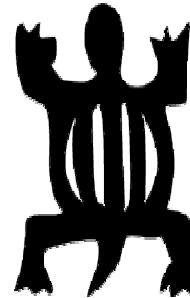


LERNRAUM INTERKULTUR



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."

EINLEITUNG

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), Trompenaars (1993) oder die Theorie der Kulturstandards nach Thomas (1993) ein neues,

Kulturelle Differenz erhalten und nutzen

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 werden, 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

Kulturkontakt ist kein
„easy business“

¹ EZA: