung und die Zusammenarbeit mit lokalem Personal angewiesen. Die EZA-Fachkraft wird mitunter auf Situationen stoßen in denen eigene Entwicklungsideen, welche ein vermeintliches Potential zur Verbesserung der Lebensumstände beinhalten, als ungangbar entlarvt werden. Frustrationen bezüglich Rahmenbedingungen oder anderer kulturelle Umstände können im Zuge dieses Prozesses auftauchen. Die unterschiedliche Bewertung von Veränderbarkeit in kollektivistischen und individualistischen Gesellschaften trägt mitunter zu diesen Divergenzen bei (vgl. Rosinski 2003, S. 83). Die Bereitschaft, eigene Denkweisen und Handlungsstrategien an die jeweiligen Bedingungen anzupassen und Änderungen eher anzuregen als selbst verändern zu wollen, ist dabei die Fähigkeit, welche ich zu beschreiben versuche. Diese Fähigkeit steht in enger Verbindung mit anderen Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz, insbesondere der Ambiguitätstoleranz.

Grenzen akzeptieren

8.5.5 Fähigkeiten zur Integration neuer Sichtweisen in eigenes Handeln

Hat sich die Auseinandersetzung bis jetzt mit den Fragen zu Offenheit, Toleranz, Respekt und Zurückhaltung um die Dynamiken des Zugangs zum Anderen gedreht, so will ich mich im weiteren Verlauf des Kapitels mit der Frage befassen, welche Fähigkeiten zur Verarbeitung der Einsichten beitragen können.

Fähigkeiten zur Integration neuer Sichtweisen

8.5.5.1 Flexibilität

Flexibilität ist eine wichtige Grundlage interkulturellen Handelns; sie wird zwar als allgemein anerkannte Voraussetzung der interkulturellen Handlungskompetenz angesehen, ihre Implikationen werden jedoch nicht ausreichend beschrieben. Auf Beispiele, in denen Flexibilität in ganz besonderer Weise gefordert ist, soll daher nicht verzichtet werden. Flexibilität setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen, welche als geistige und praktische Flexibilität identifiziert werden können. Geistige Flexibilität kann als Fähigkeit beschrieben werden, das "Andere" zu denken. Wissen über die andere Kultur kann Bezugspunkte schaffen, welche durch Erfahrung angereichert werden können. Interkulturelle Lebenserfahrungen können deshalb grundlegend zur Erweiterung von Flexibilität beitragen, sofern diese Erfahrungen bewusst als Lernerfahrung genutzt werden. Anforderungen an die praktische Flexibilität stehen auf der Tagesordnung interkultureller Lebens- und Arbeitssituationen. Ein Interviewpartner beschreibt die Herausforderung an seine eigene Flexibilität als ein Motiv seiner Berufswahl. Er sieht in der

Veränderungsbereitschaft

³¹⁶ I16: "M: Do you see a difference between people who have got a lot of experience in living abroad and people who are so called newcomers? Where it is like somebody hits you in the face and you think how can you behave like this? I16: Yeah you really sense it, whether people have this how you call it intercultural sensitivity and are able to keep a low profile. Do see first what is happening around them, adjust their behaviour, their way of doing. I find Dutch people often very blond to tell you the truth. They come from Holland with a sense of fairly/ opinionated, assertive, judgemental and it all comes out. They are very/ not able to behave like a shadow." (Interview 16 Zitat 10)

³¹⁷ I3: „Und das dritte ist nicht mit dem Kopf durch die Wand müssen in einer anderen Kultur. D.h. nicht meine Kultur in ihre Kultur hineinzubringen, sondern umgekehrt zu versuchen, die beiden Kulturen aneinander zu bringen. Also ich kann mich hier nicht als Eritreer sehen, aber umgekehrt, verlange ich auch von ihnen, dass sie nicht erwarten, dass ich alle ihre eritreischen Unsitten annehme, sondern, dass wir da einen Mittelweg finden. Sonst sollen sie es mir sagen und dann geh ich wieder. Und wenn es ihnen passt, dann bleibe ich. Ich will mich nicht aufdrängen.“ (Interview 3 Zitat 80)

Konfrontation mit dem Ungewissen einen Reiz, der für ihn die Arbeit interessant macht. Die Unvorhersehbarkeit, die unterschiedlichen Erwartungen, Vorstellungen und Fähigkeiten der ArbeitspartnerInnen sind Faktoren, die er ständig in seine Arbeit und auch sein Leben integriert.³¹⁸

Herkömmliche und gewohnte Arbeitsweisen müssen im Arbeitsfeld der EZA stark an lokale Gegebenheiten angepasst werden, da diese von Land zu Land und von Kontinent zu Kontinent stark variieren können. Aufgrund von Ressourcenknappheit, Fachpersonalmangel und anderen Rahmenbedingungen ist die Notwendigkeit und Bereitschaft, nach kreativen Lösungsansätzen zu suchen, ständig gefordert. Auch im Umgang mit lokalen Partnerorganisationen und Ministerien steht Flexibilität an wichtiger Stelle. Bedürfnisse, Vorstellungen und Kapazitäten der lokalen Partnerorganisationen müssen abgetastet und Arbeitsstrategien daraufhin angepasst werden. Flexibilität ist dabei ein notwendiges Mittel zum Erfolg. Kommen entsandte EZA-Fachkräften mit vorgefertigten Ideen und Konzepten und sind unfähig, diese flexibel zu handhaben, werden diese manchmal aufgrund kleiner Sturheiten zum Scheitern verurteilt sein bzw. können zur Handlungsunfähigkeit der Person führen. Flexibilität kann dabei als Grundhaltung gesehen werden, welche das Abrücken von eigenen Vorstellungen ermöglicht, was die Basis für die Entwicklung von Synergien darstellt.

Praktische
Flexibilität als Teil
von Arbeitsstrategien

Auch im Privatleben ist Flexibilität eine Grundvoraussetzung der Handlungsfähigkeit. Im Setup internationaler Lebenssituationen wird man ständig mit neuen Menschen, Vorstellungen und Anforderungen konfrontiert. Dadurch entsteht ein erhöhter Bedarf an Flexibilität, welche durch Anwendung gestärkt wird.³¹⁹ Die Interviewpartnerin beschreibt dabei Flexibilität als stark in ihr Selbstkonzept integriert, sodass sie sich ihrer Einschätzung nach völlig unbewusst an die verschiedensten Gegebenheit und Personen anpasst. Sie verwendet dabei den Vergleich des Chamäleons, um darzustellen, wie sehr sie sich an den Kontext anpassen und Verhaltensweisen annehmen kann (vgl. Pollock u.a. 2003, S. 107). So kann Flexibilität einerseits als Persönlichkeitsmerkmal beschrieben werden, welches bereits in der Entscheidungsphase mitbestimmend ist, andererseits wird Flexibilität eindeutig auch durch das Leben in der fremden Umgebung gefördert und gestärkt. Dieser Aspekt steht in engem Zusammenhang mit den Anpassungsmodellen, welche im Kapitel über das Phänomen Kulturkontakt bereits behandelt wurden.

Praktische
Flexibilität im
Privatleben

8.5.5.2 Komplexitätsreduktion

Komplexitätsreduktion beschreibt die Fähigkeit, neue und oft durch ihre Komplexität als Überforderung empfundene Ansprüche in interkulturellen Überschneidungssituationen auf wesentliche Merkmale zu reduzieren und daraus adäquate Handlungsstrategien ableiten zu können. Diese Fähigkeit geht mit Stressresistenz Hand in Hand, da durch Bedachtheit in Stresssituationen Komplexitätsreduktion erst ermöglicht wird. Die Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion zeichnet sich durch eine intellektuell gesteuerte Analysefähigkeit aus, welche der Aufspaltung verworrener Situationen dient. Dieser Prozess, der etwa auch bei Stereotypenbildung passiert, muss auf die Bewusstseinssebene gehoben werden, um in interkulturell sensibler Weise gesteuert werden zu können. Das Ziel einer interkulturell sensiblen Komplexitätsreduktion ist die Ausbildung von kulturellen Generalisierungen, welche

Grunddynamiken
erkennen

³¹⁸ 110: „I like it, because it is always new. You never know what is going to happen, like you never know, you can't predict what someone is going to say, or you can't predict what they are going to do, how they are going to react and for me that is really fun and it is exciting and I like the idea of taking as set of resources or a kind of mobilizing a set of resources, to try to solve a problem. And then you take a bunch of these people, you don't really know what their skills are, you don't really know what their expectation are; so you put these things all together and mix it up you will see what happens. Very exciting for me and I love, I really love doing this.“ (Interview 10 Zitat 33)

³¹⁹ 116: "Yeah I think, if I think about it, the main thing I have learned is to be flexible and to adjust myself really easily to all kind of situations. I am so used to meet so many different people and being in so many different situations and I adjust really easily. I am almost like a chameleon. You can just put me somewhere and I almost chance my colours into where I am." (Interview 16 Zitat 2)

Kulturmerkmale beschreiben und die Auseinandersetzung fördern.

Es wird klar, dass sich Komplexitätsreduktion im Gegensatz zu den anderen Basisfähigkeiten, die sehr eng mit Persönlichkeitsstrukturen zu tun haben, stärker durch kulturell-sensibles Wissen und dessen Anwendung auszeichnet. Kategorien, die beim Prozess der Komplexitätsreduktion hilfreich sein können, beziehen sich auf Orientierungssysteme wie sie im Rahmen des Modells kultureller Differenz vorgestellt wurden. Um interkulturelle Problemsituationen verstehen zu können, müssen wir zunächst einen Prozess der Entschlüsselung vornehmen, welcher es uns ermöglicht, die Kernelemente der Problemsituation zu identifizieren. Die eigene Involviertheit oft auch emotionaler Art kann dabei nicht geleugnet werden. Das Konglomerat aus Gefühl und Wissen in Kombination mit der Reflexion der eigenen Kulturgebundenheit stellt die Basis der Komplexitätsreduktion dar. "Without culture-sensitive knowledge, disputants cannot learn to uncover the implicit 'ethnocentric lenses' that must be used to evaluate behaviors in an intercultural conflict situation." (Ting-Toomey 2004, S. 232) Gefühle, meist negativer Art, dienen als Auslöser für Reflexion, welche im Zuge der Entschlüsselung auf Komplexitätsreduktion zurückgreift.

Nutzung von Wissen
und Emotion

Das Bewusstsein über die Komplexität der interkulturellen Zusammenarbeit kann als große Herausforderung bzw. als Überforderung empfunden werden.³²⁰ Je mehr wir uns der Dynamiken des Kulturkontaktes bewusst sind, desto schwieriger scheint es mitunter, die Komplexität der Handlungsumstände auf die Grundidee der Kulturdimensionen zu reduzieren. Dies kann meines Erachtens auf die Entwicklung von differenziertem Denken zurückgeführt werden, in dem keine einfachen Lösungen mehr möglich sind. Andererseits scheint es noch relativ unerfahrene Personen zu geben, welche mit der Komplexität der Situationen erstaunlich gut zurechtkommen, da sie eine sehr intuitive Herangehensweise an Situationen haben.³²¹ Greifen wir auf das Modell nach Bennett zurück so, kann dies heißen, dass Menschen auf einer niedrigeren Stufe der interkulturellen Sensibilität sich mitunter leichter tun, mit Schwierigkeiten zurecht zu kommen, da sie diese nicht in ihrer vollen Brandbreite wahrnehmen und ihre unbeschwerte Offenheit viel aufzuwiegen im Stande ist.

Komplexität
erkennen und damit
umgehen

8.5.5.3 Ambiguitätstoleranz

Ambiguitätstoleranz kann ganz allgemein als Fähigkeit verstanden werden, neue oder ungewohnte Sicht- und Herangehensweisen in Bezug auf Arbeits- oder Handlungsstrategien nicht von vornherein als falsch, ineffizient oder altmodisch abzutun. Vielmehr verfügen Menschen mit hoher Ambiguitätstoleranz über die Bereitschaft, sich auf Alternativen einzulassen, indem sie zum Ausprobieren und Anpassen eigener Strategien bereit sind. Es dreht sich dabei um die Fähigkeit, mit Mehrdeutigkeiten umzugehen und das innovative Potential dieser zu erkennen. Gerade in interkulturellen Arbeits- und Lebenssituationen nimmt Ambiguitätstoleranz eine Schlüsselfunktion ein. Es geht dabei um die Entwicklung einer „Sowohl-als-auch-Haltung“ im Gegensatz zu der oft praktizierten „Entweder-oder-Haltung“, wie Regina Hauser im Rahmen des Konzeptes der "Lernreise" beschreibt: "Dabei führte insbesondere die Lernreise Südafrika zu der Erkenntnis, dass viele unterschiedliche und auch konträre Wirklichkeiten und Wahrheiten durchaus parallel nebeneinander existieren können. Infolgedessen sind auch unterschiedliche Handlungs- und Lösungsmuster nicht nur vermeidbar, sondern sogar erforderlich, um der Vielfalt der Wirklichkeiten gerecht zu werden. Als Ausdruck interkultureller Handlungskompetenz gilt es deshalb, die eigenen Entweder-Oder Muster durch

Alternativen suchen
und ausprobieren

³²⁰ I19: "Of course you have your explanation models. Like, when I was teaching about this topic, they have a different thinking about distance, about personal distance, of power, how the perception is about power. So at least I can analyse the situation. This already gives you some distance. This is one way to deal with it. Just to analyse it and think. Okay this is not personal thing; this is just a cultural difference or whatever. But if it is a topic that you are much attached too/ sometimes I also avoid people then and send somebody else." (Interview 19 Zitat 13)

³²¹ I18: "Für mich war die ganze Zeit total schön und es gibt nichts, wo ich nun froh bin, dass es vorbei ist." (Interview 18 Zitat 22)

"und" zu ersetzen." (Hauser 2003, S. 278)

Ambiguitätstoleranz bezeichnet also die Fähigkeit, Widersprüche und Zweideutigkeit in interkulturellen Kontaktsituationen zu erkennen, auszuhalten und fruchtbar zu machen. Auch wenn die Fähigkeit zur Anerkennung von Ambiguität meist mit Kulturkontakt in Verbindung gebracht wird, wird die Bedeutung dieser Fähigkeit mitunter zu wenig herausgestrichen. Das Bild interkultureller Begegnung ist immer noch von Harmonie geprägt und unterliegt in dieser Weise der Grundidee, dass Missverständnisse, Irritationen und Frustrationen durch Bearbeitung aufgelöst werden können. Wer sich aber näher mit interkultureller Kommunikation befasst und diese erlebt, wird erfahren, dass ein ganz wichtiger Teil der interkulturellen Begegnung auch darin besteht, die Andersartigkeit von Menschen, Arbeitsweisen, sozialen Regelungen etc. zu akzeptieren.³²² Dies impliziert die Zurückhaltung des Wunsches, die InteraktionspartnerInnen nach eigenen Mustern modellieren, konkret von der Richtigkeit eigener Ansichten überzeugen zu wollen und die Relativität kultureller Werte zu erkennen.

Andersartigkeit
zulassen

Ambiguitätstoleranz wurde von den verschiedenen InterviewpartnerInnen in ihren Facetten beschrieben. Während die einen eher den Aspekt der Neugierde und Unvorhersehbarkeit betonen, ja sogar als Leitmotiv ihres persönlichen Arbeitsstils beschreiben,³²³ verweisen andere stärker auf das Gefühl des Zwiespalts und der Skepsis über den Sinn der ihnen unbekanntem Arbeitsstile.³²⁴ In der Entwicklungszusammenarbeit ist man häufig mit kulturellen Systemen konfrontiert, die nur sehr wenig mit den Strukturen der Heimatkultur gemein haben und in diesem Sinne eine große Kulturdistanz beinhalten. Die Überschneidungsbereiche sind gering und die Möglichkeit an Bekanntes anzuknüpfen beschränkt. "Mit dem Grad des kulturellen Unterschiedes des Gastlandes zum Heimatland, der so genannten kulturellen Distanz, nehmen die Problemstellungen für den Expatriate in der Regel zu." (Schäfer 2001, S. 35) Der Faktor des Fremd- und Gast-Seins muss in die Überlegungen mit einbezogen werden. Es geht dabei um das Bewusstsein, dass eigene Sicht- und Handlungsweisen in der Fremde immer unter Inspektion stehen, was eine verstärkte Vorsicht im Umgang mit eigenen Handlungsstrategien erfordert. Die Gefahr, mit Abwertung und Rückzug zu reagieren, ist potentiell größer. Ambiguitätstoleranz muss deshalb sehr bewusst angegangen und gefördert werden. Die Fähigkeit des Zuhörens und Beobachtens wird in interkulturellen Lebens- und Arbeitssituationen in spezieller Weise benötigt und wird an späterer Stelle als Aufgabe des interkulturellen Coachings formuliert.

Kulturdistanz

Deutlich wird auch, dass Ambiguitätstoleranz und deren Entwicklung als Prozess gesehen werden muss, welcher durch Erfahrung und Reflexion gestärkt werden kann. Das zu Beginn empfundene Bedürfnis, Dinge zu verändern, kann sich über Kompromissbereitschaft hin zum Akzeptieren und Respektieren der Andersartigkeit entwickeln. Es geht dabei um die Einsicht, dass an die Umgebung angepasste Strategien erfolgreicher sein können als die erlernten, was im Grunde nur durch empathisches Einlassen ermöglicht werden kann.

Entwicklung von
Ambiguitätstoleranz

8.5.5.4 Frustrationstoleranz

Frustrationstoleranz gilt neben der Ambiguitätstoleranz als wichtige interkulturelle Basisfähigkeit. Sie bezeichnet die Fähigkeit, Rückschläge und Enttäuschung produktiv zu nutzen und daraus positive Entwicklungen ableiten zu können. Im Bereich der Frustrationstoleranz ist es auch wichtig, Erwartungen persönlicher und beruflicher Art zu

Erhaltung einer
positiven Haltung

³²² I10: „You have to understand that things may not go the way you want them to go and that has to be ok and you have to also be willing to step back, reorganise the whole thing and try it again in another way. There is quiet a bit of patience that comes with it." (Interview 10 Zitat 64)

³²³ I3: „Schwierige Menschen sind in meinen Augen solche, die auch nach Alternativen suchen und wenn du nach Alternativen suchst und eine Lösung mit mehreren Leuten, die verschiedene Lösungen im Kopf haben zu finden suchst, das macht die Arbeit interessant. Und wenn du stur bist, dann machst du einfach immer alles nach deinem Schema und bist vielleicht besser.“ (Interview 3 Zitat 49)

³²⁴ I19: "Sometimes you just think/ I don't understand at all; especially on a higher level, people with power. I don't understand how they function. I sometimes think they are so stupid. They don't know anything. Really. They can not talk about content. They only talk about regulations and policies. So it is very difficult to get an insight how they cooperate." (Interview 19 Zitat 8a)

reflektieren und den Anpassungsprozess zu evaluieren.³²⁵ Gerade im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit ist die Reflexion eigener Erwartungen und Motivationen eine wichtige Aufgabe, da Idealismus sehr häufig auch mit hohen Erwartungen an sich selbst und andere in Verbindung steht.³²⁶ Stöger spricht in diesem Zusammenhang von Auslagerungen eigener Sehnsüchte (vgl. Stöger 2000, S. 108). Die falsche Einschätzung der eigenen Einflussbereiche und daraus resultierende unrealistische Veränderungsideen gepaart mit Idealismus und Ethnozentrismus, führen mitunter zu Frustration, welche nur durch bewusste und umfassende Reflexion gelöst werden können.

Im Gegensatz zur Ambiguitätstoleranz, welche als Fähigkeit beschrieben wird, mit Mehrdeutigkeiten zu leben, wird bei Frustrationstoleranz eher der Umgang mit Misserfolgen ins Visier genommen. Basisvariable ist also die mangelnde Zielerreichung - sei es nun im privaten, beruflichen oder persönlichen Bereich - und deren Bewältigung. Die Bereitschaft, Fehler zu machen, bekommt dabei eine besondere Relevanz und muss als Grundlage des interkulturellen Lernprozesses gesehen werden. "Fehler im hier verstandenen Sinne meinen vielmehr Missverständnisse, die durch die Fremdartigkeit im Kulturkontakt entstanden sind, oder Interpretationen, die aufgrund der starken Prägung durch die eigenen mentalen Modelle nur eine sehr eingeschränkte Sicht der Dinge zugelassen haben." (Hauser 2003, S. 292) Der Lernprozess, welcher die Entwicklung interkultureller Kompetenz begleitet, zeichnet sich also nicht durch präventive Fehlervermeidung aus, sondern durch die Bereitschaft, Prozesse die zu Missverständnissen geführt haben, zu analysieren und für zukünftige Verhaltensänderungen fruchtbar zu machen. In diesem Sinne geht es darum, Fehler als Lernquelle auszuschöpfen (vgl. Hauser 2003, S. 292), wie sich das auch in verschiedenen Trainingsmethoden, welche so genannte „critical incidents“ zur Basis haben, zeigt (vgl. Kapitel: 8.6.4).

Nutzung von Fehlern

Fruchtbringende Fehlerbearbeitung ist ein hoher Anspruch, welchem, wie in den Interviews immer wieder zur Sprache kommt, nicht immer nachgekommen werden kann.³²⁷ Faktoren, wie die eigene Verletzlichkeit in einem kulturell fremden Umfeld bzw. die Überzeugung, dass die eigenen Ansichten richtig sind, führen mitunter zu weniger konstruktiven Umgangsweisen mit Frustrationen: Rückzug, Arbeitswut oder Resignation können als solche genannt werden. Politische Rahmenbedingungen und institutionelle Strukturen erschweren zudem die Möglichkeit, Schwierigkeiten konstruktiv anzugehen. Ein wichtiges Anliegen, das im Bereich der Frustrationstoleranz erwähnt werden sollte und das mit den negativen Reaktionen auf Frustrationen in Beziehung gesetzt werden kann, ist das des eigenen Ansehens, welches aufgrund des noch nicht gefestigten Status auf fragilen Beinen steht. Frustrationen sind im Grunde nichts anderes als Enttäuschungen darüber, dass Dinge sich nicht in einer Weise entwickelt haben, wie man es wollte oder für richtig hält. Die Faktoren dafür können sehr komplex sein, häufig jedoch müssen falsche Erwartungen dafür verantwortlich gemacht werden. Die Situation an sich ist meist durch eine erhöhte Emotionalität gekennzeichnet. "When an individual's face is under attack, emotional vulnerability or anxiety sets in, and associated emotions such as fear, humiliation, anger, guilt, disgust, shame, and contempt follow closely." (Ting-Toomey 2004, S. 225) Enttäuschung, Desillusionierung sind Gefühle, welche im fremdkulturellen Umfeld eine zusätzliche Dimension bekommen, da man sich nicht auf bestätigte kulturelle Regeln als Rückhalt verlassen kann. Die Komplexität, welche die Fähigkeit zu Frustrationstoleranz mit sich bringt, muss in dieser Weise insbesondere im interkulturellen Umfeld sehr ernst genommen werden.

Frustrationen und fragiler Status

³²⁵ I19: "After a while you see that you just don't have to expect to much, but still it is something difficult. If I would stay here ten years I still would have the same attitude. I would still not understand." (Interview 19 Zitat 8b)

³²⁶ vgl. Fußnote 128 (Interview 1 Zitat 26)

³²⁷ I19: "If you want to achieve something you have to adapt yourself. I mean you just follow the rules. You just try to be, yeah, well as efficient as possible." (Interview 19 Zitat 18)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Fähigkeiten, welche die Grundlage interkultureller Kompetenz ausmachen, erstens nur einen Faktor für das Gelingen von Kulturkontakt darstellen und zweitens nicht als Konstanten, sondern als durch Reflexion und Lernbereitschaft beeinflussbare Grundgrößen zu sehen sind. Basisfähigkeiten sind daher als Ressourcen zu verstehen, welche die einzelne Person mitbringt, nichtsdestoweniger auch zum Inhalt von Maßnahmen der Kompetenzentwicklung gemacht werden sollten, da sie in ihrer Gesamtheit den positiven Kulturkontakt ermöglichen. Das Anliegen dieser Arbeit ist es, das Konzept der interkulturellen Kompetenz möglichst umfassend zu beleuchten. Nur die Kombination der beschriebenen Teilkompetenzen kann zur erfolgreichen Meisterung interkultureller Lebens- und Arbeitserfahrungen führen (vgl. Bolten 1998a, S. 167). Faktoren des Selbstmanagements, des Umgangs mit Fremdheit und der Integration neuer Denk- und Handlungsweisen in eigenes Handeln beeinflussen den Prozess wechselseitig und kommen in Situationen in unterschiedlicher Kombination zum Tragen. Persönlichkeitsfaktoren sowie situationsbezogene Rahmenbedingungen dürfen dabei ebenso wenig ausgeklammert werden, wie institutionelle oder historische Hintergründe. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz muss als Prozess gesehen werden, welcher sich über die gesamte Zeit des Auslandsaufenthaltes bzw. des ganzen Lebens zieht (vgl. Bennhold-Samaan 2004, S. 378). Dieses Konzept legt auch die Idee nahe, dass Trainings den Lernprozess zwar einleiten können, die Festigung jedoch erst durch die Erfahrung stattfindet.

Entwicklung
interkultureller
Kompetenz als
„Lebenslanger“
Prozess

8.6 Entwicklungsmaßnahmen interkultureller Kompetenz

8.6.1 Was ist (interkulturelles) Coaching?

Coaching im Allgemeinen kann als Methode verstanden werden, Menschen in Situationen spezieller Herausforderung zu begleiten und die Freisetzung individueller Potentiale zu ermöglichen. "Zusammengefasst ließe sich Coaching definieren als eine Aktivierung von intensiven, differenzierten und systematischen Reflexionsprozessen bei Personen oder Gruppen. Typische Bereiche sind die Arbeitstätigkeit, die berufliche oder persönliche Entwicklung. Reflektiert werden dabei jeweils kurz- und langfristige Ziele und Gefühle, situative Bedingungen, Verhalten, Ziele und Erwartungen der beteiligten anderen Personen sowie Möglichkeit und Mittel zur Verbesserung der Zielerreichung." (Rauen 2002, S. 15) Coaching kann somit als ressourcenorientierte Interventionsform gesehen werden, die brachliegende oder unbewusste Fähigkeiten in Wert zu setzen versucht, indem die betroffene Person in professioneller Weise auf diese aufmerksam gemacht und das Erstehen der entdeckten Ressourcen behutsam und verstärkend begleitet wird.

Definition von
Coaching allgemein

Aufgrund dieser Orientierung auf Bewusstwerdung und Aktivierung von Synergiepotentialen halte ich interkulturelles Coaching für einen viel versprechenden Weg der interkulturellen Kompetenzentwicklung. Im Rahmen interkultureller Coachings wird die reflexive Auseinandersetzung mit Kulturunterschieden thematisiert und das Verhältnis gegenüber Differenz in erfahrungsorientierter Weise bearbeitet. Durch den Rückgriff auf Beispiele aus dem eigenen unmittelbaren Lebenszusammenhang kann mit einer größeren Involviertheit der Person gerechnet werden, was erstens eine tiefgehende Auseinandersetzung erlaubt und zweitens eine angepasste Lösungsorientierung ermöglicht.

Was ist
interkulturelles
Coaching?

Die Notwendigkeit, Trainingsmaßnahmen mit stärker in den Arbeitsprozess und die direkte Erfahrung eingebundenen Fortbildungsschritten zu schaffen, wird von verschiedensten Seiten empfohlen. Interkulturelles Coaching kann als mögliche Antwort auf dieses Anliegen gesehen werden. Die Förderung interkultureller Kompetenz wurde bisher vor allem durch verschiedenste Trainingsmethoden zu erreichen versucht. Die Grenzen dieses Ansatzes liegen für mich in der beschränkten Wirksamkeit von kognitiver Wissensvermittlung und Simulationen. Will man

Förderung
interkultureller
Kompetenz

sicherstellen, dass Trainingsinhalte in Wert gesetzt werden, muss die Frage der Vertiefung durch Anwendung in die Überlegungen einbezogen werden, wie auch Martin Ott bestätigt: "Die vorgetragenen Überlegungen legen die Entwicklung einer neuen Variante interkulturellen Trainings nahe, das Elemente aus Anthropologie, Pädagogik und Supervision miteinander verbindet. [...] Der Vorschlag ist veranlasst durch die Erfahrung, dass zentrale Probleme, Blockaden oder innere Einstellungen der am interkulturellen Setup Beteiligten erst in der 'Arena' d.h. im Konflikt zu Tage treten." (Ott 2002, S. 243) In diesem Sinne ist interkulturelles Coaching nicht nur als kurzfristige Intervention zum Zwecke der Steigerung von Arbeitseffizienz zu verstehen, sondern als langfristig wirkende Strategie zur nachhaltigen Entwicklung interkultureller Kompetenz. Auch wenn diese Einsicht von vielen TheoretikerInnen und PraktikerInnen anerkannt wird, ist die Forschung über diese Interventionsformen noch wenig ausgereift. Im Rahmen der Vorstellung meiner Forschungsergebnisse soll ein Beitrag zur Weiterentwicklung der Methode des interkulturellen Coaching geleistet werden.

Interkulturelles Coaching kann als Methode angesehen werden, welche in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass der Wirkungsgrad interkultureller Trainings mitunter zu kurz greift und Handlungsfähigkeit der betroffenen Personen im fremdkulturellen Umfeld nicht nachhaltig genug beeinflusst werden kann. Die Auseinandersetzung mit kulturellen Dynamiken, sei diese nun in kulturallgemeiner oder kulturspezifischer Weise, bleibt dabei immer hypothetisch und verlangt den Schritt der Verschränkung von Theorie und Erfahrung durch die Person. Die Gefahr, welche dabei besteht, ist, dass bei mangelnder Deckungsgleichheit Theorien sehr schnell aufgegeben werden. In diesem Sinne versteht sich Coaching als Methode, welche nicht darauf abzielt, Training zu ersetzen oder als besseres Training betrachtet zu werden, sondern als Methode, welche die In-Wert-Setzung des erworbenen Wissens sicherstellt. Ziel interkulturellen Coachings soll daher die Weiterentwicklung interkultureller Kompetenz sein, wobei entsandte Fachkräfte dazu angehalten werden, durch die Reflexion ihrer konkreten Erfahrungen zu lernen und diese Erfahrungen gezielt mit relevanten Wissensinhalten zu verbinden.

Unterscheidung von interkulturellem Coaching und Training

8.6.2 Warum interkulturelles Coaching?

8.6.2.1 Umgang mit Irritationen

Das Arbeiten in interkulturellen Teams, sowie die Zusammenarbeit mit lokalen Partnerorganisationen, seien dies NGOs oder Ministerien, bringt Situationen mit sich, welche aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Hintergründe unbeabsichtigte Wege einschlagen können und alle beteiligten Personen verwirrt zurücklassen. Diese Irritationen beruhen auf unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen, wie sie im Rahmen des Modells kultureller Differenz schon ausführlich dargestellt wurden. Werden diese Situationen unbearbeitet stehen gelassen, kommt es nicht selten zu Einbußen in der Zusammenarbeit, immer jedoch zum Verlust von möglichen Synergien.

Bedürfnis nach Ordnungssystemen

8.6.2.2 Herausforderung der kulturübergreifenden Führung

Entsandte Fachkräfte haben im Rahmen des Kulturkontaktes nicht nur persönliche Anpassungsthemen zu bewältigen, sondern sind häufig mit Führungsaufgaben innerhalb eines kulturfremden Raumes konfrontiert, in dem eigene, erlernte und erprobte Strategien mitunter völlig entkräftet werden. Die Führung von Menschen an sich ist eine sehr komplexe Aufgabe, welche von der Dimension unterschiedlicher kultureller Hintergründe verkompliziert wird. Interkulturelles Coaching soll die Entfaltung des eigenen Führungspotentials ermöglichen. "Unter interkulturellem Coaching verstehen wir die Unterstützung von Führungskräften bei der Lösung kommunikativer Probleme im interkulturellen Management. Wer die Begrenztheit und

Interkulturelle Führung als Herausforderung

die Relativität der eigenen Kultur und der Kulturabhängigkeit des eigenen Handelns nicht einzuschätzen und damit zu arbeiten vermag, kann dort kaum Erfolg haben. Interkulturelles Coaching zielt auf die Wahrnehmung und Berücksichtigung des Einflusses kulturgebundener Verhaltensweisen." (Clement 2002, S. 155) Dabei ist es wichtig, nicht nur die kulturellen Verhaltensbegründungen des Gegenübers verstehen zu lernen, sondern auch die eigene kulturelle Determination als Teil der Auseinandersetzung zu akzeptieren.

8.6.2.3 Schulung der Differenzwahrnehmung

Die Entwicklung interkultureller Kompetenz als Basis oder Kern einer internationalen Handlungskompetenz gründet sich auf die Anerkennung von Differenz (vgl. Kapitel: 8.4). "The various aspects or kinds of culture share many similarities. What applies to country cultures also has applications to corporate, organizational, or academic cultures. And once difference can be seen as cultural, there is a possibility of understanding and developing skills to manage, or better yet leverage, those differences." (Rosinski 2003, S. 17) Differenzwahrnehmung bildet die Grundlage der Auseinandersetzung und muss in erster Linie wahrgenommen werden. Gerade im Falle von kulturübergreifenden Subkulturen, die im Falle von Arbeitsbeziehung häufig bestehen, wird Differenz mitunter verwischt. Der Umgang mit Differenz stellt nicht nur die Basis der Entwicklung interkultureller Kompetenz dar, sondern bildet die Grundlage für Synergien, die als die Potentiale der Zusammenarbeit gesehen werden müssen.

Differenz
anerkennen-
Synergien entwickeln

8.6.2.4 Überwindung von Widerständen

Kulturkontakt provoziert mitunter Dynamiken, in denen die Person das eigene System- sei es nun die eigene Kultur oder das Selbst, schützt und Fehler und Schwierigkeiten auf andere abwälzt. Dies unterstützt Widerstände, kulturelle Determinanten als solche zu erkennen. „Es ist bequemer, weiterhin amateurhaft zu kooperieren, als einzugestehen, dass man selbst für viele missliche Situationen die Verantwortung trägt, die sich aus 'sachlicher' Sicht leicht auf andere abwälzen lässt." (Breuer, Barmeyer 1998, S. 184) Aufgrund des natürlichen Bedürfnisses Situationen, Gefühle und andere Personen einordenbar zu machen, neigen Menschen dazu, ihre Erfahrungen zu „sortieren“. Gerade im Kulturkontakt besteht jedoch die Gefahr, dass bei der Schaffung dieser Ordnungssysteme auf mangelhafte Informationen zurückgegriffen wird, bzw. die eigene emotionale Involviertheit so stark ist, dass es zu unbeabsichtigten Prozessen der Stereotypenbildung kommt. Schwierigkeiten, kulturelle Anteile als Leitmotive unseres Handelns, Denkens und Fühlens zu erkennen, kann im Coaching begegnet werden. Gerade in Situationen mit direkter Involviertheit entstehen Möglichkeiten, einen Zugang zu diesen Anteilen zu bekommen. Die spezifischen Herausforderungen des Akkulturationsprozesses kann dabei optimal thematisiert werden. Es wird bewusst Raum geschaffen, diese zu thematisieren, aber auch an die Situation angepasste Lösungsmodelle zu erstellen und zu erproben. Das Aufdecken der Relativität kultureller Ordnungssysteme kann eine Labilisierung der Person mit sich bringen, welche im Rahmen von Coaching aufgefangen werden kann.

Widerstände-
abschieben von
Fehlern

Auch wenn es aufgrund verschiedenster Faktoren zu Widerständen gegenüber der Erkennung der kulturellen Linsen unserer Wirklichkeitskonstruktionen kommt, ist das Bedürfnis nach Klärung der erfahrenen „Mysterien“ durchaus vorhanden. "Mehr noch als im nationalen Bereich besteht bei Führungskräften, die international arbeiten, das Bedürfnis in diskreter Weise mit neutralen, jedoch fachkundigen Menschen an neutralen Orten über gemachte, aber nicht verarbeitete und oft 'unverständliche' Erfahrungen zu sprechen. Dies hilft, eventuell auftauchende Konflikte zu überdenken, zukünftige Entscheidungen besser zu planen und auftauchende Schwierigkeiten leichter zu lösen." (Barmeyer 2002, S. 201) Reflexion als Methode der Erschließung und Bearbeitung von Problembereichen wird somit zum Mittel der Selbstorganisation (vgl. Trimpop, Meynhardt 2002, S. 202) und bildet den Kern des

Bedürfnis nach
Bearbeitung von
Schwierigkeiten

interkulturellen Coachings.

8.6.2.5 Forum für Reflexion schaffen

Kulturkontakt provoziert einen Interpretationsnotstand, welcher das Bedürfnis, „sich Luft zu machen“ mit sich bringt, unterscheidet sich jedoch von systematischer Reflexion. Das Bedürfnis sich über die erfahrenen Schwierigkeiten auszutauschen, wird vorwiegend im Rahmen privater Unterstützungssysteme erfüllt bzw. auf diese abgewälzt. Dies kann zu Belastungen familiärer und privater Beziehungen führen, da sie im Rahmen des Personaleinsatzes ohnehin schon multiple Funktionen zu übernehmen haben³²⁸ (vgl. Kapitel: 6.4.4). Zudem kann dabei neben der mangelnden Systematisierung und langfristigen Orientierung auch die Gefahr der mangelnden Wertfreiheit bestehen und diese Verhaltensweisen deshalb eher einem sich gegenseitig Bemitleiden, als sich Weiterbringen dienen. Interkulturelle Kompetenz darf weder als im Rahmen der Vorbereitung „abgehakter“ Trainingsinhalt gesehen, noch als rein private Angelegenheit beiseite gelegt werden. Interkulturelle Kompetenz als Erschließung von Differenz präsentiert vielmehr eine Geisteshaltung, welche in die „corporate identity“ jeder Entwicklungshilfeorganisation integriert werden muss.

Reflexion mehr als private Angelegenheit

8.6.3 Was kann interkulturelles Coaching?

In der interkulturellen Forschung hat sich ein Paradigmenwechsel vollzogen, welcher von der Akzentsetzung der Aneignung von fremdkulturellem Wissen weg – hin zu Selbstreflexion und Bearbeitung kultureller Denkschemata übergeht. "Innerhalb der kognitiven Dimension ist eine einseitige Gewichtung fremdkulturellen Wissens abgelöst worden durch ein gleichwertiges Verhältnis des Wissens um eigen-, fremd- und interkulturelle Prozesse.“ (Bolten 2002, S. 68) Dies zeigt sich in einer Neuorientierung interkultureller Entwicklungsmaßnahmen, welche deskriptives Denken durch erklärendes zu ersetzen versuchen und verstärkt auf interaktionsorientierte Auseinandersetzung abzielen. Interkulturelles Coaching ist ganz speziell dafür geeignet, diese Ansprüche umzusetzen und Strategien anzubieten, welche die direkte Interaktion zwischen TeilnehmerInnen verschiedener Kulturen als Ausgangsbasis für die Entwicklung interkultureller Kompetenz nutzen und diese weiterentwickeln.

Vorteile von interkulturellem Coaching

Interkulturelles Coaching zeichnet sich durch folgende Merkmale aus und ist im Stande, Grundlagen von Lerntheorien mit den situativen Ansprüchen zu verbinden.

Vorteile von Coaching

- Kontext- und Situationsbezug
- Schulung der Differenzwahrnehmung
- Emanzipatorisches Lernen- Gleichberechtigung
- Begleitung des Entwicklungs- und Lernprozesses
- Nutzung und Aufarbeitung von spezifischen Herausforderungen des Arbeitsalltags
- Vorbeugung von interkulturellem „Burn-out“
- Individualisierung von Lerninhalten
- Selbstorganisiertes und selbstverantwortliches Lernen
- Verankerung von Wissen
- Nutzung des „emotionalen Lernen“

8.6.3.1 Kontext – und Situationsbezug

Lerntheorien, welche sich mit Kompetenzentwicklung beschäftigen, betonen die Wichtigkeit der Vernetzung von Wissen mit Erfahrung. Diese Einsicht ist nicht unbedingt spezifisch auf den

Lernen auf Basis von Lernmotivation

³²⁸ I3: "Und oft spricht man ja auch mit dem Partner nicht über solche Sachen, also mir ist es früher so gegangen. Da bin ich nachhause gekommen und wollte nicht schon wieder darüber sprechen, obschon meine Frau sich interessiert hätte, aber ich hatte immer die Nase voll. Und das hat eigentlich zu Problemen geführt und wenn du dich coachen lässt, sei es in einer Therapie oder auch nur in Meditationskursen, was auch immer du gerne machst, wo du über dich selber nachdenkst, ist dir schon viel geholfen, wenn du das regelmäßig machst. Einfach sich selbst immer wieder zu hinterfragen und nicht einfach fast großwahnsinnig zu werden oder umgekehrt, zu einem Problemhaufen zu werden, obwohl gar keine Probleme da sind, weil du nie mit jemanden sprechen kannst." (Interview 3 Zitat 82)

interkulturellen Bereich zugeschnitten, erklärt jedoch die Entwicklung von interkultureller Handlungskompetenz. Erst durch den direkten Kontakt und das Ausgeliefertsein an interkulturelle Situationen werden die Bedürfnisse und Notwendigkeiten klar und Theorie erfahrbar. Chaos, als Zustand der Abwesenheit von Ordnungen (vgl. Erpenbeck, Heyse 1999, S. 11), wie es durch Leben und Arbeiten in fremden Kulturräumen unwillkürlich entsteht, bildet die optimale Grundlage für Lernprozesse. Das Ausgeliefert-Sein kann aber auch zu Überforderungen führen und auch in Rückzug und Frustrationen enden. Wichtig ist deshalb das Schaffen eines Forums, in dem die gemachten Erfahrungen reflektiert und somit neue Ordnungen geschaffen werden, wie es etwa in Form von Coaching in professioneller und reflektierter Weise getan wird.

Ein Aspekt der Situationsgebundenheit von Lernerfahrung ist die Notwendigkeit des Sich-Einlassens, wie es im Rahmen der Diskussion über Offenheit bereits beschrieben wurde. Hier kommt es zu Parallelen mit Empathie, welche an späterer Stelle als Teil des Coaching-Prozesses beschrieben wird. Implikationen von Offenheit können jedoch erst auf Basis der Situationsgebundenheit deutlich werden. Beispielsweise kann der Aspekt des Fremdseins erst erfahren werden, wenn man wirklich fremd ist. Die Erfahrung, selbst aus dem gewohnten Orientierungssystem herausgehoben zu sein, führt zu anderen Manifestationen als Erfahrungen, in denen der Fremdheitsstatus simuliert wird. Aufgrund mangelnder Kontextgebundenheit können Trainings nie die volle Tragweite von interkulturellen Herausforderungen erfahrbar machen, was den Wirkungsgrad einschränkt.

Trainingsinhalte
erfahrbar machen

Die Kenntnis der Rahmenbedingungen von Seiten des Coachs ist eine Voraussetzung für die Beurteilung der Umsetzbarkeit von Zielformulierungen des Gecoachten. Der Prozess beinhaltet einen damit viel stärkeren Kontextbezug als dies in Trainings vorgesehen ist. Bei der Erstellung von Lösungsmodellen als integrativer Teil des Coaching-Prozesses müssen Rahmenbedingungen in die Überlegungen einbezogen werden. Diese determinieren die Umsetzung maßgeblich. Misserfolge, die auf die falsche Einschätzung des Kontextes zurückzuführen sind, jedoch als mangelnde persönliche Kapazität ausgelegt werden, könnten den Coaching-Prozess unnötig stagnieren lassen.

Eingehen auf
Rahmenbedingungen

8.6.3.2 *Begleitung des Entwicklungs- und Lernprozesses*

Im Rahmen von Coachings wird die Entwicklung der Potentiale der Person angestrebt, wobei die Lernorganisation vom Gecoachten selbst gesteuert wird und der Coach lediglich als Begleiter fungiert. Coaching ist deshalb immer als Lern- und Entwicklungsprozess zu interpretieren, der Erfahrungslernen durch gezielte Reflexion intensiviert. Ein wichtiger Aspekt von Erfahrungslernen ist, dass der Lernbedarf auf Basis einer Selbstevaluierung bestimmt wird. Das Empfinden eines Mangels an Handlungsstrategien, also die Erfahrung der Inkompetenz, nötigt die Person, nach Neuem zu suchen. Diese Motivation bildet die Grundlage für das Lernverhalten und folgt einer anderen Dynamik als rein kognitiv gesteuerte Lernprozesse. Der Einsicht über den vorhandenen Lernbedarf folgt die Überprüfung von Strategien in der praktischen Anwendung, sowie die Festigung durch Übung. "Für die Anwendung dieses Lernkonzeptes müssen zwei wesentliche Voraussetzungen gegeben sein: die Akzeptanz, dass dieser Prozess viel Zeit durch fortwährende Übung erfordert, und die Bereitschaft einer vorübergehenden Inkompetenz." (Hauser 2003, S. 28) Die Nutzung von Lernpotentialen im Rahmen des Entwicklungsprozesses interkultureller Kompetenz gründet sich daher auf zwei Prämissen: Erfahrung, welche mit Umsetzung und Übung in Verbindung gebracht werden kann, und Reflexion.

Förderung der Person

Viele interkulturell Geübte gehen davon aus, dass ihre Erfahrung bereits als Kompetenz zu werten ist und ruhen sich auf dieser Einstellung geradezu aus. Viele Studien weisen darauf hin, dass Erfahrung allein nicht automatisch Kompetenz erzeugt. "However, as noted earlier, there is

Coaching der „alten
Hasen“

also an understanding that mere exposure to the host culture does not necessarily mean cross-cultural understanding, unless the experience is processed and analyzed." (Bennhold-Samaan 2004, S. 385) Regina Hauser verweist auf die Gefahr von Sicherheiten und stellt sie in Bezug zu Erwachsenen- und Kinderlernen. "Für das Verständnis der vorliegenden Arbeit wird die Fähigkeit zu verlernen als das zentrale Element für das Lernen von Erwachsenen betrachtet. Verlernen in diesem Sinne meint allerdings nicht vergessen, sondern bewusst machen." (Hauser 2003, S. 33) Sie begründet diesen Anspruch auf der Theorie von Simon (1999) (vgl. ebenda), welcher die Meinung vertritt, dass viele Erwachsene von der Idee überzeugt sind, bereits zu wissen, was ihre Neugierde und Offenheit behindert. Aufgrund des reichen Erfahrungsschatzes, der detailliert genug ist, um die Nuancen der kulturellen Unterschiede zu beleuchten, können gerade erfahrene Personen vom Angebot der Reflexion profitieren. Evaluierungen beweisen, dass besonders interkulturell Erfahrene stark von Maßnahmen, welche die Prozessierung und Analyse der Erfahrungen stärken, profitieren (vgl. Thomas, Kinast, Schroll-Machl 2002, S. 108), sofern sie die Bereitschaft zeigen, sich darauf einzulassen. Dabei ist auch wichtig klarzustellen, dass nahezu alle Personen durch die Konfrontation mit anderen Kulturen und die damit verbundenen sozialen und beruflichen Herausforderungen Lernerfahrungen machen, diese jedoch in unterschiedlicher Weise umsetzen können. Der Prozess hängt also von der Fähigkeit, erworbene Lernerfahrungen zu prozessieren ab, was die Notwendigkeit der Begleitung klar macht.

8.6.3.3 *Eingehen auf den Kompetenzlevel der Person*

Grundlage für die Gestaltung des Coaching-Prozesses ist auch die Frage, wie die unterschiedlichen Persönlichkeitsfaktoren, die mit den Basisfähigkeiten Hand in Hand gehen, in Verbindung mit dem Entwicklungsstadium interkultureller Kompetenz gebracht werden können. "Generell müssen Coach und Konzept mit z.T. nachhaltiger Ausdauer den Klienten an der Stelle abholen, an der er steht. Emotionale und intellektuelle Überforderungen sind hier genauso zu vermeiden wie entsprechende Unterforderungen." (Looss, Rauen 2002, S. 120) So kann zum Beispiel eine Person über ein schwaches Selbstwertgefühl verfügen und sich von der Unbestimmtheit der Erwartungen des fremdkulturellen Gegenübers stark verunsichert fühlen, während eine andere Person sich schwer tut, sich auf Neues, Unbekanntes einzulassen und mit Abwertung des anderen reagiert. Die jeweils persönlichen Erfahrungen mit fremden Kulturen in Verbindung mit der eigenen Weltanschauung beeinflussen die Reaktion auf das Fremde im Sinne des DMIS. Auf Basis dieser Abklärung, das sich sowohl auf Basisfähigkeiten als auch auf die Orientierung gegenüber Differenz bezieht, kann ein Coaching-Profil entwickelt werden, welches die speziellen Anliegen und Schwierigkeiten der Person gezielt und individuell anzugehen erlaubt. Instrumentarien, wie das IDI (vgl. Kapitel: 8.4) können hilfreich sein, wobei Beobachtungen und die Aufmerksamkeit gegenüber Schlüsselbegriffen und -konzepten, zur Ermittlung beitragen können, insbesondere, wenn der Coach über einen breiten Erfahrungsschatz verfügt.

Wo steht die Person?

8.6.3.4 *Vermeidung von „interkulturellem Burn-out“*

Das Leben und Arbeiten in interkulturellen Konstellationen kann als extrem forderndes Unternehmen angesehen werden. Sehr viele Leute, die in internationalen Organisationen arbeiten, können eine Reihe an Erfahrungen in verschiedensten Kulturen vorweisen. Beobachtungen zeigen jedoch, dass diese Erfahrungen sich zwar meist positiv auf die Fachkompetenz auswirken, die Entwicklung interkultureller Kompetenz mitunter jedoch stagniert. Diesen Zustand möchte ich als interkulturelles Burn-out beschreiben, welches sich einerseits durch mangelnde Offenheit und teilweise durch Resignation zeigt. Durchhaltevermögen wurde bereits im Rahmen der Basisfähigkeiten als Grundhaltung zur

Resignation führt zu Stagnation

Entwicklung interkultureller Kompetenz beschrieben und wird hier als Thema, welches im Rahmen von interkulturellen Coachings adressiert werden kann, wieder aufgenommen. Interkulturell Erfahrene sind nicht unbedingt leicht für die Idee des interkulturellen Coachings zu gewinnen, was sich mitunter durch eine „Verhärtung“ der kulturellen Identität begründen lässt. "Unbegleitete interkulturelle Kontakte können zu negativen Lernprozessen im Sinne einer Verstärkung und Festigung von Vorurteilen und Problemen beitragen. Ohne systematisches interkulturelles Lernen im Vorfeld oder während des Akkulturationsprozesses differenzieren sich die bereits vorhandenen Stereotype über die fremdkulturelle Umgebung nicht etwa aus, sondern verfestigen sich zu so genannten negativen Stereotypen." (Schäfer 2001, S. 21) Aufgrund unzureichender Bearbeitung und Unterstützung kann es zu Frustrationen und Verunsicherungen kommen, welche in Eigenregie gelöst und gemeistert werden müssen. Dadurch kann das eigene Gleichgewicht wiedererlangt werden; nicht selten jedoch wird es in der Folge vor weiteren Eingriffen geschützt und schränkt in dieser Weise die Offenheit und Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit sensiblen Themen des Kulturkontaktes ein.

8.6.3.5 *Individualisierung von Lerninhalten*

Im Zuge des Coaching-Prozesses soll ein Forum entstehen, in dem das eigene Verhalten und dessen Wirkung auf andere hinterfragt werden kann. Es handelt sich um eine Lernmethode, welche sich stark auf individuelle Fähigkeiten und Schwierigkeiten stützt, wobei konkrete Arbeitssituationen als Anknüpfungspunkte genommen werden und daran weitergebaut wird. Diese Unmittelbarkeit führt zur besseren Akkumulierung des erlernten Wissens, insbesondere, wenn der Coach relevantes Wissen in „verdaulichen“ Portionen in den Coaching-Prozess einbauen kann. Diese kognitiven Lerneinheiten können bewusst auf das aktuelle Bedürfnis und die Zielgruppe abgestimmt werden und zu den Erfahrungen in Bezug gesetzt werden. "Anders als interkulturelle Trainings sind interkulturelle Coaching-Maßnahmen viel stärker zielgruppenorientiert und inhaltlich kaum standardisierbar. Jede Situation, jede Gruppe hat ihre spezifischen und in diesem Sinne einmaligen Entstehungs- und Interaktionskontexte, die es von und mit den Beteiligten zu reflektieren gilt. Typologien existieren ebenso wenig wie der Schutz einer Laborsituation. Der Coach ist vielmehr darauf angewiesen, Handlungen zum Beispiel eines internationalen Teams in ihrer spontanen und realen Dynamik zu beobachten und zu analysieren, um auf dieser Grundlage mit den Teammitgliedern Zielvereinbarungen für ein künftig ggf. effizienteres Verhalten zu entwickeln." (Bolten 2003, S. 2) Dies führt zu einer Lage, in der einerseits die Professionalität des Coachs, was die kulturelle Kompetenz aber auch was gezieltes Methodenwissen betrifft, genauso auf dem Prüfstein steht wie andererseits die Entwicklungsbereitschaft des Gecoachten. Das „Commitment“ aller Beteiligten ist somit Grundlage für das Arbeiten an Fähigkeiten und Bedürfnissen, welches in sehr individuell angepasster Weise stattfindet.

Was braucht die Person?

8.6.3.6 *Verankerung von Wissen*

Die Wichtigkeit Wissen zu verankern, stellt eine grundlegende Einsicht zeitgemäßer Lerntheorien dar (vgl. Thiagi 2006, S. 29; Kammhuber 1998, S. 50). Dabei wird die Wichtigkeit der Ausgewogenheit von Erfahrung und Wissen in der Lernerfahrung herausgestrichen und die damit einhergehende Verankerung von Wissen als fruchtbare Lernmethode favorisiert. Dabei wird betont, dass gerade die Kombination von Wissen und Erfahrung das Erfolgsrezept ausmacht. Erfahrungslernen allein ist eine "schnelle" Lernmethode und ein stark auf das unmittelbare Bedürfnis abgestimmte Lernverhalten, bei der das Gelernte jedoch aufgrund der mangelnden Verankerung im Wissenskontext auch schnell vergessen wird. Rationale Lernmethoden hingegen vermissen den Erfahrungskontext und produzieren träges Wissen, das bei praktischem Bedarf teilweise nicht mehr zugänglich ist. Die Idee hinter „verankertem

Kulturtheorien als nachgefragtes Kontextwissen

Lernen“ ist, das aktive Element der Erfahrung mit reflektiven Vorgehen und kognitiven Elementen zu verbinden. "Wichtig sind in diesem Ansatz also für die Gestaltung einer interkulturellen Lernumgebung die Authentizität der Problemsituation, eine Situierung des Lernprozesses, die Einnahme multipler Perspektiven und das Arbeiten an multiplen Kontexten." (Kammhuber 1998, S. 51) Diese Idee wird im Rahmen der Ausführungen über den Coaching-Prozess noch näher ausgeführt. Dies mag wie eine Erweiterung der klassischen Methoden des Coachings und als eine Verschmelzung mit Training anmuten, stellt für mich jedoch die optimale Form dar, Wissen in an den Bedarf angepasster Weise einzufügen, fassbar und verwertbar zu machen.

8.6.3.7 *Emotionales Lernen*

Emotionales Lernen versucht das Auftreten von Emotionen zu instrumentalisieren. "Emotionales Lernen verstehen wir ganz spezifisch und pragmatisch, nicht als diffuse Betonung von Emotionalität, sondern als Prozess, in dem die eigenen emotionalen Reaktionen in irritierenden Situationen als Indikatoren interkulturellen Verstehens praktisch genutzt werden können. Insofern stehen die Entwicklung der Unsicherheitstoleranz und eine Entdeckerhaltung im Zentrum des emotionalen Lernens." (Clement 2002, S. 163) Interkulturelles Coaching versucht diese Methode zu nutzen, indem das Zulassen von Emotionen aufgrund der Unterstützungsfunktion des Coaches gefördert und aufgefangen werden kann. Emotionales lernen kann auch entkoppelt vom interkulturellen Kontext als wichtige Grundlage von selbstorganisierten Lernkulturen gesehen werden (vgl. Erpenbeck, Heyse 1999, S. 24-25), wobei die Auseinandersetzung mit Werten und deren Veränderung immer implizit Teil der Auseinandersetzung ist. Das Bestreben, Zustände mit denen wir unzufrieden sind, zu verändern, bekommt innerhalb der interkulturellen Konstellationen einen besonderen Stellenwert und kann deshalb nicht nur als Motor des Lernens, sondern auch als Thema der interkulturellen Konfrontation genutzt werden. Unreflektierte Handlungsstrategien beruhen auf unserer kulturellen Konditionierung, deren Relativierung nur durch ein bewusstes Zurücktreten und Innehalten erreicht werden kann. Emotionen wie Wut, Hilflosigkeit, Unsicherheit, sich-ausgenützt-fühlen können als Initiatoren dieser Auseinandersetzung dienen und in dieser Weise instrumentalisiert werden. Werden diese Indizien übergangen, sowie latente Unsicherheitsgefühle nicht bearbeitet, kann der Entwicklungsprozess gehemmt werden. Im Rahmen von interkulturellem Coaching kann der Umgang mit emotionalen Anteilen des Kulturkontaktes verstärkt herausgearbeitet und die Wahrnehmungsfähigkeit in interkulturellen Krisenmomenten gezielt geschult, sowie der Umgang damit geübt werden.

Kompetenztraining
nach Erpenbeck und
Heyse

8.6.4 **Interkulturelle Trainings**

Interkulturelle Trainings können zusammengefasst als Maßnahmen verstanden werden, welche Menschen auf ihren Arbeitseinsatz in einer fremden Kultur vorbereiten sollen. Dabei werden unterschiedliche Methoden verwendet, sowie verschiedene inhaltliche Fokussierungen vorgenommen. Bei der inhaltlichen Ausrichtung kann zwischen kulturallgemeinen und kulturspezifischen Trainings unterschieden werden, wobei bei beiden Trainingsarten eine erfahrungs- oder informationsorientierte Methodik zur Anwendung gebracht werden kann (vgl. Thomas, Hagemann, Stumpf 2003, S. 249). Kulturallgemeine Trainings beschäftigen sich vorwiegend mit dem System von Kultur im Allgemeinen und versuchen, in erfahrungs- oder informationsorientierter Weise Wissen über die Bedeutung und Tragweite kultureller Grundannahmen zu vermitteln. Dabei kann auch auf Filmmaterial oder andere Medien zurückgegriffen und die Gruppe in der Folge mit der Analyse der relevanten Themen beauftragt werden. Im Rahmen von erfahrungsorientierten Methoden werden auch Rollenspiele oder Kultursimulationsspiele zum Einsatz gebracht mit dem Ziel, möglichst authentische

Interkulturelle
Trainings

Lernsituationen zu schaffen.

Beschäftigen sich kulturallgemeine Trainings mit Inhalten, welche zum Verstehen kultureller Systeme im Allgemeinen beitragen sollen, wobei auch Dynamiken des Akkulturationsprozesses thematisiert werden können, widmen sich die kulturspezifischen Trainings der Auseinandersetzung mit einer bestimmten Gesellschaft, in den meisten Fällen, des Landes, in welches die Personen entsendet werden. Kulturspezifische Trainings können sich in informatorischer Weise den Traditionen, dem politischen System und der Sicherheitslage, sowie anderen für die Ausreise und Integration im Gastland hilfreichen Informationen widmen, sowie gezielte Verhaltensübungen beinhalten. Grundlage ist immer die Ansicht, dass Wissen über die speziellen Verhaltensweisen der Gastkultur fehlerhaftes Verhalten vermeiden kann, was im Grunde die Anpassung der kulturfremden Person an die Gastkultur impliziert. Die Gefahr, die diese Trainings beinhalten ist, dass in der Vermittlung kulturspezifischen Wissens die Komplexität von Kulturtheorien verschwiegen wird und TeilnehmerInnen eine unrealistische „Einfachheit“ vortäuscht, die nur beschränkt auf die Herausforderungen des Kulturkontaktes vorbereitet. Im Rahmen von erfahrungsorientierten Ansätzen kann hier ebenso wie bei kulturallgemeinen Trainings auf Rollenspiele oder Simulationen zurückgegriffen werden. Durch die Initiierung von bikulturellen Trainingssettings sollen authentische Erfahrungen provoziert und in der Folge gezielt bearbeitet werden.

Kulturspezifische
Trainings und
Methoden

8.6.4.1 Was kann interkulturelles Training?

Im Rahmen der beschriebenen Vorbereitungsmaßnahmen wird versucht, die spezifische Herausforderung, die das Arbeiten und Leben in einer fremden Kultur mit sich bringt, zu begegnen. Sie haben somit die Funktion, auf die Besonderheiten der Gastkultur einzustimmen und idealerweise eine Initialzündung für das Interesse am Phänomen des Kulturkontaktes zu geben. Auch mögliche Überforderungsreaktionen, welche im Zuge des Kulturkontaktes auftreten, sind meist Gegenstand interkultureller Training innerhalb der Einsatzvorbereitung. Bereits das Wissen um diese Mechanismen kann helfen, einen besseren Umgang mit Stress zu finden bzw. darüber nicht den Kopf zu verlieren und sie bewusst als fruchtbares Durchgangsstadium zu betrachten. Die Schaffung eines Problembewusstseins bzw. die Vorstellung von Strategien, die helfen diesen entgegen zu wirken, kann beispielhaft geübt werden. Sowohl Lernbedarf als auch Lernsituation müssen jedoch künstlich geschaffen werden, indem Situationen und Fälle auf einer abstrakten Ebene konstruiert werden. Die Auseinandersetzung mit diesen Themen dient der Vorbereitung auf die Herausforderungen des Kulturkontaktes. Die Prozessierung des erlernten Wissens in Form einer kompetenten Anwendung ist ein Ziel, das gerade in einer Gesamtkonzeption verwirklicht werden kann, die Vorbereitung und Coaching nicht in einer entweder-oder-, sondern in einer sowohl-als-auch-Beziehung sieht.

Stärken von
Trainings

8.6.4.2 Fokussierung auf kulturelle Besonderheiten

Fehler können im interkulturellen Zusammensein nicht vermieden werden und sind ein Fokus des Interesses in der Bearbeitung von Kulturunterschieden. Die meisten Lernmethoden, insbesondere im Rahmen von kulturspezifischen Trainings bauen auf der Idee auf, dass mit Hilfe kulturspezifischen Wissens kulturelle Fauxpas vermieden werden können. Dabei wird das Verhalten der anderen als Kern der Auseinandersetzung verstanden und die Anpassung, auch wenn diese oberflächlich ist, als das Ziel dargestellt. "Die meisten Lernprogramme, die entwickelt worden sind, um interkulturelle Kommunikation zu lehren und zu lernen, stellen das andere Verhalten in den Mittel- und Blickpunkt." (Rose-Neiger, Thiele 1998, S. 89) Dabei muss gesagt werden, dass die Einsicht, dass interkulturelle Kompetenz nicht nur auf Wissen über die fremde Kultur bezogen bleiben darf, sich innerhalb der Konzeption von Trainings immer stärker

Fehlervermeidung
oder Nutzung

durchsetzt. Die Schwierigkeit mit der TrainerInnen in dieser Weise konfrontiert sind, besteht darin, dass aufgrund des Zeitpunkts von Trainings nur sehr beschränkt auf Erfahrungen zurückgegriffen werden kann und dass das Bedürfnis der Personen, konkretes Wissen über die Kultur zu erwerben, größer ist, als die Bereitschaft zur Selbstreflexion. Dabei können hauptsächlich sich auf der äußersten Schale der Kulturzwiebel befindende Kulturmerkmale als Trainingsinhalt präsentiert werden; tiefere Schichten, die mit eigener emotionaler Involviertheit einhergehen, können erst im direkten Kulturkontakt erfahrbar gemacht werden.

Die Gefahr, die interkulturelle Trainings aufgrund dieser nachgefragten Vermittlung von klaren Inhalten oft enthalten, ist die all zu plakative Vermittlung von Kulturmerkmalen. Sie beinhaltet das Risiko, dass Vorurteile gefördert, statt abgebaut werden. "So helfen Verhaltenstipps, wenn ihre Übertragung auf die persönliche Situation nicht stattfindet, wenig. Auf diese Weise werden Stereotype und Vorurteile sogar eher verfestigt als abgebaut, so dass sich das Lernziel, der Erwerb interkultureller Kompetenz, leicht ins Gegenteil verkehrt." (Breuer, Barmeyer 1998, S. 196) Basierend auf dieser Einsicht, ist es nötig ein starkes Augenmerk auf die Balance zwischen dem Anspruch des Schaffens einer „Sprache“, welche die Auseinandersetzung ermöglicht, und dem Anspruch der Offenheit von Schemata, zu legen. In diesem Sinne gehe ich davon aus, dass im Rahmen von Trainings auch eine bewusste Zurückhaltung gegenüber leicht handhabbaren Ordnungsmodellen geboten sein sollte. Es darf nur so viel Wissen vermittelt werden, wie nötig ist, um das Denken, Reflektieren und Ordnen der interkulturell agierenden Personen aktiv zu halten. Das Interesse, das immer im Zusammenhang mit Selbstreflexion stehen muss, sollte geweckt werden, sowie die Bereitschaft, Unsicherheiten und Missverständnisse auszuhalten. Zuviel Sicherheit hingegen bringt die Gefahr, dass Leute sich bereits wissend fühlen und zu wenig Intention zeigen, sich auf mehr einzulassen.

Schwierigkeit der Stereotypenvermittlung

8.6.4.3 *Erfahrungsorientierte Trainingsmethoden*

Im Rahmen von erfahrungsorientierten Trainingsmethoden wird das Ziel verfolgt, möglichst lebensnahe und erfahrungsbezogene Beispiele für Trainingszwecke zu erschließen. Diese Methoden reichen von mehr oder weniger ausführlichen Rollenspielen über komplexe Simulationen realer Arbeitssituationen bis hin zur Methode der Lernreisen. All den Bestrebungen gemeinsam ist die Intention, möglichst viele Facetten des Kulturkontaktes für die Trainingssituation zu nutzen, indem Kulturerfahrung erlebbar gemacht wird. Auf Basis dieses simulierten Kulturkontaktes wird daraufhin die Reflexion eingeleitet, in der eigene kulturelle Anteile ebenso wie die Eigenarten der anderen besprochen werden sollen. Die Nachteile, die ich bei diesen Trainingsmethoden sehe, sind, dass hierbei die Konzentration auf die Selbstreflexion versucht wird, die provozierte Kontrasterfahrung jedoch emotional zu wenig hergibt, um die wirklichen Irritationen des Akkulturationsprozesses erlebbar zu machen. Selbst bei der Methode der Lernreise (vgl. Hauser 2003 83ff) wird zwar Kulturkontakt als der Schlüssel zum Kompetenzausbau maximiert, die emotionale Involviertheit der Personen bleibt nichtsdestoweniger auf einem relativ geringen Level stehen. Dies mag mit der Sicherheit der Gruppe, in welcher die Lernreise stattfindet zu tun haben, aber auch mit der Konzeption, welche lediglich den Ort der Informationsvermittlung verschiebt, die Trainees jedoch in ihrer Zuschauerrolle belässt.

Methoden in Trainings

8.6.4.4 *Erweiterung von Vorbereitungsmaßnahmen*

Die Konzeption von Trainingsmaßnahmen als Ausbildung oder Schulung am Anfang des Arbeitsprozesses und die Reduktion auf Vorbereitung für den Personaleinsatz bringt spezifische Einschränkungen mit sich. Im Sinne einer nachhaltigen Kompetenzentwicklung muss ein Gesamtkonzept angestrebt werden, in dem Vorbereitungs-, Begleit- und Reintegrationsmaßnahmen stärker verbunden und aufeinander abgestimmt werden.

Entwicklung eines Gesamtkonzeptes

Begleitmaßnahmen, wie sie im Rahmen von interkulturellem Coaching verwirklicht werden können, sind dabei der bisher am Schlechtesten entwickelte Fortbildungsbereich. Die Reduzierung von interkulturellen Trainings auf die Vorbereitungsphase schränkt die Wirksamkeit der interkulturellen Trainings in der Weise ein, dass zwar der Boden bereitet wird, die Pflege der „Saat“ jedoch vernachlässigt wird. Eine strukturierte Begleitung innerhalb des Arbeitsprozess kann massiv zur In-Wertsetzung des bereits Gelernten beitragen, sowie die Vermeidung von „Rückfällen“ in niedere Phasen des Ethnozentrismus im Sinne des DMIS unterstützen. Die direkte Konfrontation mit den Herausforderungen des Kulturkontaktes zeigt nämlich nicht selten die Wirkung, dass Menschen sich, zumindest zeitweilig regressiv verhalten. Dies hat mit dem mangelnden Üben von Verhaltensweisen zu tun, da die Person erst durch die wiederholte Anwendung neuer Strategien die nötige Sicherheit erlangt, welche den Erfolg gewährleistet. Diesbezüglich halte ich Coaching für einen Ansatz, der durch die unmittelbare Einbindung in die Lebenswirklichkeit der Betroffenen den Lernprozess vorantreiben kann und interkulturelle Kompetenz fördert; außerdem befähigt er Menschen, mit den Widersprüchen der unterschiedlichen kulturellen Systeme zu leben.

8.6.4.5 Eingehen auf „sensible Phasen“

Der Zeitpunkt des Trainings ist von ganz spezifischen Herausforderungen geprägt. Die Phase unmittelbar vor der Ausreise stellt für die Ausreisenden eine psychologisch und emotional sehr belastende Zeit dar. Es müssen nicht nur organisatorische Dinge in der Heimat geklärt werden, sondern auch die inhaltliche Vorbereitung auf die neue Aufgabe, sowie emotionale Herausforderungen wie Abschiede bewältigt werden. Zudem kommt es gerade unter diesen Einflussfaktoren nicht selten zu einem Nachentscheidungskonflikt, welcher die Unsicherheit des Übergangs widerspiegelt. Die Rechtfertigung der Entscheidung, in der man auf Sicherheiten zurückgreifen muss, die man in dieser Zeit selbst vermisst, prägen den Zwiespalt dieser Zeit. Aufgrund der aktuellen Umstände gibt es genügend Themen, welche im Rahmen der Vorbereitung geklärt werden sollen, diese drehen sich jedoch vorwiegend um das „Chaos“, welches die Ausreise in Bezug auf die kulturelle Identität anrichtet. Die Personen sehnen sich nach organisatorischen Informationen, welche eine rudimentäre Eingliederung im Gastland sicherstellen, bzw. auch nach Verhaltenstipps, die die Sicherheit vermitteln, dass Situationen gemeistert werden können. „Der Expatriate wünscht sich in dieser Situation deshalb zunächst nur Informationen, die er für das Überleben im Gastland als relevant empfindet.“ (Schäfer 2001, S. 73) Persönliche Interpretationsnotstände entstehen meist erst in der unmittelbaren Situation und schaffen Lernmotivation auf Basis des Empfindens von Chaos, das den Drang der Suche nach neuen „Ordnungen“ hervorruft (vgl. Erpenbeck, Heyse 1999, S. 18). Lernen hat demnach das Ziel, unsere inneren Ordnungsmechanismen in der Weise zu adaptieren, dass sie den neuen Erfahrung gerecht werden können. Interkulturelle Trainings im Rahmen der Auslandsvorbereitung müssen Aspekte der Ausreise beleuchten und soviel Sicherheit vermitteln, wie zur unmittelbaren Eingliederung im Gastland nötig ist und den Rückzug in eine Abwehrhaltung zu vermeiden.

Anknüpfen an
Bedürfnissen

8.6.4.6 Die Wichtigkeit der Lernmotivation

Bezugnehmend auf die Lernspirale, in welcher Motivation, Information, Anwendung, Reflexion als Grundlage des Lernens betrachtet werden (vgl. Bennhold-Samaan 2004, S. 385), ist es wichtig, die Motivation für Lernen entstehen zu lassen. Barmeyer spricht dabei vom „Leidensdruck“ (vgl. Barmeyer 2002, S. 201), welcher die Person veranlasst, Unausgesprochenes und Unverstandenes lösen zu wollen. Das Bedürfnis entsteht in besonderer Intensität zu Beginn eines Personaleinsatzes, in dem Stress seinen Höchststand erreicht - die Phase, welche gemeinhin als Kulturschock bezeichnet wird. "In this transformative process,

Lernmotivation als
Grundlage des
Lernverhaltens

large and sudden changes are more likely to occur during the initial phase of exposure to a new culture." (Kim Y. 2004, S. 341) Diese Stressmomente können als Auslöser für Veränderung dienen. Die Möglichkeit, diese zu begleiten und die Personen in dieser kritischen Phase zu unterstützen halte ich für ein Potential des interkulturellen Coachings, welches idealerweise direkt im Gastland stattfinden soll.

Kulturelle Grundannahmen, Werte und Normen sind Elemente unserer kulturellen Identität, welche nicht nur erst in der Konfrontation mit dem anderen erkannt werden, sondern zudem eine große Veränderungsresistenz aufweisen. Die Transformation des Verständnisses von kultureller Universalität zu Differenz ist daher ein Prozess, welcher langsam und stetig vor sich geht. "Die Schwierigkeit interkultureller Interventionsmaßnahmen, wie zum Beispiel Training liegt darin, diese Kulturstandards evident zu machen, denn sie sind nicht bewusstseinspflichtig. Da die Interaktionen im monokulturellen Kontext für den Einzelnen durch das gemeinsame Orientierungssystem berechenbar sind, besteht kein Grund, über in der Sozialisation erworbenen Handlungsregeln zu reflektieren. Sie sind so selbstverständlich, dass der einzelne sie über alle anderen Menschen generalisiert." (Kammhuber 1998, S. 48) Dies begründet die Einsicht, dass auch Lernprozesse Zeit brauchen und es deshalb sinnvoller ist, Wissen und Reflexion in kleinen Rationen über einen langen Zeitraum zu verteilen, als die komprimierte Vermittlung zu Beginn eines Personaleinsatzes. Dies stimmt auch mit der Erfahrung überein, dass Trainingserfolge bei Menschen mit Auslandserfahrung besonders groß sind. "Erfahrene haben in Trainings einen besonderen Lernerfolg, weil sie ihre schon vorhandenen fremdkulturellen Schemata erweitern und ausdifferenzieren können." (Thomas, Kinast, Schroll-Machl 2002, S. 108) Die Beurteilung von Trainingsmaßnahmen durch TeilnehmerInnen spiegelt die Realität wider, dass TeilnehmerInnen mit Auslandserfahrung positiver urteilten als Erstausreisende (vgl. Schäfer 2001, S. 85).

Portionierung des Lernprozesses

8.6.5 Rolle des Coachs

Die Wirkung von Lernprozessen ist besonders groß, wenn das Prinzip der Selbstorganisation verwirklicht wird. Dies bedeutet, dass der Coach in seiner Rolle ganz bewusst Zurückhaltung übt und sich stark auf Unterstützung, Bewusstmachung und Strukturierung der Lernerfahrung konzentriert. Die Bestimmung der Relevanz bestimmter Erfahrungen und die Entwicklung von Zielen, sowie die Erstellung von Strategien, welche zur Erreichung dieser beitragen, bleiben somit beim Gecoachten selbst. Der Coach soll beratend, klärend oder vermittelnd eingreifen, wird jedoch konkrete Veränderungsaufträge immer an die lernende Person zurückspielen. Gerade im interkulturellen Coaching nimmt der Coach auch die Rolle eines Vermittlers ein, welcher Themen, die der Person aufgrund der kulturellen Determinierung nicht zugänglich sind, ins Bewusstsein bringt (vgl. Breuer, Barmeyer 1998, S. 197). In diesem Sinne soll der Coach auch an gegebener Stelle Wissen über die Zielkultur einbringen, was zur Stabilität der interkulturellen Zusammenarbeit beiträgt, indem die Akzeptanz und das Entwickeln angepasster Lösungsmodelle gefördert werden. Dieser Anspruch wird auch an interkulturelle TrainerInnen herangetragen, gilt jedoch in spezieller Weise für das interkulturelle Coaching. "Der Lehrende sollte dabei eine prozessbegleitende und das Lernen fördernde Funktion einnehmen und somit nicht Wissen 'dozieren', sondern Lernprozesse anstoßen und begleiten. So soll nicht nur besonders effektiv gelernt werden, sondern zudem die Fähigkeit des Lernenden zu dauerhaften, konstruktiven Lernprozessen auch außerhalb der Lernumgebung erreicht werden." (Schäfer 2001, S. 24) Die Rolle des Coachs steht auch in engem Zusammenhang mit der verwendeten Coaching- Methode, wobei gerade im Rahmen von Gruppen-Coaching soziale Dynamiken plakativ zur Darstellung gebracht werden können, während im Einzel-Coaching an den Wirklichkeitskonstruktionen der Person gearbeitet wird. Die Ermöglichung und Provozierung multipler Perspektiven können dabei als größter gemeinsamer Nenner beschrieben werden, von

Zurückhaltung

denen ausgehend Synergieeffekte entstehen können.

8.6.6 Coaching-Methoden

Bei der Unterscheidung von Coaching-Methoden kann eine Einordnung von verschiedenen Blickwinkeln aus versucht werden. Bezugnehmend auf das Setting kann Gruppen-Coaching und Einzel-Coaching unterschieden werden. Beim Team-Coaching wird mit einem bestehenden Team gearbeitet und es kann deshalb als Unterkategorie des Gruppen-Coachings verstanden werden. Eine andere Möglichkeit bietet die Unterscheidung nach inhaltlichen Aspekten. Coaching von interkulturellen Herausforderungen oder Konflikt ist ein Beispiel für die inhaltliche Ausrichtung und kann als Einzel- oder Gruppensitzungen abgehalten werden. Im Rahmen dieser Arbeit dreht es sich bei der Auseinandersetzung mit Coaching immer um die inhaltliche Ausrichtung auf interkulturelle Aspekte, wobei dies sowohl als Arbeit mit einer Einzelperson oder einer Gruppe verwirklicht werden kann.

Inhaltliche
Ausrichtung oder
Setting

Einzel-Coaching

Einzel-Coaching kann als die am Häufigsten angewandte Form von Coaching verstanden werden. Die individualisierte und ressourcenorientierte Interventionsform des Coachings kann im Rahmen von Einzelsitzungen am Klarsten verfolgt und der Schutz der Privatheit, welche bei der Auseinandersetzung mit Fähigkeiten, Schwierigkeiten und Entwicklungspotentialen vorausgesetzt wird, gewährleistet werden. In diesem Sinne baut Einzel-Coaching auf einer intensiven Beratungsbeziehung zwischen Coach und Gecoachten, in der Themen wie Verhaltens- und Wahrnehmungseinschränkungen bearbeitet werden. "Da berufliche und private Themen oft nicht zu trennen sind bzw. sich gegenseitig beeinflussen, reichen die Maßnahmen des Coachs dabei auch in den privaten Bereich hinein, wenn dies notwendig erscheint und gewollt ist." (Rauen 2002a, S. 82) Der Fokus, der dabei jedoch nicht verloren werden soll, ist die Verwirklichung der, im Rahmen der Zielbestimmung formulierten Entwicklungsschritte, die aufgrund ihrer Komplexität auch Elemente der psychischen Konstitution mit einbeziehen können. Bezugnehmend auf die Basisfähigkeiten interkultureller Kompetenz kann hierbei deutlich werden, wie stark persönliche Fähigkeiten die Handhabung der Herausforderungen beeinflussen und wie diese als Bereiche der Förderung im Rahmen des Coachings angegangen werden können.

Eingehen auf
individuelle
Grundlagen

Die Arbeitsform des Coaching baut sehr stark auf die Spezifik der Beratungsbeziehung, was die Standardisierung von Methoden erschwert. Nichtsdestoweniger muss der Coach über ein sehr breites Methodenspektrum verfügen, das er im Rahmen der Sitzungen auf die Situation abgestimmt einbringt. Die gemeinsam erarbeiteten Vorschläge werden von der Person im Alltag umzusetzen versucht. Diese Experimentierphasen dürfen nicht zu kurz sein und bilden die Grundlage der nächsten Coaching-Sitzung, in der diese Erfahrungen reflektiert werden. Aufbauend auf der Evaluierung der neuen Strategien können Nachbesserungen notwendig sein; oder die erlebte positive Verstärkung hat bereits zur Akzeptanz neuer Strategien beigetragen. In diesem Sinne ist der Coach Begleiter eines Lernprozesses, der in individueller Weise auf Wahrnehmungsverzerrungen und -blockaden (blinde Flecken) eingeht und so die Fähigkeiten des Klienten stärkt.

Standardisierung
unmöglich

8.6.6.1 Gruppen-Coaching

Dreht es sich bei Einzel-Coaching um eine Methode, welche auf einer intensiven Beratungsbeziehung zwischen Coach und Gecoachtem aufbaut, findet Gruppen-Coaching in einer Gruppe statt, welche erfahrungsgemäß nicht mehr als 15 TeilnehmerInnen umfassen soll.

Gemeinsames
Coaching mehrerer
Personen

Dabei ergeben sich Vor- und Nachteile bzw. spezielle Herausforderungen, welche vom Können des Coachs in der Steuerung von Gruppenprozessen abhängen. Aufgrund der persönlichkeitsbezogenen Auseinandersetzung mit Ressourcen und Potentialen der Einzelperson kann die Gruppe als Chance oder Gefahr wahrgenommen werden. Gruppen-Coaching darf in diesem Zusammenhang nie zum Einzel-Coaching unter Zeugen werden (vgl. Rauen 2002a, S. 85). Die Fähigkeit des Coachs im Rahmen der professionellen Interventionen die Balance zwischen Provokation und Sensibilität zu finden, stellt eine Herausforderung dar, welche jedoch auch gerade die „Würze“ des Gruppen-Coachings ausmacht. Die Coachees³²⁹ können von der Beobachtung anderer lernen bzw. zur Reflexion angeregt werden und sich gegenseitig in der Entwicklung von Lösungsmodellen unterstützen. Allein die Erfahrung, dass auch andere ähnliche Schwierigkeiten haben, kann zur Stärkung der Problemlösungsmotivation führen, wobei hier dem Coach die spezielle Aufgabe zukommt, den Gruppenprozess in einer Weise zu steuern, dass sich die Beteiligten in ihrer Entwicklung interkultureller Kompetenz gegenseitig weiter bringen. Treffen Coachees zusammen, welche sich auf einem ähnlichen Entwicklungsstand interkultureller Sensibilität befinden, besteht die Gefahr, dass sich die TeilnehmerInnen zu sehr in ihren Annahmen und Deutungsmustern bestätigt fühlen, was zu einer Stagnation in der Differenzwahrnehmung führen kann. Das Arbeiten mit inhomogenen Gruppen stellt eine größere Herausforderung für den Coach dar, beinhaltet in den meisten Fällen jedoch auch ein größeres Lernpotential. Aufgrund der größeren Diversität können Probleme vielfältiger betrachtet werden.

Kritikpunkte, welche gegen das Gruppen-Coaching sprechen, beziehen sich vor allem auf die Bedenken, wie sehr man der Förderung der Einzelperson im Gruppen-Setting gerecht werden kann. Aufgrund der einheitlichen Grundzielformulierung, welche aufgrund der inhaltlichen Fokussierung auf interkulturelle Herausforderungen stattfindet, gehe ich davon aus, dass die individuellen Komponenten zwar einen wesentlichen Teil der Auseinandersetzung ausmachen, jedoch auch als gemeinsames Anliegen angesprochen werden können. In dieser Weise können auch Formen des Gruppen-Coachings genutzt werden, welche sich mit der Methode des Team-Coachings überschneiden. Im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit gibt es jedoch häufig Konstellationen, in denen MitarbeiterInnen einer Organisation in verschiedensten von einander unabhängigen Teams arbeiten und daher nicht als Team im traditionellen Sinne bezeichnet werden können. Dies verspricht eine optimale Ausgangslage für Gruppen-Coaching, da die einzelnen Personen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind, jedoch in einem relativ losen beruflichen Funktionszusammenhang stehen. Zudem halte ich auch ein kombinierte Form, welche sowohl Einzel- als auch Gruppensitzungen vorsieht, für eine Möglichkeit, den speziellen Anliegen von Einzelpersonen gerecht zu werden.

Klare
Zieldefinitionen

8.6.6.2 Unterschiede zum Konflikt-Coaching

Ein häufiger Anlass, der nach Coaching verlangt, ist das Auftreten von Konflikten, bei deren Lösung Hilfe und Unterstützung nötig wird, gerade weil die interkulturellen Konstellationen als komplexes Unterfangen empfunden wird. Auch wenn unter der Sonderform des Konflikt-Coachings die Entwicklung des Konfliktlösungspotentials angeregt werden soll, darf Coaching an sich nicht als Konfliktlösungsmethode missverstanden werden. Vielmehr muss Coaching als Interventionsform gesehen werden, die die Ausschöpfung der Potentiale eines Teams oder einer Führungsperson anregt, wobei kulturelle Interpretationen das Hauptaugenmerk interkultureller Coachings sind. Dass dabei auch bereits stattgefundenen Konflikte zum Thema gemacht werden und Methoden des Konflikt-Coachings genutzt werden, liegt in der Natur der Sache, sollte jedoch nicht unbedingt der unmittelbare Anlass für Coaching sein.

Interkulturelles
Coaching ist nicht
Konflikt-Coaching

³²⁹ Coachee: die gecoachte Person

Die Möglichkeiten des interkulturellen Lernens bauen auf der Nutzung interkultureller Überschneidungssituationen als Lernmomente auf und distanzieren sich somit von einer generellen Konfliktvermeidung. "Auch wenn Anlass für interkulturelles Coaching misslungene oder kritische Situationen und Beziehungen mit internationalen Gesprächspartnern sind, ist das Ziel nicht unbedingt deren völlige Vermeidung. Nicht die Null-Kulturfehler-Linie ist das Ziel, sondern die wertschätzende Aufmerksamkeit für die kulturgebundenen Bewertungen, Verhaltenserwartungen und Verhandlungsrituale der Geschäftspartner." (Clement 2002, S. 155) Wichtig dabei erscheint mir auch, die Methode der Auseinandersetzung mit kritischen Handlungssituationen als Kriseninstrument wegzuführen und ein stärker begleitendes Element zu verfolgen, welches die Schulung der eigenen Wahrnehmungsfähigkeit zum Ziel hat. Obwohl der auslösenden Faktoren für Reflexion meist nicht-funktionierende Handlungsstrategien sind, sollen im Rahmen der Fehleranalyse sowohl auslösende Faktoren identifiziert, als auch Lösungsmodelle erstellt werden. Dies inkludiert immer eine höhere Aufmerksamkeit und selbstkritische Betrachtung. Grundlage dieser Erfahrung ist die These, dass strukturelle Spannungen und Widersprüche in Tätigkeitssystemen (vgl. Lompscher 2003; S. 31- 32) in der Weise notwendig sind, dass sie Veränderungsdruck erzeugen und somit Lernerfahrungen ermöglichen. In diesem Sinne trachtet Coaching nach der Entwicklung einer differenzierten Wahrnehmung, welche interkulturelle Spannungen erspürt und Wege anbietet, diese konstruktiv zu nutzen und zu steuern.

Fehler sollen nicht vermieden, sondern genutzt werden

8.6.6.3 Rahmenbedingungen für interkulturelles Coaching

Sowohl im Rahmen von interkulturellen Coachings als auch Trainings wird die Kombination verschiedener inhaltlicher Orientierungen und der Rückgriff auf unterschiedliche Settings als vielversprechendes Konzept angesehen. "Vieles spricht dafür, dass interkulturelle Trainings dann besonders effektiv sind, wenn informations- und erfahrungsorientierte Methoden miteinander kombiniert werden." (Thomas, Hagemann, Stumpf 2003, S. 262) Wie bereits betont, können sowohl Einzel- als auch Gruppen-Coachings eingesetzt werden, auch Mischformen sprechen durchaus nicht gegen die Coaching Ideologie. „Auch hier gibt es keine 'Einheitsmethode' und kein 'richtig' oder 'falsch'; vielmehr sollte der Einzigartigkeit von Situationen und der Individualität von Personen durch Methodenvielfalt und breiten Kenntnissen Rechnung getragen werden." (Barmeyer 2002, S. 228) Grundtenor der Interventionen ist immer das Anliegen, Reflexion einzuleiten und die Entwicklung von kulturell sensiblen Lösungen für konkrete Probleme zu finden, sowie deren Umsetzung zu begleiten und den Erfolg zu evaluieren. Verfügt der Coach über ein breites Methodenrepertoire, insbesondere auch über Methoden, die im Rahmen von interkulturellen Trainings eingesetzt werden, verspricht dies eine wohlüberlegte Kombination von Fördermaßnahmen im Dienste interkultureller Kompetenzentwicklung.

Methodenvielfalt

Bei Personalentsendungen der Entwicklungszusammenarbeit halte ich die verstärkte Nutzung von interkulturellem Coaching als durchaus gangbare Form der Personalentwicklung. Aufgrund der Anwesenheit einer relativ großen Anzahl von entsandten EZA- Fachkräften am Zielort können diese sowohl in Gruppen-Settings als auch in Einzel-Settings gecoacht werden. Es gibt selten Situationen, in denen so viele Menschen mit verschiedenen beruflichen Hintergründen aber ähnlichen Anliegen, nämlich den Herausforderungen des Kulturkontaktes, angetroffen werden können. Coaching kann somit sowohl für MitarbeiterInnen einer bestimmten Organisation, als auch organisationsübergreifend angeboten werden. Einzel-Coachings ist ohnehin eine von Organisationskontexten relativ unabhängige Fördermaßnahme und können auf Basis der Bereitschaft der MitarbeiterInnen stattfinden, sofern die Finanzierung dafür vorhanden ist. Kurzfristige Entsendungsentscheidungen limitieren die Möglichkeit für ausgedehnte Vorbereitungsmaßnahmen und sprechen für eine verstärkte Verlagerung von relevanten

Möglichkeiten für Coaching im Rahmen der EZA

Lerninhalten in die unmittelbare Arbeitserfahrung. Dafür spricht auch die Tatsache, dass Coaching optimal in den Arbeitsalltag integriert werden kann und somit zeitliche Ausfälle, wie sie im Rahmen von längeren Workshops vorkommen, vermieden werden können.

8.6.7 Der Coaching-Prozess

8.6.7.1 Reflexion

Reflexion befindet sich im Herzen des Coachings. Die Bereitschaft sich auf den Prozess des Überdenkens einzulassen, darf jedoch nicht als Selbstverständlichkeit angesehen werden, sondern muss in seiner Komplexität anerkannt werden. Freiwilligkeit und Eigenmotivation stellt die absolute Grundlage dar, denn „unfreiwillige Lernregimes“ (Lompscher 2003, S. 36) blockieren Entwicklungen von vornherein. Wie bereits betont, wird Reflexionsverhalten in Bezug auf eigenkulturelle Muster durch die schwere Zugänglichkeit dieser für Reflexion zusätzlich erschwert und muss deshalb durch gezielte Instrumente initiiert und professionell begleitet werden.

Reflexion als
Kernelement

Auf Basis der Datenanalyse kann festgestellt werden, dass Reflexion auf zwei Grundelementen nämlich der Reflexionsbereitschaft und der Reflexionsfähigkeit beruht.

Grundelemente von
Reflexion

Reflexionsbereitschaft hat zwei Hauptmotive:

Fehleranalyse als Mittel zum Erfolg

Persönlichkeitsentwicklung durch Selbstreflexion

Reflexionsfähigkeit entsteht durch:

Beobachtungsgabe

Abstraktionsvermögen

Analysefähigkeit: Instrumentalisierung von Momenten emotionaler Entladung

Lösungsorientiertheit und Rückkopplung im Handlungsvollzug

8.6.7.2 Reflexionsbereitschaft

Die Bereitschaft für interkulturelle Problemanalyse wird durch die Verwobenheit von Identität und Kultur zu einem persönlichkeitsbezogenen Verstehensprozess, welcher von Widerständen begleitet werden kann. "We may attempt to avoid or minimize the anticipated or actual 'pain' of disequilibrium by selective attention, denial, avoidance, and withdrawal, as well as by compulsively altruistic behavior, cynicism, and hostility." (Kim Y. 2004, S. 341) Die Reflexion eigenen Verhaltens und die Frage wie dieses auf andere wirkt, inkludiert immer die Auseinandersetzung mit Fragen der eigenen Identität sowohl als Individuum, als auch als Teil der jeweiligen Gruppe (Team aber auch Kultur). Eine Interviewpartnerin streicht ganz klar heraus, dass Reflexionsbereitschaft durch Widerstände eingeschränkt wird. Um diese überwinden zu können, ist ihrer Ansicht nach ein gewisses Maß an Abhängigkeit von den fremdkulturellen PartnerInnen notwendig, da man sich sonst gerne von dem mühsamen Prozess der Konfrontation drückt³³⁰ (vgl. Kapitel: 6.4.3). Das Ansprechen der Beschränktheit von kulturellen Interpretationen bedarf, insbesondere durch die Implikationen des Ortswechsels einer besonderen Sensibilität. Der Prozess der Reflexion wird durch Ethnozentrismus beeinflusst. Fehlen alternative Erklärungsmodelle wird die Richtigkeit des eigenen Referenzsystems gerechtfertigt oder bestätigt. Reflexionsbereitschaft inkludiert deshalb die Offenheit aller involvierten Personen, sowohl ihre eigene Kulturgebundenheit als auch allgemeine Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten zu hinterfragen.

Bereitschaft ist mehr
als willentliche
Entscheidung

³³⁰ I19: "M: Do you think that people who live abroad automatically gain intercultural competence? I19a: It depends what they do. In Pakistan we had this oil companies, this women had servants, and they were only together with the other women. They didn't gain competence, they just had there luxury environment. So you need somehow to be a bit dependent on the local people and that you need to work together. There should be somehow an interaction but even dependency. So you really have to look into yourself." (Interview 19 Zitat 45)

Reflexion hat immer einen starken Bezug zum Selbst und ist in dieser Weise immer auch Selbstreflexion, welche als „Nachdenken über die eigene Person“ definiert werden kann (vgl. Schiek 1997, S. 1311-1312). "Self-reflection as a quiet, fully engaged state of mind involves a form of self-dialogue, self-learning, and self-integration. Particularly in times of crisis, self-reflection helps us to understand how we are doing, and what direction we need to move. As new perspectives arise, so do new feelings that awaken us to new insights." (Kim Y. 2004, S. 352) Die Intention von Coaching ist es einerseits, Selbstreflexion gezielt zu fördern und andererseits professionell zu begleiten, was neben der Steigerung des Arbeitspotentials auch die Entwicklung von Persönlichkeitskomponenten mit sich bringt. Persönlichkeitsentwicklung als Resultat von Selbstreflexion wird auch als Aspekt von Interkultur im Kapitel über Konsequenzen näher beleuchtet.

Selbstreflexion

8.6.7.3 Reflexionsfähigkeit

Reflektierende Auseinandersetzung stellt das zentrale Element von Lernverhalten und somit von Kompetenzentwicklung im Allgemeinen dar (vgl. Schmidt 2003b; S. 13). Im lerntheoretischen Sinn ist damit der Aspekt der Beobachtung und das Erschließen von Veränderung in Bezug auf das Selbst und das System angesprochen, was eine komplexe Lernleistung darstellt. "Um eine nicht banale Lernanforderung [...] zu bewältigen, sind Lernzielbildung und Orientierung auf die Aufdeckung grundlegender, wesentlicher Merkmale und Relationen (Tiefenstrukturen), eine auf Erkenntnis und Anforderungsbewältigung gerichtete Motivation, ein hohes Niveau der Reflexivität und Kontrollfähigkeit [...] sowie die Beherrschung der jeweils ziel- und gegenstandsadäquaten Lernhandlungen erforderlich. Es versteht sich nicht von selbst, dass Erwachsene über die Voraussetzungen einer so verstandenen vollwertigen Lerntätigkeit verfügen." (Lompscher 2003, S. 29-30) Damit wird klar, dass es sich bei Reflexion, um einen Prozess handelt, der die Verknüpfung von Wissen und Erfahrung und die personen- und kontextbezogenen Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Umsetzung ins Visier nimmt.

Reflexion als DAS
Instrument zur
Erlangung von
Kompetenz

8.6.7.4 Reflexion im interkulturellen Coaching-Prozess

Differenzwahrnehmung als zentrales Element zur Entwicklung interkultureller Kompetenz steht in engem Zusammenhang mit Reflexion, wie es im Entwicklungsmodell nach Milton Bennett besonders deutlich wird. Sie ist das entscheidende Instrument im Übergang vom ethnozentristischen zum ethnorelativistischen Entwicklungsstadium und wird somit zum zentralen Element interkultureller Kompetenzförderung. Die Orientierung gegenüber Differenz wird dabei zum Schlüsselfaktor der Weiterentwicklung und muss in systematischer Weise gefördert werden. Deshalb halte ich die Frage für zentral, wie Differenzwahrnehmung gesteigert werden kann, die für mich die Grundlage des Coaching- Prozesses bilden. Hierbei möchte ich drei Schritte vorschlagen:

Umgang mit
Differenz ist der
Schlüssel zu IK

Beobachtung: Differenz wahrnehmen

Wissen: Differenz verwerten

Empathie: Differenz fühlen

8.6.7.5 Differenz beobachten

Die erste Voraussetzung der Differenzwahrnehmung ist die Fähigkeit diese zu beobachten. Damit sei sowohl die Beobachtung anderer als auch die Selbstbeobachtung angesprochen. Meiner Ansicht nach stellt **Beobachtungsfähigkeit** die Grundlage für die Schaffung eines interkulturellen Lernumfeldes dar.³³¹ Dies bedarf einer bewussten Zuwendung zu Themen

Beobachtung ist auch
Bewusstwerdung

³³¹ 16: "Eines ist das Bewusstsein selbst, aktives Bewusstsein darüber, beobachten können, weil man kann bewusst, ich sag drum beobachten, ich meine bewusst hinsehen, weil öfters sieht man sonst etwas nicht." (Interview 6 Zitat 69)

interkultureller Relevanz, welche auf gezielten Beobachtungsaufträgen beruhen, wie sie etwa im Rahmen der Coaching-Sitzung erarbeitet werden können. Die Notwendigkeit der gezielten Beobachtung gründet sich auf zwei Grundannahmen:

1. Stereotypisierende Einordnungen gründen sich auf einer spärlichen Bewertungsgrundlage. Im Falle interkultureller Überschneidungssituationen passieren Interpretationsprozesse auf Basis einer selektiven kulturellen Wahrnehmung.

2. Anhaltspunkte und Orientierungshilfen des fremdkulturellen Gegenübers werden aufgrund der verzerrten kulturellen Wahrnehmung verkannt und gefährden die interkulturelle Performanz. Das Anliegen, die Dynamik des Kulturkontakts zu verstehen, macht es oft nötig, sich auf die Suche nach diesen kulturellen Interpretationsstützen zu begeben. Will man den eigenkulturellen Rückbezug aufbrechen, muss bewusst nach Information gesucht werden, die zur Erhellung der Situation in kulturübergreifender Weise beiträgt. Grundsätzlich gleicht dieser Prozess der Datensammlung in einem Forschungsvorhaben. Zuerst muss Material (in diesem Fall durch gezielte Beobachtung) gesammelt werden, wonach der Prozess des Ordnen, Analysierens und Reflektierens beginnen kann. Vorschnelle Interpretationen müssen bewusst hinten gestellt und systematische Vergleiche gefördert werden.

Systematische Beobachtung zeichnet sich durch eine bewusste und gezielte Steuerung der Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema aus. Dabei wird auch versucht, durch wiederholte Fokussierung auf einen Themenbereich multiple Perspektiven zum selben Problem zu erfassen. Zudem kann die systematische Aufzeichnung von Beobachtungen etwa im Rahmen eines Tagesbuches zur besseren Erfassung der genauen Umstände beitragen, in der versucht wird, multiple Perspektiven einzunehmen und sich von der kulturellen Interpretation zu distanzieren.

Systematik von
Beobachtungen

8.6.7.6 Wissen: Differenz verwerten

Reflexion beinhaltet neben einer sozialen und psychischen auch ganz klar eine intellektuelle Komponente, welche die **Prozessierung der Erfahrung** ermöglicht. Lerntheoretisch kann dabei auf Schmidt zurückgegriffen werden: "Lernen kann man nur, wenn man schon etwas kann und weiß." (Schmidt 2003b, S. 22) Dies rechtfertigt die Idee, dass es notwendig ist, (kulturell) relevante Kategoriensysteme als Wissen in den betroffenen Personen zu entwickeln auf die in der Reflexion zurückgegriffen werden kann und die Systematisierung von Erfahrungen ermöglicht. Da das vorhandene Erfahrungsrepertoire aufgrund der kulturübergreifenden Erfahrungen nur mehr beschränkt zweckdienlich ist, kommt es zu einem Ordnungsvakuum, welches mit der Bereitschaft zur Erweiterung des eigenen Wissens- und Denkhorizontes einhergehen soll. "When anomalous experiences or data cannot be assimilated into existing schemas, the schemas themselves must be enlarged to accommodate them." (International Journal, S. 433) Durch die situative Verwurzelung des Lernbedürfnisses ist dieser Prozess als mehr als nur reine Wissenserweiterung da die Koppelung von Wissen und Erfahrung zu verankertem Wissen führt, welches flexibler an neue Situationen angepasst werden kann und daher die Starre von rein kognitiv vermittelten Modellen verliert.

Beobachtungen
einordnen – Wissen
aufbauen

Das Bedürfnis mehr über die Ursachen, der in der Zusammenarbeit entstehenden Schwierigkeiten zu erfahren, ist somit die beste Grundlage relevantes Wissen aufzubauen und zu vermitteln. "Haben die Führungskräfte erkannt, dass viele Schwierigkeiten kulturelle Ursachen haben können, dann besteht ein ausgeprägtes Bedürfnis danach, mehr über kulturelle Ursachen von Verhaltensweisen in Managementsituationen zu erfahren. Eine zielführende und zeitnahe Intervention bietet hier das Coaching." (Barmeyer 2002, S. 219) Wichtig dabei scheint: Die Fähigkeit des Coachs, erstens das Wissensbedürfnis des Gecoachten wahrzunehmen und zweitens in kompetenter Weise zu befriedigen.

Wissen schafft
Wissen- Erfahrungen
systematisieren

Der Aufbau des für den Lernprozess relevanten Wissens muss allgemein genug sein, um auf

weitere Situationen mit denen die Person in Zukunft konfrontiert sein wird, subsumieren zu können. Das Bedürfnis zur Einordnung im Dienste des Verstehens stellt die Grundlage der Wissensaneignung dar. Trotz dieser Allgemeingültigkeit muss sich die Spezifik der Situation in der Weise widerspiegeln, dass die Person das Gefühl für die Relevanz der Theorie für die Praxis hat. Fehlt diese Verbindung werden erlernte Theorien schnell als unbrauchbar beiseite gelegt. Dieser Balanceakt zwischen Allgemeingültigkeit und Situationsbezug als Herausforderung wurde im Rahmen des in dieser Arbeit vorgestellten Modells kultureller Differenz umzusetzen versucht. Anhand der sechs Säulen können die Erfahrungen eingeordnet bzw. die Tiefe der Grundmotive in Bezugnahme auf das Zwiebelschalen-Modell herausgearbeitet werden. Dies soll helfen, Klarheit und Ordnungen zu schaffen, die den Prozess des Nachdenkens in individueller Weise anregen und zum Verstehen kultureller Differenz beitragen.

8.6.7.7 Differenz fühlen

Empathie meint die Fähigkeit sich in die Handlungs- und Denkweisen anderer hineinzusetzen und auf Basis des Versuchs einer imaginativen Fremdwahrnehmung neue Wege für eigene Denkprozesse zu erschließen. Der Akzent liegt dabei auf dem Versuch eigene gewohnte Interpretationsabläufe hintanzustellen und einen bewussten Perspektivenwechsel zu vollziehen, die das Verstehen anderer Handlungs- und Denkweisen sowie Verhaltensanpassungen ermöglicht. "Der Weg zum Verstehen des anderen geht über: Sich in den Augen des andern sehen, sich mit den Augen andern sehen. Sich selbst anders betrachten. Perspektivenwechsel und Introspektion in Kultur, Einfühlung und Selbsterkenntnis, Verändern der Blickrichtung." (Rose-Neiger, Thiele 1998, S. 88) Empathie kann als Ansatz verstanden werden, der auf das Erfahren von Differenz konzentriert ist und bewusst eigene Interpretations- und Handlungsweisen zu verlassen versucht.³³²

Empathie als
imaginative
Fremdwahrnehmung

Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Konzept der Empathie, welches ich als wichtiges Element der Differenzenerfahrung werte, kann die Theorie des „Embodied Ethnocentrism“ (vgl. Bennett, Castiglioni 2004) wichtige Aufschlüsse geben. Diese geht davon aus, dass wir sowohl unsere eigene als auch die andere Kultur „fühlen“, in dem Sinne, dass sich Entscheidungen, Denkweisen durch ihr Empfinden von Richtigkeit oder Angepasstheit auszeichnen. Während sich Beobachtungs- und Analysefähigkeit um die Aufspaltung der komplexen Situationen bemühen, strebt Empathie nach einem Blick und Gefühl für das Ganze, die Gesamtheit der interkulturellen Lebenspraxis. In dem Moment, in dem die Wahrnehmung der Ganzheit gelingt, kommt es zu einem Aha-Erlebnis, welches die Komplexität der Situation in den Blick rückt ohne sich in der Suche nach dem Detail zu verlieren. In diesem Sinne wird auch die Gefahr einer übermäßigen kulturellen Bewusstheit diskutiert, welche die Entwicklung interkultureller Kompetenz hemmen kann, da es zu einer Trennung zwischen Wissen und Anwendung kommt. Die Erfahrung und Förderung von Empathie zielt daher auf die Ermöglichung einer „interkulturellen Natürlichkeit“ ab. "What we are adding here is the additional link that can generate the feeling for the other culture. With that feeling, behaviour appropriate in other cultural context can flow naturally from our embodied experience, just as it does in our own culture." (Bennett, Castiglioni 2004, S. 260) Ausgehend von der These, dass Kultur nicht nur kognitiv verstanden werden darf, sondern auch fühlend erlebt werden muss, entsteht die Einsicht, dass Differenzenerfahrung erst dann Sinn macht, wenn Wissen unbewusst in Verhalten übersetzt werden kann und mit einem Gefühl der Angepasstheit einhergeht.

Das Gespür für das
Ganze

Im Rahmen von interkulturellem Coaching kann die Erfahrung von Differenz durch Empathie ganz gezielt angeregt werden. Eine sehr gute Empathie-Übung kann das bewusste Verzicht auf Fragen sein. Im Rahmen des Modells kultureller Differenz wurde die unterschiedliche

Beispiel

332 vgl. Fußnote 266 (Interview 5 Zitat 44)

Bewertung von Fragen angesprochen, was deutlich machen soll, warum es Sinn macht, das anderskulturelle Verhalten bewusst zu erproben und in der Folge die aufgetretenen Gefühle zu reflektieren. Der Sinn dahinter ist, sich bewusst auf „natürliche Impulse“ zu konzentrieren und in andere Richtungen zu leiten. Das eigene Verhältnis zu räumlicher Distanz kann als weiteres Beispiel genannt werden und das Selbstverständnis von IndividualistInnen und KollektivistInnen zum Thema der Auseinandersetzung machen. Wichtig scheint mir, ebenso wie bei der Schulung der Beobachtungsfähigkeit, das kognitive Verarbeiten der Erfahrung zunächst beiseite zu schieben, um die Erfahrung selbst in den Mittelpunkt rücken zu können und sich mit Nuancen des Erlebens zu befassen, die außerhalb unserer kulturellen Grenzen liegen.

8.6.8 Ziele von Coaching

Die Ziele von Coaching drehen sich in erster Linie um das Ermöglichen einer positiven Grundhaltung, die das Leben und Arbeiten im fremdkulturellen Umfeld zu einer Erfahrung macht, die interkulturelle Kompetenz hervorbringt und Interkultur ermöglicht. "Das Ziel solcher kombinierter Maßnahmen ist die Schaffung einer möglichst stressreduzierten Arbeits- und Lebenssituation, die Verfestigung und Spezifizierung eines hohen Niveaus interkultureller Handlungskompetenz, bezogen auf die Zusammenarbeit mit den ausländischen Partnern, innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens, sowohl mit Blick auf Vorgesetzte und Mitarbeiter als auch Kollegen." (Thomas, Kinast, Schroll-Machl 2002, S. 113)

Stressreduziertes
Arbeiten

Dabei handelt es sich immer um eine Entwicklungsmaßnahme, welche einen Veränderungsprozess bewirken soll (vgl. Breuer, Barmeyer 1998, S. 197). Dieser baut auf der Bereitschaft auf, sich mit Alternativen, wie sie im fremdkulturellen Verhalten demonstriert werden, in offener und wertfreier Weise auseinanderzusetzen. Die Konfrontation, welche über verschiedene Zugänge (beobachten, analysieren, fühlen) stattfinden kann, führt zu unterschiedlichen Resultaten, die als bewusste oder unbewusste Akkulturation beschrieben werden können. Bewusste Akkulturation zeichnet sich durch zwei Hauptmerkmale aus: Einerseits lernt die Person besser mit Differenz umzugehen, was sich in einer akzeptierenden Haltung im Sinne von Toleranz (vgl. Kapitel: 8.5.1) zeigt. Andererseits ändert die Person im Rahmen interkultureller Kompetenzentwicklung auch die Haltung gegenüber Differenz in der Weise, dass Anpassung nicht mehr automatisch mit der Gefahr der Selbstaufgabe in Verbindung gebracht wird. In diesem Sinne halte ich es für ein Ziel des Coachings den Umgang mit Gegensätzlichkeiten, die einen wichtigen Teil des interkulturellen Alltags ausmachen, zu festigen. Die Erfahrung von Differenz bringt zwangsläufig die Einsicht mit sich, dass die Welt nicht nur so ist, wie man diese immer gesehen hat, sondern tiefgehende Unterschiede innerhalb der kulturellen Systeme bestehen. Diese Einsicht sollte in der Weise prozessiert werden, dass die Bereitschaft Differenz auszuhalten geübt und positiv besetzt werden kann.

Alternativen
zulassen- Differenz
aushalten

8.6.8.1 Entwicklung und Umsetzung von Lösungen

Neben einer umfassenden Akzeptanz von Differenz im Sinne einer ethnorelativistischen Weltanschauung mit dem Ziel des „dynamischen Dazwischen-Seins“, werden Reflexionsprozesse nicht zuletzt durch deren Lösungsorientierung charakterisiert. Neben der generellen Reflexion der eigenen Kulturgebundenheit und der Auseinandersetzung mit den Dynamiken der Akkulturation, halte ich es für wichtig, dass Reflexion der Entwicklung konkreter Lösungsstrategien dient. Der Prozess darf nicht mit der Analyse der Situation als abgeschlossen betrachtet werden, sondern bedarf der Umsetzung gewonnener Einsichten und der Rückführung in die interkulturelle Lebenspraxis. Erst wenn der Bogen von der Wahrnehmung von Unterschieden und Schwierigkeiten über die Analyse bis hin zur Entwicklung von Lösungen gespannt wird, kann von Lernerfahrungen gesprochen werden, die als Kompetenzentwicklung beschrieben werden kann.

Entwicklung von
tragbaren Lösungen

Eine Schwierigkeit, welche bei der Entwicklung von Lösungsmodellen auftauchen kann, ist das Vorhandensein von klar definierten Arbeitskonzepten bzw. Rahmenbedingungen, welche von der handelnden Person nicht verändert werden können. Ziel von Coaching ist es deshalb, nicht nur die Fähigkeiten und Potentiale der Person in die Entwicklung von Lösungen einzubeziehen, sondern die Rahmenbedingungen soweit zu erforschen, dass der Handlungsspielraum klar definiert und genutzt werden kann. Das Wissen des Coachs über das kulturelle System, in dem die Interaktionen stattfinden, wird in der Weise relevant, als geplante Interventionen an das kulturelle System angepasst sein müssen. Strukturen, welche einer starken hierarchischen Ordnung unterliegen, limitieren mitunter die Einflussnahme des Individuums.³³³ Zudem muss die Organisationskultur in Betracht gezogen werden. Staatliche Einrichtungen wie Universitäten und Ministerien funktionieren hierbei völlig anders als NGOs, in denen in den meisten Fällen weniger an strukturellen Problemen scheitern wird. Menschen tendieren dazu, Rahmenbedingungen aufgrund ihrer Starrheit als unveränderbar zu sehen und reagieren darauf mit Gehorsam oder Trotz. Ziel von Coaching ist es, Lösungsmöglichkeiten zu suchen, die das System zulässt, was eine Veränderung von innen bewirken kann. Diesbezüglich können diese Veränderungsversuche auch als Pilotprojekt mit dem Potential für langfristige Umgestaltungen, gesehen werden.

Systeme von innen
verändern

Schlussendlich sehe ich es als ein wichtiges Ziel interkulturellen Coachings entsandte Fachkräfte bei den Herausforderungen des interkulturellen Alltags in einer Weise zu unterstützen, die sicher stellt, dass Erfahrungen nicht in interkultureller Frustration enden. Diese Aufgabe halte ich für wichtig, insbesondere weil international eingesetzte MitarbeiterInnen auch die Funktion von MultiplikatorInnen übernehmen. Bei Training und Vorbereitungen wird häufig auch auf den vorhandenen Pool an "RückkehrerInnen" zurückgegriffen (vgl. Schäfer 2001, S. 76). Die Österreichische Entwicklungshilfe verweist dabei neben der "Verwendung" dieser als InformantInnen für Neuausreisende ebenso auf ihre Rolle als "Multiplikatoren" entwicklungspolitischer Anliegen innerhalb der österreichischen Bevölkerung (vgl. Fritz Hemedinger 1995, S. 133). In dieser Weise wird deutlich, dass die interkulturellen Fähigkeiten der EZA- Fachkräfte nicht nur als persönliches Anliegen gesehen werden dürfen, sondern die PraktikerInnen eine Verantwortung in der entwicklungspolitischen Inlandsarbeit zu übernehmen haben.

Entwicklung
interkulturell
kompetenter
MultiplikatorInnen

8.6.9 Kulturelle Dimension des interkulturellen Coachings

Eine große Schwierigkeit in der Arbeit an kulturell gebundenen Denk- und Handlungsweisen, sehe ich in der Tatsache, dass sowohl die Methodik von Trainings als auch Coachings aus individualistisch orientierten Gesellschaften kommen und kollektivistische Denk- und Beziehungsstile nur beschränkt widerspiegeln. Dies impliziert, dass die Konfrontation mit den beschriebenen Inhalten stark auf westlichen Grundwerten aufbaut. Martin Ott schreibt dazu: "Das ist, das soll mit aller Eindringlichkeit betont werden kein Plädoyer für eine Kultur des Konfliktes, gerade vor dem Hintergrund der 'Unwilligkeit' afrikanischer Kulturen, Konflikte offen und direkt anzugehen. Es ist eine Form der Fortbildung, die in einem hohen Maße problem- und personenorientiert ist." (Ott 2002, S. 243) Im Falle der Arbeit mit interkulturellen Gruppen ist deshalb ein hohes Maß an Sensibilität im Bereich der Anwendung von Methoden geboten. Die Bereitschaft Instrumenten an die jeweilige Gruppenkonstellation anzupassen, ist zudem notwendig.

Kulturgebundenheit
der Methoden

Unter interkulturellem Coaching verstehe ich im Allgemeinen eine Methode, welche sich um die Erkenntnis und Integration kultureller Dimensionen bemüht. Wird jedoch eine Form von Coaching eingesetzt, die sich näher an die Form des Konflikt-Coachings annähert, ist ein großes

Konflikt-Coaching
als besondere
Herausforderung

³³³ vgl. Fußnote 56 (Interview 5 Zitat 112)

Maß an interkultureller Sensibilität angebracht. Wie im Modell kultureller Differenz bereits ausführlich beschrieben, variieren Konfliktstile kulturell sehr stark. Während die einen direkte Konfrontation als Lösung betrachten, kann dies für die anderen Gesichtsverlust bedeuten. Interkulturelles Coaching von Konflikten muss daher als Unterstützung im Umgang mit schwierigen Situationen gesehen werden. Die gezielte Planung von Lösungsschritten soll Inhalt des Coachings sein, wobei der Coach eine unterstützende und lenkende Rolle im Hintergrund des Konfliktgeschehens einnimmt.

Werte befinden sich im Herzen des Coaching-Prozesses an sich. "Coaching arbeitet auf der Grundlage der Kultur beziehungsweise der Vision und der Ziele der jeweiligen Gemeinschaft. Was in einer Gemeinschaft gewollt oder nicht gewollt ist, definiert sich aus den Werten, den Zielen und den Erwartungen einer Zielgruppe." (Rückle 2002, S. 163) Im interkulturellen Coaching werden Werte in einer spezifischen Form relevant. Sieht man Coaching als Methode zur Freisetzung von Potentialen, so wird deutlich, dass kulturelle Dimensionen, wie etwa die "Mensch-Natur-Orientierung" starken Einfluss auf die Konzeption der Interventionsmethoden haben. In diesem Sinne geht es auch um die Benennung von Erwartungen und Wünschen der einzelnen in den Prozess involvierten Personen, welche nicht als Selbstverständlichkeiten vorausgesetzt werden dürfen. Vielmehr kann der Coaching-Prozess dazu genutzt werden, diese unterschiedlichen Erwartungen und Ziele anzusprechen und Wege zu finden, die Synergien ermöglichen.

Werte im Coaching-Prozess

Die Auseinandersetzung mit dem Modells kultureller Differenz im Rahmen von interkulturellem Coaching kann deshalb zwei Gestalten annehmen. Erstens kann es helfen, beobachtete und erlebte Situationen zu systematisieren, was als Basis der Lösungsentwicklung angesehen werden kann. Zweitens kann das Modell über die kulturelle Dimension der Methoden an sich Aufschluss geben. Sowohl Methoden zur Entwicklung interkultureller Kompetenz, als auch die verwendeten Materialien müssen auf ihre kulturelle Voreingenommenheit hin überprüft werden. "Daraus folgt auch, dass die Benutzung interkulturellen Trainingsmaterials, das in einem anderen kulturellen Kontext entstanden ist, wenig hilfreich ist, wenn die kulturspezifische Perspektive seiner Erstellung übersehen wird." (Kammhuber 1998, S. 49) Die Anpassung von Methoden kann dabei bereits eine Möglichkeit sein, interkulturelle Kompetenz zu üben. Dabei geht es um Fragen, wie direkt Leute angesprochen werden, wie viel Wert auf Konsens gelegt wird oder wie konkret Lösungen zu sein haben. Die Frage der kulturellen Dimension von interkulturellen Interventionsmaßnahmen soll sich auch in sorgfältigen Überlegungen bezüglich des Settings zeigen, was insbesondere auf Gruppen- oder Team-Coachings zutrifft.

Kulturelles Grundverständnis der Methoden

8.7 Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass interkulturelles Coaching eine Interventionsform darstellt, welche in hohem Masse dazu fähig ist, interkulturelle Kompetenz in nachhaltiger Weise zu stärken. Aufgrund der Verankerung der Beratungskonzeption im Arbeitsalltag können Erfahrungen des unmittelbaren Kulturkontaktes optimal genutzt werden und es kann sehr spezifisch auf Bedürfnisse und Fähigkeiten der Person sowie die Rahmenbedingungen eingegangen werden. Die positiven Auswirkungen sollten somit sowohl auf der Ebene der persönlichen Zufriedenheit im Rahmen des Personaleinsatzes als auch im beruflichen Umfeld zu spüren sein. Dazu ist zu sagen, dass interkulturelles Coaching nicht als Ersatz für Vorbereitungsmaßnahmen verstanden wird, sondern im Sinne eines umfassenden Gesamtkonzepts den Bedarf nach Begleitung während des Arbeitseinsatzes abdecken soll. Die personenbezogene Auseinandersetzung mit den spezifischen Herausforderungen stellt sicher, dass die Komplexität der kulturellen Identität in engem Zusammenhang mit dem Selbstkonzept

adressiert wird, was die Entwicklung interkulturell sensibler und individuell angepasste Lösungen unterstützt.



Was kann man von Interkultur erwarten?

Nunmehr bleibt die Frage zu klären, was nun vom interkulturell kompetenten Umgang mit kultureller Differenz zu erwarten ist. Das erstrebenswerte Ergebnis, welches ich in Anlehnung an das „Paradigmatischen Modells“ (vgl. Kapitel: 1; 2.1.3) als Konsequenz bezeichne, ist die positive Nutzung von Interkultur. Diese baut auf drei Grundlagen, welche im Rahmen dieses Kapitels beschrieben werden sollen:

- Anerkennung und Erhaltung von Differenz
- Gleichberechtigung
- Integrationsbereitschaft

Auf Basis dieser Grundlagen kann Interkultur zu einem positiven und erfolgreichen Projekt werden, in dem die Beteiligten in einer Weise mit kultureller Differenz umgehen, die eine interessante Weiterentwicklung von Persönlichkeit und Team ermöglicht. Die Hoffnung auf ein harmonisches und konfliktfreies Zusammensein muss trotz des, dem interkulturellen Raum innewohnenden Potentials zerschlagen werden. Interkultur ist und bleibt ein anregendes Spannungsfeld, das von Differenz lebt und diese folglich erhalten muss, anstatt die Ungleichheit einzuebnen. Martin Ott verwendet den, auf den französischen Sozialwissenschaftler Olivier de Sardan zurückgehenden Begriff der „interkulturellen Arena“ (vgl. Ott 2002, S. 241ff) um die in der interkulturellen Begegnung ablaufenden Dynamiken zu beschreiben. Diese gleichen nicht selten einem Kampf- zwischen gut und böse, richtig und falsch. Die „Null-Konflikt-Idee“ (vgl. Clement 2002, S. 155) im Sinne einer „Multi-Kulti-Romantik“ muss zugunsten einer Geisteshaltung der einschließenden Vielfalt aufgegeben werden.³³⁴ Dabei muss Differenz als konstituierender Faktor erhalten bleiben und den entstehenden Widersprüchen Raum gegeben werden.

9.1 *Begriffsbestimmung: Interkultur - Drittkultur*

In der Literatur werden die Begriffe Interkultur und Drittkultur nahezu simultan verwendet. Meinem Verständnis nach ist es sinnvoll, diese zwei Begriffe genauer zu definieren und zu differenzieren. Während Drittkultur mehr oder weniger zufällig aus den Lebensbedingungen heraus entsteht, zeichnet sich das Konzept der Interkultur durch eine bewusste Schaffung und Handhabe aus. Drittkultur kann mit dem unter den Kontextbedingungen besprochenen Lebensbedingungen der „Expatriate-Community“ assoziiert werden, wobei ich festhalten möchte, dass dabei weder die Bewusstheit für kulturelle Unterschiede vorhanden sein muss, noch die Kontakte weit über den subkulturellen Raum hinausgehen müssen. Differenz als „Verschiedenheit unter Gleichen“ kann daher nur beschränkt als integrativer Bestandteil von Drittkulturen als „Verschiedenheit unter Gleichen“ beschrieben werden. In diesem Sinne kann Drittkultur als kulturelles System verstanden werden, in dem sich Menschen unter ähnlichen Lebensbedingungen solidarisieren und zusammenschließen.

Unterscheidung:
Drittkultur-
Interkultur

Drittkultur wurde vor allem auch unter dem englischen Begriff „Third-Culture“ und hierbei vor allem in Bezug auf die „Third-Culture Kids“ bekannt. Unter TCK werden im allgemeinen

Konzept der „Third-
Culture Kids“

³³⁴ vgl. Fußnote 266 (Interview 7 Zitat 56)

Menschen mit einer internationalen Biographie verstanden, egal wie alt die Personen sind. "Ein Third-Culture Kid (TCK) ist eine Person, die einen bedeutenden Teil ihrer Entwicklungsjahre außerhalb der Kultur ihrer Eltern verbracht hat. Ein TCK baut Beziehungen zu allen Kulturen auf, nimmt aber keine davon völlig für sich in Besitz. Zwar werden Elemente aus jeder Kultur in die Lebenserfahrung des TCKs eingegliedert, aber sein Zugehörigkeitsgefühl bezieht sich auf andere Menschen mit ähnlichem Hintergrund." (Pollock u.a. 2003, S. 31) Es wird klar, dass es sich hierbei per Definition vielmehr um eine aus den Lebensumständen entstehende Gemeinsamkeit handelt, welche mit anderen geteilt wird.³³⁵ Diese kann auch in Zusammenhang mit der letzten Stufe des DMIS gesetzt werden. Es stellt sich von Fall zu Fall heraus, ob die interkulturelle Erfahrung sich mehr in Richtung „verkapselten kulturelle Marginalität“ oder „konstruktive Marginalität“ entwickelt. Dieser Frage wird an späterer Stelle dieses Kapitels unter dem Aspekt des „multikulturellen Ichs“ nachgegangen.

9.2 *Anerkennung von Differenz als Grundlage für Interkultur*

Interkultur verstehe ich als Weiterentwicklung von Drittkultur, deren Grundlage die Anerkennung von Differenz ist.³³⁶ Das Zusammentreffen von verschiedenen kulturellen Systemen wird nicht mehr nur als Zufall gesehen, sondern bewusst als Lernraum genutzt; Synergien werden angestrebt. „Vielmehr kann in dieser Begegnung im Sinne eines klassischen Lerneffekts eine vollständig neue Qualität, eine Synergie, entstehen, die für sich weder A noch B erzielt hätten.“³³⁷ Die Basis von Interkultur stellt das reflektierte Beobachten und Modellieren der interkulturellen Wirklichkeit im Sinne einer prozesshaften Auseinandersetzung dar. Das Aufspüren, Bearbeiten und Aushalten von Differenzen erfordert sowohl Abstraktions- als auch Selbstdistanzierungsleistungen und baut auf einer erhöhten „Gefühlsarbeit“ auf (vgl. Kardorff 1998, S. 54-55). Barmeyer und Breuer betonen, dass Interkultur nur dort geschaffen werden kann, wo Erwartungen und Routinehaltungen offen gelegt und bearbeitet werden. Die Schaffung der Interkultur ist nur möglich, wenn alle InteraktionspartnerInnen bereit sind, ihre eigene kulturelle Determiniertheit anzuerkennen und davon ausgehend einen Integrationsprozess zu vollziehen. Dies impliziert auch, dass sich die InteraktionspartnerInnen im interkulturellen Raum anders verhalten, als sie das in einem monokulturellen Umfeld würden (vgl. Breuer, Barmeyer 1998, S. 200). Die interkulturelle Kompetenz der TeilnehmerInnen, die sowohl Kompetenzen des Selbst-, des Differenz- als auch des Integrationsmanagements umfasst, bildet die Grundlage der Begegnung.

Interkultur wird
bewusst geschaffen

9.2.1 **Der Wunsch nach Gleichheit**

Der bewusste Umgang mit kultureller Differenz muss Limitationen hinnehmen. Diese haben einerseits mit den Einschränkungen der Fremdwahrnehmung zu tun, andererseits mit dem hartnäckigen Bedürfnis Differenz aufgrund der damit verbundenen Spannungen aufzulösen. Die Konsequenz, die daraus zu ziehen ist, ist allerdings nicht die Dekonstruktion von Interkultur, sondern die Notwendigkeit einer realistischen Definition. Unbewusst besteht die Vision, dass funktionierende Interkultur einem monokulturellen System gleichen soll. Im Sinne einer Differenz anerkennenden und wertschätzenden Haltung muss klargestellt werden, dass dies dem Konzept von Interkultur grundlegend zuwiderlaufen würde, auch wenn der Wunsch danach vorhanden ist. Die Auseinandersetzung mit den durch unterschiedliche kulturelle Programmierungen entstehenden Spannungsfeldern muss als integrativer Teil akzeptiert werden. Interkultur ist ein Lernraum, in dem Unsicherheiten und Irritationen nicht aufgelöst werden

Limitationen von
Interkultur
anerkennen

³³⁵ vgl. Fußnote 264 (Interview 16 Zitat 3)

³³⁶ vgl. Fußnote 307 (Interview 16 Zitat 5)

³³⁷ (http://www.ikkompetenz.thueringen.de/a_bis_z/)

können. Im interkulturellen Zusammensein soll die kulturelle Prägung der InteraktionspartnerInnen nicht missachtet, sondern jeder einzelne befähigt werden, diese anzuerkennen und zu leben.

Im Zuge dieser Ausführungen wird deutlich, dass Interkultur als ein herausforderndes Projekt gesehen werden muss und in seinem Gesamtanspruch als Illusion bewertet werden kann. Dabei muss klargestellt werden, dass der interkulturell kompetente Umgang mit Differenz als Querthema in die verschiedensten Handlungsfelder einfließt und somit als Grundhaltung im Sinne einer „interkulturellen Lebenseinstellung“ gesehen werden kann. Die kulturelle Differenz muss dabei nicht ständig zum Thema gemacht werden; Die Individuen verfügen über die Fähigkeit Unterschiede zu beobachten, mit anderen Erfahrungen in Verbindung zu setzen und daraus eine Synthese zu bilden, die neue Handlungsstrategien eröffnet.³³⁸ Empathiefähigkeit wird häufig als Bedingung für das Schaffen von Interkultur genannt und dementsprechend als imaginativ-intellektuelle und emotionale Teilnahme an den Erfahrungen von Drittpersonen definiert (vgl. Bennett Milton J. 1998, S. 207). Die damit verbundene Klarheit über kulturelle Unterschiede kann helfen, diese in gezielter Weise anzusprechen bzw. eigenes Vorgehen und Erwartungen den anderen gegenüber schlüssig zu erklären und Teilhabe zu ermöglichen.

Interkultur versus
Monokultur

9.2.2 Die Strategie der Intellektualisierung

Ein Hindernis bei der Schaffung von Interkultur stellt die Intellektualisierung von Fremdheit dar. Interkultur zu schaffen, meint nicht jedes Detail der Kontaktsituation zu zerpfücken und in Frage zu stellen, sondern beinhaltet ganz klar auch die Idee der Toleranz gegenüber Differenz. Gerade Personen mit akademischem Hintergrund neigen dazu, die meisten Probleme über einen kognitiv verstehenden Zugang lösen zu wollen. "Der verstehende Zugriff lässt am Anderen nur das Verstandene oder Verstehbare gelten. Das Verstandenwerden wird für das Andere buchstäblich zum Verhängnis. Wer dem Anderen verstehend zuvorkommt, gewinnt Überlegenheit; die Überlegenheit, die aus der Definitionsmacht kommt." (Gronemeyer 1993, S. 6) In dieser kontroversen Darstellung befasst sie sich eingehend mit der Gewalt, die dem Verstehen-Wollen innewohnt und der Gefahr, Differenz aufgrund der unmittelbaren Katalogisierung der Erfahrung nicht wahrnehmen zu können. Auch Castiglioni und Bennett setzen sich mit diesem Aspekt auseinander und stellen den Anspruch des „Kulturerebens“ in Zusammenhang mit der Theorie des Radikalen Konstruktivismus nach Humberto Maturana (vgl. Bennett, Castiglioni 2004, S. 253). Demnach zeigt sich Kultur auch im körperlichen Ausdruck und in der gelebten Erfahrung und die Vernetzung von Körper und Geist muss als integrativer Teil von Kulturtheorien anerkannt werden.

Kulturelle Dimension
des Verstehen-
Wollens

9.3 Gleichberechtigung

Die Gestaltung des Lernraums Interkultur baut stark auf Gleichberechtigung in dem Sinne, dass alle Beteiligten bereit sein müssen kulturelle Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen und auf sich wirken zu lassen. Die Umsetzung dieses Anspruchs stellt eines der größten Hindernisse für das Gelingen von Interkultur dar. Neben der Allgegenwart von ethnozentrischen Interpretationen können zwei weitere Prämissen das Prinzip der Gleichberechtigung gefährden.

- „Heimvorteil“: Anpassung von seiten der Fremden
- Abhängigkeit: Anpassung von seiten der „UnterstützungsempfängerInnen“

Gleichberechtigung
und Bereitschaft als
Grundkonditionen

³³⁸ 15: "So I had to go back and force for about 4 or 5 times within my stay and that was important. [...] With that different experience you go back again /you reflect/ you sort of have time to merge the two cultures or the two experiences." (Interview 5 Zitat 5)

Diese zwei Konzepte wirken häufig in einer sehr persistenten und doch verdeckten Weise auf das Projekt Interkultur.

9.3.1 „Heimvorteil“

Anpassung darf nie als Selbstverständlichkeit angenommen werden und muss immer vorwiegend als Anspruch an sich selbst und weniger als Erwartung an andere gesehen werden. Im Rahmen des Konzepts des „Heimvorteils“ heißt dies, dass in den meisten Fällen von den kulturfremden Personen erwartet wird, dass sich diese an die kulturellen Gegebenheiten des Gastlandes anpassen. Im Rahmen von „Do’s and Dont’s“, wie diese in der interkulturellen Ratgeberliteratur zur Genüge produziert werden, wird dieses Paradigma zum Exzess getrieben, ohne jemals die Implikationen einer einseitigen Anpassung in Frage zu stellen. Das Problem liegt dabei nicht bei der Idee der Anpassung an sich, sondern bei den Erwartungen, welche an die Unveränderbarkeit der kulturellen Wertsysteme der Gastkultur gebunden sind. Interkultur kann nur als vereinigt Projekt funktionieren und Anpassung muss dabei zu einem Produkt der gemeinsamen Aushandlung werden. Dabei sind die "Fremden" in gleicher Weise gefordert wie die „Einheimischen.“ Die Fähigkeit sich auf sich auf Neues einzulassen und die Sicherheit der eigenen Denk- und Handlungsweisen zu verlassen, spielt dabei eine wichtige Rolle. Stefanie Rathje (vgl. Rathje 2003, S. 15) betont in ihrem Artikel zu interkulturellem Konfliktverhalten die Wichtigkeit einer gegenseitigen Offenheit und beschreibt die positive Wirkung, welche die bewusste Anwendung von in der Gastkultur gängigen Kommunikationsstrategien nach sich zieht. Diese Hinwendung kann sich etwa auf den Einsatz von kulturell angepassten Mediatoren in Konfliktsituationen oder im Einholen von Rat im Vorfeld einer Sitzung ausdrücken, welche direktes Konfrontieren vermeidet. Nur durch das Aufeinander-Zugehen kommt ein Prozess in Gang, welcher zu Reaktionen der Rückkoppelung führen kann. Eine bewusst angewandte Offenheit und Zuwendung zu fremdkulturellen Verhaltensmodellen funktioniert häufig als eine Art Initialzündung, auf der Interkultur aufbauen kann und ist Auftrag für alle Beteiligten.

Freiwilligkeit von
Anpassung

9.3.2 Abhängigkeit

Das zweite Konzept, das der Anpassung aufgrund von Abhängigkeit, bezieht sich auf eine Grundkonstellation, die die Zusammenarbeit im Rahmen der EZA beeinflusst. Auch wenn die verschiedensten Bestrebungen bestehen, die Abhängigkeit der Partnerländer von den Geberinstitutionen zu minimieren, indem auf partnerschaftliche Kollaboration gesetzt wird, kann diese Dynamik nie völlig ausgeklammert werden (vgl. intervenierende Bedingungen). EZA basiert auf einem einseitigen Geldtransfer, der mit Konditionen und Standards in Verbindung steht. Diese sind erstens kulturell gefärbt (Erfolgskriterien etc.) und zweitens als Bedingungen des Zugangs zu finanziellen Ressourcen zu verstehen.³³⁹ Im Rahmen von Interkultur als partnerschaftliches Projekt sollte weder die Universalität von Standards noch die Macht der „Verteilung“ unreflektiert bleiben. Die kulturelle Konditionierung von „Standards“ muss verstärkt analysiert werden. Dabei kritisiere ich nicht grundsätzlich die Schaffung von Konventionen und die Formulierung universeller (Entwicklungs-)Ziele, sondern die Vereinheitlichung von Methoden und Strategien und das Übergehen der kulturellen Determiniertheit der Akteure. Wird die kulturelle Differenz im Rahmen allgemeiner Richtlinien negiert, ist das nicht nur eine Simplifizierung, sondern ein Hindernis für die Zielerreichung. Als Beispiel kann die Forderung nach Transparenz hergenommen werden. Wie im Rahmen der Auseinandersetzung mit Führungsstilen bereits dargestellt, funktionieren Führungsprozesse in

Abhängigkeit muss
bearbeitet werden

³³⁹ vgl. Fußnote 126 (Interview 10 Zitat 4)

kollektivistischen Gesellschaften auf Basis anderer Variablen, als in individualistischen. Die von Geberseite geforderte Transparenz läuft dem Führungsstil in kollektiven Gesellschaften oft zuwider und wird häufig in einer, für auf individuelle Werte bauende Personen, in einer Weise umgesetzt, die für sich auf individuelle Werte beziehende Personen unbefriedigend ist. Die von der Geberseite geforderte Transparenz nicht nur von den Partnerländern, sie müssen auch selbst Transparenzerfordernissen gegenüber ihren eigenen SteuerzahlerInnen nachkommen. Transparenz muss als kultureller Wert in individualistischen Gesellschaften gesehen werden, der das Funktionieren des Gesellschaftssystems sicherstellt, während in kollektivistischen Gesellschaften der Respekt gegenüber den Führungspersonen als Grundeinstellung dient und die Forderung nach Offenlegung als Affront empfunden werden kann (vgl. Ott 2002, S. 240). Dies soll nicht heißen, dass auf die Forderung nach Transparenz verzichtet werden soll, doch die Wahrnehmung der Differenz kann die Auseinandersetzung und Synthese beidseitig akzeptierter Wege einleiten und größere Zufriedenheit in der Zusammenarbeit ermöglichen.

9.4 Integrations- und Handlungsfähigkeit

Kulturelle Differenz wahrzunehmen und in einer partnerschaftlichen Weise zu bearbeiten ist eine Sache; eine andere ist es, die Konsequenzen die daraus entstehen zu erfassen. Als Ziel von Interkultur muss die Intensivierung der Handlungsfähigkeit definiert werden, die nicht immer mit Reflexionsfähigkeit simultan läuft. Dies führt mitunter zu einer Dynamik der erhöhten Sensibilität, die in einer Verunsicherung in Bezug auf richtiges Handeln resultiert.³⁴⁰ Wissen und Verstehen fremdkultureller Handlungsbegründungen zeigen beschränkte Wirkung, wenn die eigene Handlungsfähigkeit dadurch gefährdet ist. Auch ein übermäßiger Respekt vor anderskulturellen Werten oder eigene übermäßige Empfindlichkeit können als Negativstrategie genannt werden.³⁴¹ Das Ziel von Interkultur, nämlich einen Raum zu gestalten in dem Kultur bearbeitet wird, implizieren die Auseinandersetzung mit Werten und deren moralische Implikationen. Sie baut auf kompetenten Individuen auf, die mit dieser Dynamik umzugehen wissen.

Erhaltung der Handlungsfähigkeit

9.4.1 Kulturelle Selbsterfahrung

Die Auseinandersetzung mit Interkultur geht daher mit Persönlichkeitsentwicklung einher und darf nicht nur als Möglichkeit gesehen werden, das Verhalten in der kulturübergreifenden Gruppe besser handhaben zu können, sondern auch mehr über sich selbst zu erfahren. Die Elemente dieses Prozesses können wie folgt definiert werden.

Eckpunkte der kulturellen Selbstreflexion

- Wie stehe ich zur eigenen kulturellen Gruppe?
- Sind mir die Werte der eigenen Kultur bewusst?
- Kann ich eigene kulturelle Werte gegenüber anderen vertreten?
- Sehe ich eigene kulturelle Werte als relativ?
- Sehe ich andere kulturelle Werte als mögliche Alternative?
- Ist mir die Relativität der Alternative bewusst?
- Wie integriere ich diese Ergebnisse in mein Handeln und mein Selbstkonzept?

³⁴⁰ I22: "But the sensitivity that sometimes comes with this analysis that you sometime become too sensitive to take a decision. M: That is a very good point. I22: (laughter) you start to worry about how the others would feel and you can't take a decision and then things actually rot. Whereas the people you are fearing to hurt are actually not doing things because of cultural reasons but they are simply being inefficient. And therefore because of the racial or cultural difference you see the thing going wrong, but you can not stop the thing and keep and hold on to the correct path, because you don't want to insure the other people and the thing collapses." (Interview 22 Zitat 29)

³⁴¹ vgl. Fußnote 288 (Interview 5 Zitat 25)

Aufgrund der Vernetzung von kultureller Identität und Selbst ist die Auseinandersetzung mit kulturellen Werten immer auch Selbsterfahrung.³⁴² (1.) Interkultur basiert auf der Offenlegung eigener Werte und einer bewussten Entscheidung für bestimmte Werte. Dies ist eine Aufgabe, welche die wenigsten Individuen in monokulturellen Settings gestellt kriegen, weshalb sie sie auch nie vollziehen. (2.) Die Einsicht, dass ich mich als Individuum über Werte definiere, mündet in der Erfahrung von Differenz. Diese kann dem Wunsch nach Harmonie oder Einheit zuwiderlaufen bzw. auch mit einer Angst einhergehen, andere in ihrer kulturellen Integrität zu verletzen. Doch auch für das Individuum kann dieser Prozess schmerzhaft sein, da die Relativität eigener Werte durch die Konfrontation mit dem Anderen deutlich wird, sofern diese Erfahrung nicht durch Abwehrhaltungen verbaut wird. Der nächste Schritt, welcher vollzogen werden sollte, ist die bewusste Entscheidung für bestimmte kulturelle Werte, welche aufgrund der Bewusstheit auch gegenüber anderen leichter vertreten werden können. (3.) Durch die Erfahrung des Kulturkontaktes kann sich der Blick auf eigene kulturelle Werte verändern, wobei im Idealfall die Relativität dieser Werte eingesehen wird. (4.) Diese Erfahrung muss jedoch nicht automatisch mit der Aufgabe eigener Werte einhergehen, sondern kann im Gegenteil die Bewusstheit stärken.³⁴³ In der Beschäftigung mit fremden Lebenskonzepten wird mitunter klar, dass diese im aktuellen Kontext und für die spezifische Gruppe funktionieren. Sie fungieren als sinnvolle, dem Lebensumfeld angepasste Strategien, was noch lange nicht heißt, dass die Übernahme dieser Werte für kulturfremde Personen Sinn ergibt. (5.) Dies bildet die Grundlage für die Relativität der fremdkulturellen Werte, woraus eine bewusste und gezielte Verschmelzung resultieren kann. Interkultur ist somit nicht ein wertfreies Konstrukt, sondern eine bewusste Entscheidung für eine kulturelle Synthese. (6.)

9.5 *Das „multikulturelle Ich“*

Als Keimzelle von Interkultur kann das "multikulturelle Ich" gesehen werden. Diese Persönlichkeitsstruktur ermöglicht es den AkteurInnen, kulturelle Differenz positiv zu verarbeiten. Anpassungsfähigkeit oder Flexibilität sind wichtige Bestandteil dieser Konstitution, wobei diese weder als Opportunismus noch als Selbstaufgabe gesehen werden darf.³⁴⁴ Menschen, welche über einen langen Zeitraum mit der Dynamik der Akkulturation konfrontiert sind und diese Erfahrungen reflexiv bearbeiten, können diese Fähigkeit in einer natürlichen Weise entwickeln. Das Nutzen der verschiedenen Referenzsysteme kann zu einem integrativen Bestandteil des Selbst werden. Davon sind auch Personen des Gastlandes durchaus nicht ausgeschlossen. Aufgrund der Kontinuität und Stabilität, die ihnen das kulturelle System des Heimatlandes vermittelt, können sie sich mitunter intensiver auf den Lernraum Interkultur einlassen und der Auseinandersetzung mit kultureller Differenz mit Interesse und Freiwilligkeit begegnen.

9.5.1 **Integration von Anpassungsfähigkeit in die Persönlichkeitsstruktur**

³⁴² P21: „Und das ist insgesamt schon eine wichtige Dimension, dass ich das Gefühl habe, durch diese Erfahrung in der Fremde sehr viel über mich Selbst zu lernen. Ich reflektiere mein eigenes Verhalten wesentlich eingehender, frage mich, ob es richtig ist, so oder so. Ich lerne in dieser Weise auch sehr viel über meine eigene Kultur und die der anderen und über meine Person. Irgendwie glaub ich auch, dass ich durch diese Erfahrungen selbstbewusster werde, auch wenn das direkt nicht den Anschein haben mag, weil ich manchmal auch verunsichert bin. Aber grundsätzlich glaube ich, dass es mich weiterbringt, dass es mich mir selbst näher bringt.“ (Protokoll 21 Zitat 2)

³⁴³ I19: "In the beginning you try to adapt and everything is strange and you think: Okay, I should adapt, because I am a foreigner and whatever. But now I think I can never/ even if I want to adapt to the way people treat each other, especially with these power things. It is something I don't want to adapt myself to." (Interview 19 Zitat 15)

³⁴⁴ I10: "Yea it is an interesting thing, isn't it? You have to pick up that the skill of being able to change your behavior to fit in a bit better. I guess, I guess it would be possible to be critical on that, because if you are always changing to fit in, it is not necessarily a good thing. I don't think it was that though. I think I saw it as a positive thing." (Interview 10 Zitat 54)

Nicht selten wird die Metapher des Chamäleons verwendet, um diese multikulturelle Persönlichkeitskonstellation zu beschreiben.³⁴⁵ Das Empfinden über diese Fähigkeit zur Anpassung beinhaltet jedoch auch eine gewisse Ambivalenz. Sie kann auf der einen Seite als Potential gelten, welches beispielsweise zur Vermittlung zwischen zwei Kulturen genutzt werden kann. Auf der anderen Seite kann die multikulturelle Persönlichkeit auch als Mangel im Sinne einer klaren Positionierung empfunden werden.³⁴⁶ Dabei geht es um die Schwierigkeit der klaren Zuordenbarkeit, der Bindung und Meinungsbildung, welcher von außen, aber auch von der Person selbst oft als Konflikt erlebt wird.³⁴⁷

Metapher des
„Chamäleons“

9.5.2 Kulturelle Marginalität

Die im Rahmen des exzessiven Kulturkontakts entstehenden Persönlichkeitsstrukturen, werden in der Fachliteratur unter dem Begriff der kulturellen Marginalität verarbeitet (vgl. Bennett J. 1993, S. 109 - 135). Je nach Persönlichkeitskonstellation kann dieses Gefühl zu einer konstruktiven oder verkapselten Marginalität führen, wobei die einen dieses permanente Dazwischen-Sein nutzen, indem sie eine Mediatorrolle einnehmen, die anderen hingegen in ihrer Andersartigkeit gefangen sind und die Bestätigung ihres Status suchen. Menschen, welche ihre kulturelle Identität über die randliche Zugehörigkeit zu mehreren Kulturen zu definieren, können sich auf der einen Seite überall daheim fühlen, wissen andererseits aber, dass sie nirgends richtig daheim sind.³⁴⁸ Ihr kultureller Raum ist der Überschneidungsraum zwischen den Kulturen, in dem sie sich mit großer Sicherheit bewegen. Die kulturelle Selbstdefinition wird für Personen mit intensiven interkulturellen Erfahrungen (häufig mit TCK- Biographie) zur Herausforderung, da die klaren Orientierungssysteme fehlen, auf welche in monokulturellen Kontexten ständig, wenn auch oft unbewusst, Bezug genommen wird. Das Wissen über die eigene Andersartigkeit kann ein Gefühl der kulturellen Isolation provozieren, welches aufgrund des menschlichen Bedürfnisses der Zugehörigkeit als schmerzhaft einschränkend empfunden werden kann.³⁴⁹ "They may report feeling inauthentic all the time, as if any engagement in society is simply role-playing, and there is no way to ever feel 'at home'." (Bennett J. 1993, S. 115) Die Relativität von kulturellen Werten impliziert die Notwendigkeit einer verstärkten selbst gesteuerten Werteentscheidung und kann in ein Gefühl der persönlichen Überforderung münden. Daraus kann ein permanentes Gefühl der Unsicherheit und des Anders-Seins resultieren, wobei das Festhalten an anderen Sicherheiten als Kompensationsstrategie dienen kann.³⁵⁰ Diese Personen, deren kulturelle Identität als „verkapselte Marginalität“ beschrieben wird, sind im Teufelskreis der eigenen Identitätsfindung gefangen.

Kulturelle
Marginalität ist
unvermeidbar

Als erstrebenswertere Form der kulturellen Marginalität ist die konstruktive Marginalität zu sehen. Dabei wird der Erwerb der kulturellen Relativität als Potential wahrgenommen. Diese zeichnet sich durch die Fähigkeit des „dynamischen Dazwischen-Seins“ aus (vgl. Bennett J. 1993, S. 118). Es bestehen klare Wertentscheidungen auf Basis einer kontextuellen Evaluierung, wobei die Personen aufgrund der unterschiedlichen Erfahrung sich in Umgebungen wohlfühlen, in denen Differenz zur Normalität wird. Sie empfinden sich selbst nie als völlig assimilierter

Positive
Interpretation von
Marginalität

³⁴⁵ 116: "I am almost like a chameleon. You can just put me somewhere and I almost change my colours into where I am." (Interview 16 Zitat 2b)

³⁴⁶ vgl. Fußnote 162 (Interview 16 Zitat 6)

³⁴⁷ vgl. Fußnote 273 (Interview 19 Zitat 55)

³⁴⁸ 116: "I do feel at home here also. In Holland are my roots and I felt at home there, though I don't like the life-style you live there. And I also feel at home here. I know it isn't my home, but I feel at home." (Interview 16 Zitat 15b)

³⁴⁹ 119: "They had some discussions in my husband's family about their childhood abroad. His brother had quite some difficulties when they went back to Holland and his older sister as well. They always had the feeling that they were different, when they came back to Holland. They always had the feeling that they are somehow different from the others. And for especially the brother it was not a nice feeling. For the sister it was more like a statement." (Interview 19 Zitat 58) vgl. auch Fußnote 267 Interview 16 Zitat 28

³⁵⁰ 119b: "I also know people in Holland/ for example my boss. Her father was a diplomat. So she moved several times. But she is very much holding on to solid things. She is not flexible at all. So I think it is very individual, how children perceive this (international) environment." (Interview 19 Zitat 54)

Teil einer Kultur, sondern positionieren sich im Zwischenraum der Kulturen. Diese Konstitution bildet die optimale Grundlage zur Vermittlung zwischen verschiedenen kulturellen Systemen und gerade die Bewusstheit über diesen Auftrag für die Gesellschaft kann zu einem wichtigen Element der Selbstdefinition werden. Damit einher geht auch die Einsicht, dass man zwar keiner Kultur wirklich angehört, sich jedoch über die gemeinsame Gruppenerfahrung definieren kann (vgl. Kapitel: 6.4.3).

Der Grund, wieso das Konzept der kulturellen Marginalität im Zuge der Konsequenzen noch einmal herausgestrichen wird, liegt in der Frage, welche Schlüsse in Bezug auf Interkultur daraus gezogen werden können. Wesentlich erachte ich dabei zwei Tendenzen: Einerseits kommt es im Zuge der Entwicklung des „multikulturellen Ichs“ zu einer Relativierung des Wertekatalogs, andererseits zu dessen bewussterer Handhabung. Genau diese zwei Tendenzen müssen als die Kernelemente von Interkultur verstanden werden.

Ethnorelativismus

9.6 Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Interkultur als Konsequenz des durch interkulturelle Kompetenz intensivierten Kulturkontakts kein zufällig entstandenes Zusammentreffen ist, sondern ein bewusst gestalteter Lernraum. Dieser baut auf einem partnerschaftlichen Miteinander, in dem Anpassung nicht als Forderung gegenüber den anderen, sondern als gleichberechtigter Anspruch an alle Beteiligten formuliert wird. Damit einher geht auch das Bewusstsein und die Wahrnehmung von kultureller Differenz in einer Weise, die das Fremde in seiner Andersartigkeit bestehen lässt und diese nicht nur theoretisch anerkennt, sondern praktisch erlebbar macht. Der Lerneffekt entwickelt sich schlussendlich nur in der Demonstration von Differenz in der Praxis. Die Erhaltung der Handlungsfähigkeit im Sinne einer Integration der Erfahrung in das Lernsystem ist dabei ein wichtiges Ziel. Dies geht mit dem Bewusstsein über eigene und fremde Werte und deren moralische Dimension und Relativität einher. Aus diesem Prozess heraus können sich neue Konstellationen entwickeln, in denen die kulturellen Bausteine in einer innovativen Weise neu zusammengesetzt werden. Daraus ergeben sich Synergien und kulturelle Differenz steht nicht mehr als Rivale der eigenen Integrität da, sondern als Ergänzung und Alternative. Im Rahmen der interkulturellen Lebenspraxis kann dabei ein neues Gefühl der Ganzheit entstehen, das mit einer afrikanischen Tanzgruppe verglichen werden kann. Der unverzichtbare Grundrhythmus unserer kulturellen Konditionierung muss erhalten bleiben und schafft Möglichkeiten für Improvisation und Vielfalt.

Gestaltung des Lernraumes



Ethnozentrismus als
Quelle der
Herausforderung

In der Einleitung wurde das Ziel formuliert, durch diese Arbeit das Verständnis für kulturelle Differenz zu stärken und Wege zum Umgang mit kulturellen Unterschieden und deren Wertschätzung zu entwickeln. Die Anerkennung kultureller Differenz ist die Grundlage der Entfaltung kultureller Kompetenz, die im Rahmen dieser Arbeit nicht nur als Inhalt von Vorbereitungs- und Trainingsmaßnahmen, sondern als notwendige Grundeinstellung all jener verstanden wird, die in internationalen Arbeitsfeldern tätig sind. Den Herausforderungen des Kulturkontaktes liegt Ethnozentrismus zu Grunde. Diese Tendenz steuert den Beurteilungsprozess in der Weise, dass eigenes Verhalten, Fühlen und Denken als normal und richtig betrachtet werden, anderes hingegen als abnormal und falsch. Ethnozentrismus kann nur durchbrochen werden, wenn die Auseinandersetzung mit Differenz zum Paradigma von Interkultur erklärt wird. Dafür müssen wir uns, anstatt der Illusion universeller Werten nachzuhängen, gezielt auf die Suche nach Differenz machen, wie diese im Rahmen der Arbeit auf Basis verschiedener Perspektiven versucht wird. Dabei wird ein Bogen von der Erfahrung kultureller Differenz bis hin zu den Potentialen interkultureller Synergien gespannt und interkulturelle Kompetenz als komplexes Phänomen bearbeitet. Insbesondere das letzte Kapitel dieser Arbeit behandelt die Konsequenzen des erfolgreichen Umgangs mit kultureller Verschiedenheit und kann in sich als Synthese der Forschungsergebnisse verstanden werden. Die multikulturelle Persönlichkeit ist die Keimzelle von Interkultur und entwickelt sich durch die Nutzung des Kulturkontaktes zur Reflexion.

Interkulturelle Kompetenz wurde in dieser Arbeit in Bezug auf das Feld der Entwicklungszusammenarbeit untersucht, indem Personen über ihre Erfahrungen im Kulturkontakt befragt sowie vielfältige Beobachtungen direkt im Forschungsfeld gesammelt wurden. Die Zusammenarbeit im Dienste der Armutsbekämpfung stellt eine Plattform für Kulturkontakt dar und wird von sehr spezifischen Grundtendenzen geprägt, die sich vor allem auf vorprogrammierte Abhängigkeiten beziehen. Trotz der Besonderheiten des gewählten Untersuchungsfeldes wurde das Phänomen des Kulturkontaktes in seinen Facetten in einer holistischen Weise beleuchtet und beispielsweise der Zusammenhang zwischen Individuum und Kultur in einer Art bearbeitet, die nicht nur für den Bereich der EZA relevant ist. Es sollen Rückschlüsse auf andere Praxisfelder wie beispielsweise Personalentsendungen in der Wirtschaft oder Schüler- und Studentenaustauschprogramme zugelassen und unterstützt werden. Allgemeingültigkeit besitzen insbesondere das Modell kultureller Differenz und die Erkenntnisse im Bereich des interkulturellen Coachings. Ich bin überzeugt, dass die Ausführungen zu dieser Methode vielfältig eingesetzt und genutzt werden können.

Allgemeingültigkeit
der Theorie

Kultur kann genauso wenig von den Persönlichkeiten getrennt werden, wie das Selbstkonzept des Individuums von Kultur. Kultur besteht nur in Verbindung mit ihren KulturträgerInnen und umgekehrt. Dies impliziert, dass die Subjekte lernen müssen, sich als kulturelle Akteure zu verstehen und den Impuls nützen, der Kultur Form geben zu können. Dies bedarf der Bewusstheit darüber, was uns prägt und woran wir uns in unseren Entscheidungsprozessen orientieren. Kultur ist kein abstraktes Konzept, das vom Alltag oder den Personen und deren Handlungen entkoppelt werden kann. Jeder Mensch ist Teil einer Kultur und Mit-)GestalterIn. Je bewusster wir mit den kulturellen Programmierungen umgehen können, desto aktiver können

Kultur und
Selbstkonzepte

Kultur und Interkultur gestaltet werden. Die Auseinandersetzung findet auf der Ebene des Individuums statt, in vielen Fällen nicht nur als „innerer Monolog“, sondern in Form von Interaktion mit kulturell „Gleichen“ oder „Anderen“. Kulturelle Grundannahmen, die im Inneren unseres Selbst verborgen sind, kommen an die Oberfläche und die Bewusstwerdung bietet die Möglichkeit, sich für oder gegen Werte und Normen zu entscheiden und diese zu beeinflussen.

Wenn wir über Kultur reden und nachdenken, befassen wir uns immer auch mit Persönlichkeit. Diese Verbindung muss insbesondere im Rahmen der Maßnahmen zur Entwicklung interkultureller Kompetenz, also in interkulturellen Trainings und Coachings, verstärkt angesprochen und bearbeitet werden. Eine Herausforderung dabei stellt die Aufgabe dar, Personen ihre Angst vor dem Denken in kulturellen Schemata zu nehmen; einerseits in Bezug auf das Selbst, andererseits in Bezug auf die Anderen. Die Vorbehalte gegenüber der kulturellen Bewusstwerdung zeigen sich gewöhnlich in zwei Varianten: (1) Im Rahmen der eigenen kulturellen Identität kommt es zur Schwierigkeit, dass sich das Individuum als selbst bestimmtes Wesen empfindet und deshalb die Bedeutung einer kulturellen Programmierung grundsätzlich bagatellisiert. (2) In Bezug auf die Beschäftigung mit kulturfremden Personen und deren kultureller Einordnung hingegen kommt es zu einer Negierung der Individualität und einer damit verbundenen Blindheit für das Detail. Anderskulturelle Personen werden einer stereotypisierenden Klassifikation unterzogen, die dem Wunsch nach Ordnung entspringt, jedoch auch das Potential der Wahrnehmung der kulturellen Vielfalt eliminiert. Der Balanceakt zwischen dem Bedürfnis nach Orientierungsschemata und der damit verbundenen Sicherheit und der Fähigkeit des situativen und kreativen Einsatzes dieser Categoriesysteme muss anerkannt und geübt werden.

Auftrag an
Maßnahmen der
Kompetenz-
entwicklung

Fragen der kulturellen Identität sind eine wichtige Grundlage der Auseinandersetzung mit Kultur an sich, aber auch mit dem Konzept der interkulturellen Kompetenz. Die wichtigste Dynamik, die im Rahmen dieser Beschäftigung beobachtet werden kann, ist die der sozialen Zugehörigkeit. Hier kommen Theorien der sozialen Identität ins Spiel, welche den Zusammenhang zwischen Sozialisation und Gruppenidentität beleuchten. Während der monokulturelle Erfahrungshintergrund immer auf dem Erleben der Übereinstimmung aufbaut, ergibt sich im Kulturkontakt einerseits eine Außensicht auf die eigene Kultur, andererseits die Möglichkeit, aufgrund der Nicht-Zugehörigkeit zur dominanten kulturellen Gruppe neue Perspektiven wahrzunehmen. Die Kombination dieser beiden Faktoren bereitet den Boden für die Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Kulturkontaktes. Diese Dynamik tritt in der direkten Erfahrung in besonderer Weise ans Licht und darf nicht, wie die „Kulturschock-Theorie“ suggeriert, als persönliches Defizit interpretiert werden. Die Übergänge von einer Kultur in die andere können als „sensible Phase“ für Veränderungen genutzt werden. Die Unterstützung der EZA-Fachkräfte durch Coaching-Maßnahmen, die direkt in den Arbeitsalltag integriert sind, hat dabei zwei Vorteile. Einerseits kann die Arbeitserfahrung zur Lernerfahrung ausgebaut werden und die Effizienz der Zusammenarbeit in sehr direkter Weise davon profitieren, andererseits können Überforderungen, die in den meisten Fällen insbesondere zu Beginn des Personaleinsatzes auftreten, abgefangen und Fehlentwicklungen in der Zusammenarbeit vermieden werden.

Soziale Identität und
Kultur

Trainings- und Begleitmaßnahmen müssen der engen Verbindung von Selbstkonzept und Kultur Rechnung tragen: Es nützt wenig, über Kultur als abstraktes Konstrukt zu reden, sondern die Personen müssen erfahren können, welche Auswirkungen ihr individuelles Verhalten, das in Verbindung mit dem Prozess der kulturellen Prägung steht, auf andere hat. Lösungen sind deshalb niemals als Patentlösungen zu verstehen, sondern müssen jeweils als „der passende

Ziele und Potentiale
des Kompetenz-
trainings

Schlüssel für das entsprechende Schlüsselloch“ adaptiert werden. Der Fokus der Bearbeitung der interkulturellen Herausforderungen ist daher immer auf die Problemlösungskapazität der Personen zu richten. Dafür stellt das interkulturelle Coaching für mich die optimale Methode dar. Kultur muss thematisiert werden, indem zwar gelernt wird, in kulturellen Schemata zu denken, aber der Bezug zum eigenen Handeln erhalten und vertiefend aufgezeigt wird. Jedes Individuum kann auf ein Repertoire von Begabungen aufbauen, auf welche im Rahmen des Kulturkontaktes zugegriffen wird und die in dieser Arbeit als Basisfähigkeiten beschrieben wurden. Dieser Fähigkeitenkatalog, der sich in drei Bereiche gliedert (Selbst-, Differenz- und Integrationsmanagement), ist in verschiedener Ausprägung in allen Menschen vorhanden. Im interkulturellen Coaching kann ganz gezielt auf die Frage eingegangen werden, welche dieser Fähigkeiten intensiviert und in der Praxis geübt werden können oder sollen. Dieser Prozess ist nur auf Basis einer personen- und situationsbezogenen Herangehensweise möglich, wie sie insbesondere durch Einzel-Coaching gewährleistet werden kann. Interkulturelle Coaching soll keineswegs herkömmliche Trainingsmaßnahmen ersetzen, jedoch die Umsetzung der Lerninhalte unterstützen, begleiten und vorantreiben.

Interkulturelle Kompetenz basiert auf dem besseren Verständnis für Differenz. Diese kann nur wahrgenommen werden, wenn das Auge daraufhin entsprechend geschult wird. Ordnungssysteme, wie das aus dieser Arbeit hervorgegangene Modell kultureller Differenz können dabei hilfreich sein. Sie haben den Zweck, Reflexionsvorgänge anzuregen und dabei so viel Orientierung wie nötig zu vermitteln und soviel Offenheit wie möglich zu gewährleisten. Das Erkennen wird durch die Kontrastierung erleichtert, wobei die großen Unterschiede natürlich einfacher erkannt werden als die kleinen und verdeckten; dies sagt jedoch noch nichts über die Tiefe und den Wirkungsgrad der Differenzerfahrung aus. Jeder Hinweis auf Differenz, der eine Reaktion in der anderen Person bewirkt, kann als Anker der Auseinandersetzung genutzt werden. Emotionen verschiedenster Art sind Indikator und Initiator und können aufgegriffen und genutzt werden, selbst wenn es sich dabei um „oberflächliche Problemchen“ handelt. Interkulturelle Kompetenz entwickelt sich durch die Erforschung dieser alltäglichen Herausforderungen.

Differenz-
wahrnehmung als
Basis

Kulturkontakt führt zwangsläufig zu einem Akkulturationsprozess, in dem Themen wie die Fähigkeit zur Anpassung und das Bedürfnis nach Authentizität zur Diskussion gestellt werden. Dies ist eine Grunddynamik, die die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams maßgeblich prägt und mitunter einem Kräftenessen gleicht. Die Fähigkeit und Bereitschaft, Mehrdeutigkeiten auszuhalten und auf Veränderungsabsichten zu verzichten, sind unbedingt als Entwicklungsvorgang im Rahmen interkultureller Kompetenz zu sehen und können durch professionelle Begleitung gefördert werden. In diesem Sinne muss sich das Ziel der Kompetenzentwicklung vom reinen Wissenserwerb und vom Konzept der Qualifikation unterscheiden. Interkulturelles Coaching hat das Ziel, den Kulturkontakt in Bezugnahme auf die aktuellen Ereignisse als Lernerfahrung zu nutzen und kann als Instrument angesehen werden, das durch die Verknüpfung von Erfahrung und Wissen Kompetenz schafft und in dieser Weise auf lerntheoretischen Grundlagen aufbaut.

Die Frage der
Authentizität

Interkultur als Zwischenwelt oder als Überschneidungsraum der Kulturen lebt von der Bereitschaft zur Veränderung. Anpassung und Kompromisse sind dem Konzept genauso inhärent, wie die Anerkennung der Relativität kultureller Programmierungen. Der Wille zum Wandel muss auf der Ebene des Individuums vorhanden sein und auf der Intention der Gleichberechtigung aufbauen. Anpassung darf nicht als Erwartung an andere verstanden werden, sondern als Grundvoraussetzung für die interkulturellen Verhandlungen. Interkultur

Interkultur als Arena

heißt für mich, dass es den einzelnen TeilnehmerInnen möglich ist, Differenz nicht nur wahrzunehmen, sondern selbst initiativ zu werden. Das bedeutet, dass es nicht der Anspruch von Interkultur sein kann, dass sich die Kulturfremden unreflektiert der Gastkultur anpassen und die anderen unverändert agieren können. Interkultur ist ein Interaktionsraum, in dem sich jede/r Einzelne anders verhalten muss, als im monokulturellen Umfeld.

Dies baut auf einer inneren Bereitschaft auf, ohne Angst vor Selbstaufgabe auf das Andere zuzugehen und den Prozess der interkulturellen Verständigung anzuregen. Auf Basis des Wissens über das fremdkulturelle Gegenüber können Schritte gesetzt werden, die zeigen, dass man zu einer Fusion der Kulturen bereit ist. Als Beispiel für diesen Prozess kann das Respektieren von Gesprächsordnungen genannt werden. Dadurch wird die Dynamik der Verhandlungssituation in folgender Weise verändert: Diejenigen, die sich in der unreflektierten Zusammenarbeit benachteiligt fühlten, übernehmen die Führung und fordern diejenigen aktiv zu Diskussionsbeiträgen auf, die sich das Recht der Gesprächsführung vorher ungefragt herausgenommen haben. Die Produktivität der Zusammenarbeit kann sich durch diese Zeichen des Aufeinanderzugehens ändern und ein interkulturell positives Klima schaffen. Interkultur darf also nicht als etwas Unerreichbares verstanden werden, sondern manifestiert sich in den Handlungen des interkulturellen Alltags als Bereitschaft, sich über eigene und fremde Werte Gedanken zu machen und diese Einsichten konstruktiv zu nutzen.

Das multikulturelle
„Ich“

Kulturelle Differenz ist die Ressource der sich vernetzenden Weltgesellschaft. Dies erfordert die Anerkennung und Nutzung der Potentiale zur Veränderung und die Gestaltung der neu entstehenden Handlungs- und Interaktionsräume. Die Auseinandersetzung mit Diversität stellt eigene Wirklichkeitskonstruktionen in Frage, ermöglicht jedoch neue Perspektiven und Synergien. Veränderung und Annäherung stellen eine persönliche Herausforderung dar, wodurch das Projekt Interkultur erschwert wird. Interkulturelles Coaching kann daher hilfreich und notwendig sein. Über das Verständnis von Unterschieden entwickelt sich ein Gefühl für die Dimension des Ganzen, die Differenz nicht widerlegt, sondern einschließt. Diese Herangehensweise kann mit einem Vexierbild verglichen werden, in dem man nur durch die Konzentration auf das Ganze das Detail erkennen kann. Die Aufgabe und das Ziel des Lernraums Interkultur sind beide Fähigkeiten: Das Gefühl für das Ganze als Gesamteindruck und der Blick für das Detail als Element der Vielfalt.

11.1 Literatur inhaltlich

- Adorno, Theodor W.; Tiedemann Rolf (2003): *Minima Moralia. Reflexion aus dem beschädigten Leben.* (Erste Auflage 1980). Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Apsel, Roland; Hrsg. (2001): *Forschen, erzählen, reflektieren. Ethnopschoanalyse 6.* Frankfurt a. M. (Brandes&Apsel).
- Auernheimer Georg; Hrsg. (2002): *Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität.* Opladen (Leske + Budrich).
- Auernheimer, Georg (1996): *Einführung in die interkulturelle Erziehung.* Darmstadt (Primus Verlag).
- Barkowski, Hans; Hirtenlehner, Maria; Hrsg. (1997): *Kulturen in Bewegung.* Wien, Meran, San Sebastian (Alpha & Beta Verlag).
- Barmeyer, Christopher (2002): *Interkulturelles Coaching.* Aus: Rauen, Christopher; Hrsg. (2002): *Handbuch Coaching.* Göttingen, Bern, Toronto, Seattle (Hofgreffe). S. 199-231.
- Barmeyer, Christoph I.; Bolten, Jürgen; Hrsg. (1998): *Interkulturelle Personalorganisation.* Sternenfels, Berlin (Verlag Wissenschaft & Praxis).
- Baßler, Moritz (2003): *New Historicism, Cultural Materialism und Cultural Studies.* Aus: Nünig, Ansgar; Nünig, Vera; Hrsg. (2003): *Konzepte der Kulturwissenschaften.* Stuttgart (Metzler). S. 132-150.
- Bauer, Siegfried; Guggenberg, Irma von; Larcher, Dietmar (1998): *Zwischen Herkunft und Zukunft. Südtirol im Spannungsfeld zwischen ehtnischer und postnationaler Gesellschaftsstruktur.* Meran (Alpha & Beta Verlag).
- Bauer, Rupprecht; Meder, Gregor; Previsic, Vlatko; Hrsg. (1992): *Interkulturelle Erziehung und Zweisprachigkeit.* Göttingen (Schneider Verlag Hohengehren).
- Baumer, Thomas (2004): *Handbuch Interkultureller Kompetenz. Anforderungen, Erwerb und Assessment.* Zürich (Orell Füssli Verlag AG).
- Bennett, Janet M. (1993): *Cultural Marginality: Identity Issues in Intercultural Training.* Aus: Paige, R.M.; Hrsg. (1993): *Education for the Intercultural Experience.* Yarmouth (Intercultural Press). S. 109-135.
- Bennett, Janet M. (1998): *Transition Shock: Putting Culture Shock in Perspective.* Aus: Bennett, Milton J.; Hrsg. (1998): *Basic Concepts of Intercultural Communication.* Yarmouth, London (Intercultural Press). S. 215- 223.
- Bennett, Janet M.; Bennett, Milton J. (2004): *Developing Intercultural Sensitivity. An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity.* Aus: Landis, Dan; Bennett, Janet M.; Bennett, Milton J.; Hrsg. (2004): *Handbook of Intercultural Training.* Thousand Oaks, London, New Delhi (SAGE Publications). S. 147-165.
- Bennett, Janet M. (2005): *Designing Intercultural Training. Skills and Tools for the Practitioner.* Winterthur (ICPT-Kongress)
- Bennett, Milton J. (1993): *Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity.* Aus: Paige, R.M.; Hrsg. (1993): *Education for the Intercultural Experience.* Yarmouth (Intercultural Press). S. 21-71.
- Bennett, Milton J.; Hrsg. (1998): *Basic Concepts of Intercultural Communication.* Yarmouth, London (Intercultural Press).

- Bennett, Milton J. (2005): *Ideas that Work: Intercultural Theory for Practitioners*. Winterthur. (ICPT-Kongress)
- Bennett, Milton J. (1998): *Overcoming the Golden Rule: Sympathy and Empathy*. Aus: Bennett, Milton J.; Hrsg. (1998): *Basic Concepts of Intercultural Communication*. Yarmouth, London (Intercultural Press). S. 191-214.
- Bennett, Milton J.; Castiglioni, Ida (2004): *Embodied Ethnocentrism and the Feeling of Culture. A Key to Training for Intercultural Competence*. Aus: Landis, Dan; Bennett, Janet M.; Bennett, Milton J., Hrsg. (2004): *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks, London, New Delhi (SAGE Publications). S. 249-265.
- Bennhold-Samaan, Laurette (2004): *The Evolution of Cross-Cultural Training in the Peace Corps*. Aus: Landis, Dan; Bennett, Janet M.; Bennett, Milton J. Hrsg. (2004): *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks, London, New Delhi (SAGE Publications). S. 363-394.
- Berger, Peter L; Luckmann Thomas (2004): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. 20. Auflage. (englische Erstausgabe 1966). Frankfurt (Fischer Taschenbuch Verlag).
- Bergemann, Niels; Sourisseaux Andreas L.J.; Hrsg. (2003): *Interkulturelles Management*. Berlin, Heidelberg (Springer).
- Bergemann, Niels; Sourisseaux Andreas L.J. (2003): *Internationale Personalauswahl*. Aus: Bergemann, Niels; Sourisseaux Andreas L.J.; Hrsg. (2003): *Interkulturelles Management*. Berlin, Heidelberg (Springer). S. 181-235.
- Bhagat, Rabi S.; Prien, Kristin O. (1996): *Cross-Cultural Training in Organizational Context*. Aus: Landis, Dan; Bhagat Rabi S.; Hrsg. (1996): *Handbook of Intercultural Training*. London, New Delhi (Sage Publications). S. 216-230.
- Bittner, Gerhard; Grobbauer, Heidi; Hrsg. (2005): *Österreichische Entwicklungszusammenarbeit. Entwicklungspolitische Inlandsarbeit*. Wien (Südwind).
- Bundesministerium für auswärtige Angelegenheiten (2005): *Dreijahresprogramm der Österreichischen Entwicklungspolitik 2005 bis 2007*. Wien. (<http://www.aussenministerium.at/oeza>). [Stand: 1.2.2007]
- Bolten, Jürgen (1998): *Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung*. Aus: Barmeyer, Christoph I.; Bolten, Jürgen; Hrsg. (1998): *Interkulturelle Personalorganisation*. Sternenfels, Berlin (Verlag Wissenschaft & Praxis). S. 157-178.
- Bolten, Jürgen (2002): *Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkennung entsandter Führungskräfte*. Aus: Götz, Klaus; Hrsg. (2002): *Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training*. München und Mering (Rainer Hampp Verlag). S. 61- 80.
- Bolten, Jürgen (2003): *Phasen des interkulturellen Coachings. Erfahrungen aus der Praxis*. In: *Interculture-Online 2003, Heft 1*; <http://www.interculture-journal.com>. [Stand: 1.2.2007]
- Bolten, Jürgen (2005): *Interkulturelle (Wirtschafts-) Kommunikation: "Fach" oder "Gegenstandsbereich"?* Wissenschaftshistorische Entwicklungen und studienorganisatorische Perspektiven. In: *Interculture-Online 2005, Heft 11*, <http://www.interculture-journal.com>. [Stand: 1.2.2007]
- Bönig, Uwe; Hrsg. (2000): *Interkulturelle Business-Kompetenz. Geheime Regeln beachten- unsichtbare Barrieren überwinden*. Frankfurt (Frankfurter Allgemeine Zeitung).
- Bonk, Claudia (2005): *Koordinierter NGO-Dialog- ein erster, notwendiger Schritt zur Armutsbekämpfung. Partizipation beginnt bei der Politikformulierung*. Aus: Österreichische Forschungsstiftung für Entwicklungshilfe; Hrsg. (2005): *Österreichische Entwicklungspolitik EU- Politik. Quo vadis?* Wien

(Südwind Verlag). S. 59-64.

Brendel, Christine (2002): Partizipation und partizipative Methoden in der Arbeit des DED. Ein Orientierungsrahmen aus der Praxis für die Praxis. Bonn (<http://www.ded.de>). [Stand: 1.2.2007]

Breuer, Jochen Peter; Barmeyer, Christoph I. (1998): Von der interkulturellen Kompetenz zur Kooperationskompetenz. Beratung und Mediation im deutsch- französischen Management. Aus: Barmeyer, Christoph I.; Bolten, Jürgen; Hrsg. (1998): Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels, Berlin (Verlag Wissenschaft & Praxis). S. 179-202.

Brocker, Manfred; Nau, Heino; Hrsg. (1997): Ethnozentrismus. Möglichkeiten und Grenzen des interkulturellen Dialogs. Darmstadt (Primus Verlag).

Casmir, Fred L. (1998): Interkulturelle Kommunikation als Prozeß. Aus: Jonach, Ingrid; Hrsg. (1998): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel (Ernst Reinhard Verlag). S. 15-26.

Clement, Ute; Clement, Uwe (2002): Interkulturelles Coaching. Aus: Götz, Klaus; Hrsg. (2002): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München und Mering (Rainer Hampp Verlag). S. 155-166.

Copeland, Anne P.; Norell Sara K. (2002): Spousal adjustment on international assignments: the role of social support. In: International Journal of Intercultural Relations, Jg. 26, 2002. S. 255-272.

Diel, Domingo (2002): Interkulturelles Lernen: Auf dem Weg zum gegenseitigen Verständnis und Respekt. Aus: Götz, Klaus; Hrsg. (2002): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München und Mering (Rainer Hampp Verlag). S. 215-228.

Erdheim, Mario (1998): Psychoanalyse und Unbewußtheit in der Kultur. Frankfurt am Main (Suhrkamp Verlag).

Erpenbeck, John (2003): Schlüssel zur Zukunft. Theorie und Geschichte kompetenzbasierter Lernkultur. Aus: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung; Hrsg. (2003): Was kann ich wissen? Theorie und Geschichte von Lernkultur und Kompetenzentwicklung. Berlin. QUEM-report, Heft 82, S. 5-10.

Erpenbeck, John; Heyse, Volker (1999): Kompetenzbiographie - Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer. Zum biographischen Kompetenzerwerb von Führungskräften der mittleren Ebene, nachgeordneten Mitarbeitern und Betriebsräten. Berlin, QUEM-report, Heft 62

Faschingeder, Gerald (2001): Kultur und Entwicklung. Zur Relevanz soziokultureller Faktoren in hundert Jahren Entwicklungstheorie. Frankfurt a. M., Wien (Brandes&Apsel/ Südwind).

Freud, Sigmund (1994): Das Unbehagen in der Kultur und andere kulturtheoretische Schriften. Frankfurt am Main (Fischer Verlag).

Geissner, Hellmut K. (1998): Zur Überwindung des Ethnozentrismus durch Ethnorhetorik und Ethnohermeneutik. Aus: Jonach, Ingrid; Hrsg. (1998): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel (Ernst Reinhard Verlag). S. 91-103.

Glaserfeld, Ernst von (1996): Radikaler Konstruktivismus. Frankfurt am Main . (Suhrkamp Verlag).

Gomes, Bea de Abreu Fialho (2006): Geber- Empfänger- Beziehungen: Partnerschaften und Hierarchien. Aus: Gomes, Bea de Abreu Fialho; Hanak, Irmi; Schicho, Walter; Hrsg. (2006): Entwicklungszusammenarbeit. Akteure, Handlungsmuster und Interessen. Wien (Mandelbaum Verlag). S. 11-23.

Gomes, Bea; Hanak, Irmi; Schicho, Walter (2001): Interkulturelle Kommunikation und partnerschaftlicher Diskurs im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit. Ein Projekt-Bericht. In: Zeitschrift für Kritische

Afrika-Studien, 1. Jg. (2001), Heft 1, S. 117-121.

Götz, Klaus; Hrsg. (2002): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München und Mering (Rainer Hampp Verlag).

Götz, Klaus; Bleher, Nadine (2002): Unternehmenskultur und interkulturelles Training. Aus: Götz, Klaus Hrsg. (2002): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München und Mering (Rainer Hampp Verlag). S. 11-58.

Gronemeyer, Marianne (1993): Umgang mit Fremdem (Vortragsmanuskript) o.O. u. J.

Hammerer, Luitgard (1994): Was sind der Menschen Rechte? Kritische Überlegungen zum abendländischen Universalismus auf der Grundlage eines Aufenthaltes in Burkina Faso/ Westafrika. Diplomarbeit Universität Innsbruck. Innsbruck (Manuskriptdruck).

Hauser, Regina (2003): Aspekte interkultureller Kompetenz. Lernen im Kontext von Länder- und Organisationskulturen. Wiesbaden (Deutscher Universitäts-Verlag).

Heimannsberg, Barbara; Schmidt-Lellek Christoph J.; Hrsg. (2000): Interkulturelle Beratung und Mediation. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Köln (EHP-Organisation).

Hemedinger, Fritz (1995): Idealisten- Abenteurer- Weltverbesserer. Einsatzmotive, -vorbereitung und -probleme österreichischer EntwicklungshelferInnen. Frankfurt am Main (Brandes & Apsel).

Hierdeis, Helmwart; Hug, Theo; Hrsg. (1997): Taschenbuch der Pädagogik. Hohengehren (Baltmannweiler: Schneider-Verlag).

Hofstede, Geert (2001): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. (englische Erstausgabe 1991). München (Deutscher Taschenbuch Verlag).

Hug, Theo; Hrsg. (2001): Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Hohengehren (Baltmannweiler: Schneider Verlag).

Evanoff, Richard (2006): Integration in intercultural ethics In: International Journal of Intercultural Relations, 30. Jg., 2006, Heft 4, S. 421-530.

Jagenlauf, Michael (2002): Interkulturelles Lernen durch Outdoor-Training. Aus: Götz, Klaus; Hrsg. (2002): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München und Mering (Rainer Hampp Verlag). S. 139-154.

Jonach, Ingrid; Hrsg. (1998): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel (Ernst Reinhard Verlag).

Kabou, Axelle (1993): Weder arm noch ohnmächtig. Eine Streitschrift gegen schwarze Eliten und weisse Helfer. Basel (Lenos Verlag).

Kammhuber, Stefan (1998): Kulturstandards in der interkulturellen Kommunikation: Grobe Klötze oder nützliche Denkbegriffe? Aus: Jonach, Ingrid; Hrsg. (1998): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel (Ernst Reinhard Verlag). S. 45-53.

Kapuscinski, Ryszard (2001): Afrikanisches Fieber. Erfahrungen aus vierzig Jahren. München (Piper Verlag).

Kardorff, Ernst V. (1998): Experten und Laien. Ein Problem transkultureller Kommunikation. Aus: Jonach, Ingrid; Hrsg. (1998): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel (Ernst Reinhard Verlag). S. 54-61.

Kim, Young Yun (2004): Long-Term Cross-Cultural Adaptation. Training Implications of an Integrative Theory. Aus: Landis, Dan; Bennett, Janet M.; Bennett, Milton J.; Hrsg. (2004): Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, London, New Delhi (SAGE Publications). S. 337-362.

- Knapp, Karlfried (2003): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation. Aus: Bergemann, Niels; Sourisseaux Andreas L.J. Hrsg. (2003): Interkulturelles Management. Berlin, Heidelberg (Springer). S. 109-135.
- König, Eckard; Zedler, Peter (2002): Theorien der Erziehungswissenschaft. Einführung in Grundlagen, Methoden und praktische Konsequenzen. Weinheim, Basel (Beltz).
- Konradt, Udo (2002): Hypermediale Lernsysteme zum Training interkulturellen Managements. Aus: Götz, Klaus; Hrsg. (2002): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München und Mering (Rainer Hampp Verlag) 2002. S. 81-95.
- Kopper, Enid (2003): Multicultural Teams. Aus: Bergemann, Niels; Sourisseaux Andreas L.J.; Hrsg. (2003): Interkulturelles Management. Berlin, Heidelberg (Springer) 2003. S. 363-383.
- Kummer, Werner (2001): Sprache und kulturelle Identität. Aus: Hug, Theo Hrsg. (2001): Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Hohengehren (Baltmannweiler: Schneider Verlag). S. 265-275.
- Kumpfmüller, Karl A. Hrsg. (2002): Europas langer Schatten- Afrikanische Identitäten zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. Frankfurt a. M.; Wien (Brandes&Apsel/ Südwind).
- Landis, Dan; Bennett, Janet M.; Bennett, Milton J.; Hrsg. (2004): Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, London, New Delhi (SAGE Publications).
- Landis, Dan; Bhagat Rabi S.; Hrsg. (1996): Handbook of Intercultural Training. London, New Delhi (Sage Publications).
- Landis, Dan; Bhawuk Dharm P.S. (2004): Synthesizing Theory Building and Practice in Intercultural Training. Aus: Landis, Dan; Bennett, Janet M.; Bennett, Milton J. Hrsg. (2004): Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, London, New Delhi (SAGE Publications). S. 453-468.
- Larcher, Dietmar (1991): Fremde in der Nähe. Interkulturelle Bildung und Erziehung. Klagenfurt (Drava Verlag).
- Larcher, Dietmar (1992): Kulturschock. Fallgeschichten aus dem sozialen Dschungel. Meran (Alpha & Beta Verlag).
- Larcher, Dietmar (2000): Die Liebe in den Zeiten der Globalisierung. Konstruktion und Dekonstruktion von Fremdheit in interkulturellen Paarbeziehungen. Klagenfurt (Drava Verlag).
- Lommatzsch, Bohdana (1998): Sprachliche Universalien und interkulturelle Kommunikation. Aus: Jonach, Ingrid; Hrsg. (1998): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel (Ernst Reinhard Verlag). S. 75-82.
- Lompscher, Joachim (2003): Was wir vom Lernen kulturhistorisch wissen. Lernkultur Kompetenzentwicklung- aus kulturhistorischer Sicht. In: QUEM-report, 2003, Heft 82, S. 27-44.
- Looss, Wolfgang; Rauen, Christopher (2002): Einzel-Coaching. Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. Aus: Rauen, Christopher Hrsg. (2002): Handbuch Coaching. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle (Hofgreffe) 2002. S. 115-142.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen (2003): Kulturraumstudien und Interkulturelle Kommunikation. Aus: Nünig, Ansgar; Nünig, Vera; Hrsg. (2003): Konzepte der Kulturwissenschaften. Stuttgart (Metzler). S. 207-322.
- Maletzke, Gerhard (1996): Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Mayer, Claude-Hélène (2004): Südafrikanische Kulturstandards in deutsch-afrikanischem Wirtschaftsinteraktionen. In: Sietar Journal, 10. Jg., 2004, Heft 2, S. 22-25.

- Miková, Katarína; Patrás, Vladimír (1998): Die Kommunikation deutschsprachiger und slowakischer Partner in Unternehmen. Aus: Jonach, Ingrid; Hrsg.: Interkulturelle Kommunikation. München, Basel (Ernst Reinhard Verlag). S. 229-235.
- Mitgutsch, Anna (1997): Versuch über das Fremdsein. Aus: Barkowski, Hans; Hirtenlehner, Maria; Hrsg. (1997): Kulturen in Bewegung. Wien, Meran, San Sebastian (Alpha & Beta Verlag). S. 13-22.
- Moosmüller, Alois; Hrsg. (2002): Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora. Die kulturelle Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten in der Fremde. Münster, New York, München, Berlin (Waxmann).
- Moosmüller, Alois (2002): Diaspora - zwischen Reproduktion von 'Heimat', Assimilation und transnationaler Identität Aus: Moosmüller, Alois; Hrsg. (2002): Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora. Die kulturelle Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten in der Fremde. Münster, New York, München, Berlin (Waxmann). S. 11-28.
- Nadig, Maya (1992): Die verborgene Kultur der Frau. Ethnopsychoanalytische Gespräche mit Bäuerinnen in Mexiko. Frankfurt am Main (Fischer Taschenbuch Verlag).
- Nieke Wolfgang (1992): Konzepte Interkultureller Erziehung: Perspektivenwechsel in der Arbeit mit ausländischen Kindern und Jugendlichen: Aus: Bauer, Rupprecht S.; Meder, Gregor; Previsic, Vlatko ; Hrsg. (1992): Interkulturelle Erziehung und Zweisprachigkeit. Göppingen (Schneider Verlag Hohengehren). S. 47-70.
- Nünnig, Ansgar; Nünnig, Vera; Hrsg. (2003): Konzepte der Kulturwissenschaften. Stuttgart (Metzler).
- Obrovsky, Michael (2006): Von der Solidarität zur professionell verwalteten Wohltätigkeit. Entwicklungspolitische NGOs in Österreich auf Identitätssuche. Aus: Gomes, Bea de Abreu Fialho; Hanak, Irmi; Schicho, Walter; Hrsg. (2006): Entwicklungszusammenarbeit. Akteure, Handlungsmuster und Interessen. Wien (Mandelbaum Verlag). S. 249-270.
- Obrovsky, Michael; Günther, Tillmann L. (2005): Die europäische Union als Hauptakteur der internationalen Entwicklungsfinanzierung. Aus: Österreichische Forschungsförderung für Entwicklungshilfe; Hrsg. (2005): Österreichische Entwicklungspolitik EU- Politik. Quo vadis? Wien (Südwind Verlag). S. 65-73.
- Ott, Martin (2002): Alles verstanden- nichts begriffen? "Global Players" zwischen Kultur und Konflikt. Aus: Götz, Klaus; Hrsg. (2002): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München und Mering (Rainer Hampp Verlag). S. 229-246.
- Paige, R.M.; Hrsg. (1993): Education for the Intercultural Experience. Yarmouth (Intercultural Press).
- Paige, R. Michael (2004): Instrumentation in Intercultural Training. Aus: Landis, Dan; Bennett, Janet M.; Bennett, Milton J.; Hrsg. (2004): Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, London, New Delhi (SAGE Publications). S. 85-128.
- High Level Forum (2006): Erklärung von Paris über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit. Eigenverantwortung, Harmonisierung, Partnerausrichtung, Ergebnisorientierung sowie gegenseitige Rechenschaftspflicht. Paris (<http://www.oecd.org/dataoecd/37/39/35023537.pdf>). [Stand: 1.2.2007]
- Pollock, David; Van Beken, Ruth; Pflüger, Georg (2003): Third Culture Kids. Marburg an der Lahn (Francke-Buchhandlung GmbH).
- Prokop, Ernst (2002): Weiterbildung in globalen Kontexten. Aus: Götz, Klaus; Hrsg. (2002): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München und Mering (Rainer Hampp Verlag). S. 247-264.
- Pusch, Margaret D. (2004): Intercultural Training in Historical Perspective. Aus: Landis, Dan; Bennett,

- Janet M.; Bennett, Milton J.; Hrsg. (2004): Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, London, New Delhi (SAGE Publications). S. 13-36.
- Rathje, Stefanie (2003): Holzhammer und Mimose - Interkulturelles Konfliktverhalten in der deutsch-thailändischen Zusammenarbeit. In: Interculture-Online 2003, Heft 3, <http://www.interculture-journal.com>.
- Rathje, Stefanie: Ist wenig kulturelles Verständnis besser als gar keins? Problematik der Verwendung von Dimensionsmodellen zur Kulturbeschreibung. In: Interculture-Online 2003, Heft. 4, <http://www.interculture-journal.com>. [Stand: 1.2.2007]
- Rauen, Christopher; Hrsg. (2002): Handbuch Coaching. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle (Hofgreffe).
- Rauen, Christopher (2002): Der Ablauf eines Coaching- Prozesses Aus: Rauen, Christopher; Hrsg. (2002): Handbuch Coaching. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle (Hofgreffe). S. 233- 249.
- Rauen, Christopher (2002): Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. Aus: Rauen, Christopher; Hrsg. (2002): Handbuch Coaching. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle (Hofgreffe). S. 67 - 94.
- Reichmayr, Johannes (1995): Einführung in die Ethnopschoanalyse. Geschichte, Theorien und Methoden Frankfurt a. M (Fischer Verlag).
- Rose-Neiger, Ingrid; Thiele, Michael (1998): Blickwinkel in der Körpersprache, transnational betrachtet. Aus: Jonach, Ingrid; Hrsg. (1998): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel (Ernst Reinhard Verlag). S. 83-90.
- Rosinski, Philippe (2003): Coaching across Cultures. New Tools for Leveraging National, Corporate and Professional Differences. London, Yarmouth, Maine (Nicholas Brealey Publishing).
- Rückle, Horst (2002): Gruppen-Coaching. Aus: Rauen, Christopher; Hrsg. (2002): Handbuch Coaching Göttingen, Bern, Toronto, Seattle (Hofgreffe). S. 161-175.
- Schäfer, Barbara (2001): Analyse der Vorbereitungspraxis professioneller Auslandseinsätze und ihrer theoretischen Grundlegung. Diplomarbeit im Fachbereich Sozialpädagogik. Nordrhein-Westfalen (Manuskriptdruck).
- Schiek, Gudrun (1997): Selbstreflexion Aus: Hierdeis, Helmwart; Hug, Theo; Hrsg. (1997): Taschenbuch der Pädagogik. Hohengehren (Baltmannsweiler: Schneider-Verlag). S. 1311-1318.
- Schippers, Thomas K. (2002): Diasporas and Memory. Modern Migrations and National "Ethnogenesis" Aus: Moosmüller, Alois; Hrsg. (2002): Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora. Die kulturelle Gestaltung von Lebens- und Arbeitswelten in der Fremde. Münster, New York, München, Berlin (Waxmann). S. 41-49.
- Schmidbauer, Wolfgang (1977): Die hilflosen Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe Reinbeck (Rowohlt Taschenbuch Verlag).
- Schmidt, Siegfried J. (2003): Medienkulturwissenschaften Aus: Nünning, Ansgar; Nünning, Vera; Hrsg. (2003): Konzepte der Kulturwissenschaften Stuttgart (Metzler). S. 351-369.
- Schmidt, Siegfried J. (2003): Was wir vom Lernen zu wissen glauben. Aus: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung; Hrsg. (2003): Was kann ich wissen? Theorie und Geschichte von Lernkultur und Kompetenzentwicklung. Berlin. QUEM-report, 2003, Heft 82, (Manuskriptdruck).S. 11-26.
- Schmidt-Lellek, Christoph J. (2000): Dialog mit dem Fremden. Das Dialog-Modell als Grundlage interkultureller Beratung. Aus: Heimannsberg, Barbara; Schmidt-Lellek Christoph J.; Hrsg. (2000): Interkulturelle Beratung und Mediation. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Köln. (EHP-Organisation)

S. 25-42.

Schroeder, Michael (1998): Herausforderungen des Interkulturellen Managements für den deutsch-französischen Kulturkanal ARTE. Aus: Barmeyer, Christoph I.; Bolten, Jürgen; Hrsg. (1998): Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels, Berlin (Verlag Wissenschaft & Praxis). S. 49-59.

Schulz, Friedemann von Thun (1985): Miteinander Reden: Störungen und Klärungen Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt Taschenbuch Verlag).

Schweizer- Ehrler, Gertrud; Baguma, Steven (1997): Verhalten in Uganda. Verhalten verstehensituationsgerecht handeln. Bad Honnef (InWent)

Slembek, Edith (1998): Grundfragen der interkulturellen Kommunikation Aus: Jonach, Ingrid; Hrsg. (1998): Interkulturelle Kommunikation München, Basel (Ernst Reinhard Verlag). S. 27-36.

Somé, Malidoma Patrice (2000): Vom Geist Afrikas. Das Leben eines afrikanischen Schamanen. Kreuzlingen (Hugendubel).

Steixner, Margret (1995): Die Farben des Sahel. Die sozialen Beziehungen im alltäglichen Leben einer westafrikanischen Familie am Beispiel einer Familie der Mossi in Burkina Faso. Projektstudium Universität Innsbruck. Endbericht. Innsbruck (Manuskriptdruck).

Steixner, Margret (1997): Die Beschneidung der Weiblichkeit. Verstehensprozess einer westafrikanischen Tradition im Lichte ihrer Ursprünge und Kontexte. Diplomarbeit Universität Innsbruck. Innsbruck (Manuskriptdruck).

Stöger, Peter (2000): Wo liegt Afrika? Pädagogisch-anthropologische Grundpositionen zum Nord-Süd-Dialog. Frankfurt, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien (Peter Lang Verlag).

Straub, Jürgen; Detlef, Graz; Heinz-Hermann, Krüger (2001): Begegnung mit dem Fremden. Einführung in den Themenschwerpunkt In: ZBBS, 2001, Heft 1, S. 2-13.

Stüdlein, Yvonne (1997): Kulturelle Perspektiven internationaler strategischer Allianzen- Phasenkonzept zum Management von Kulturunterschieden. Wiesbaden (Gabler).

Tajfel, H. (1982): Gruppenkonflikte und Vorteil. Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen. Bern (Huber Verlag)

Teuchert, Brigitte (1998): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Aus: Jonach, Ingrid; Hrsg. (1998): Interkulturelle Kommunikation. München, Basel (Ernst Reinhard Verlag). S. 236-242.

Thiagarajan, Sivasailam (2006): Facilitating Games, Activities and Simulations for Intercultural Training. Winterthur (ICPT Kongress)

Thomas, Alexander; Hrsg. (1993): Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen (Hogrefe).

Thomas, Alexander (2006): Die Bedeutung von Vorurteil und Stereotyp im interkulturellen Handeln: In: Interculture-Online, 2006, Heft 2, <http://www.interculture-journal.com>. [Stand: 1.2.2007]

Thomas, Alexander; Hagemann, Katja; Stumpf, Siegfried (2003): Training interkultureller Kompetenz. Aus: Bergemann, Niels; Sourisseaux Andreas L.J.; Hrsg. (2003): Interkulturelles Managment. Berlin, Heidelberg (Springer). S. 237-272.

Thomas, Alexander; Kinast, Eva-Ulrike; Schroll Machl, Sylvia (2002): Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings. Aus: Götz, Klaus; Hrsg. (2002): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München und Mering (Rainer Hampp Verlag). S. 97-121.

Ting-Toomey, Stella (1999): Communication Across Cultures. New York, London (The Guilford Press).

Ting-Toomey, Stella (2004): *Translating Conflict Face Negotiation Theory into Practice*. Aus: Landis, Dan; Bennett, Janet M.; Bennett, Milton J.; Hrsg. (2004): *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks, London, New Delhi (SAGE Publications). S. 217-248.

Trimpop, Rüdiger; Meynhardt, Timo (2002): *Interkulturelle Trainings und Einsätze. Psychische Kompetenzen und Wirkungsmessungen*. Aus: Götz, Klaus ; Hrsg. (2002): *Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training*. München und Mering (Rainer Hampp Verlag). S. 183-211.

Trompenaars, Fons (1993): *Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau (Econ).

United Nations Development Programme (2005): *Human Development Report. International cooperation at a crossroad. Aid, trade and security in an unequal world*. New York (Oxford).

Wagner, Dieter; Debo, Sandra; Bültel, Nadine (2005): *Individuelle und organisationale Kompetenzen Schritte zu einem integrierten Modell*. In: QUEM-report 2005, Heft 94, S. 50-148.

Ward, Colleen (2004): *Psychological Theories of Culture Contact and their Implications for intercultural training and interventions*. Aus: Landis, Dan; Bennett, Janet M.; Bennett, Milton J.; Hrsg. (2004): *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks, London, New Delhi (SAGE Publications). S. 185-216.

Ward, Colleen; Bochner, Stephen; Furnham, Adrian; Hrsg. (2001): *The psychology of Culture Shock*. Second edition. New York. (Routledge).

Wieland, Carsten (1998): *Konvergenz der Kommunikationseliten oder "Kulturkonflikt"?* Aus: Jonach, Ingrid; Hrsg. (1998): *Interkulturelle Kommunikation*. München, Basel (Ernst Reinhard Verlag). S. 68-74.

Will, Oliver Chr. (2002): *Rahmenbedingungen interkulturellen Lernens. Zwischen Innovation und Bildungstradition*. Aus: Götz, Klaus; Hrsg. (2002): *Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training*. München und Mering (Rainer Hampp Verlag) S. 125-137.

Wimmer, Franz Martin (2001): *Polylogische Forschung*. Aus: Hug, Theo; Hrsg. (2001): *Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Hohengehren* (Baltmannweiler: Schneider Verlag). S. 382-393.

11.2 Literatur methodisch

Boehm, Andreas; Mengel, Andreas; Muhr, Thomas; Hrsg. (1994): *Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge*. Konstanz (Universitätsverlag Konstanz).

Flick, Uwe; Hrsg. (2000): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt Taschenbuch Verlag).

Helferlich, Cornelia (2004): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften).

Hug, Theo; Hrsg. (2001): *Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Hohengehren* (Baltmannweiler: Schneider Verlag).

König, Eckard; Zedler, Peter (2002): *Theorien der Erziehungswissenschaft*. Weinheim und Basel (Beltz Verlag).

Kuckartz, Udo; Hrsg. (1999): *Computerunterstützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken*. Opladen, Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).

Lamnek, Siegfried (1993): *Qualitative Sozialforschung. Methodologie*. Band 1. Zweite Auflage. Weinheim (Psychologie Verlags Union).

Lamnek, Siegfried (1993): Qualitative Sozialforschung. Methoden. Band 2. Zweite Auflage. Weinheim (Psychologie Verlags Union).

Loos, Peter; Schäffer, Burkhard; Hrsg. (2001): Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. Opladen (Leske und Budrich).

Strauß, Anselm L.; Hrsg. (1994): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirisch soziologischen Forschung. München (Wilhelm Fink Verlag).

Strauß, Anselm; Corbin, Juliet; Hrsg. (1993): Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park, London, New Delhi (SAGE Publications).

Strauß, Anselm; Corbin, Juliet Hrsg. (1996): Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung Weinheim (Psychologie Verlags Union).

Tillmann, Angela (2006): Informelles Lernen im Internet. "Identitätsspielräume" in einer virtuellen Gemeinschaft. Dissertation Universität Dresden. Dresden (Manuskriptdruck)

11.3 Internetquellen

<http://www.un.org/millenniumgoals/>

<http://www.oecd.org/>

<http://www.atlasti.de>

<http://www.uni-trier.de/kulturglossar/html/>

<http://de.wikipedia.org>

[http:// www.ded.de](http://www.ded.de)

<http://www.interculture-journal.de>

<http://ausserministerium.at/oeza>

<http://www.7d-culture.nl/>

<http://www.ikkompetenz.thueringen.de/>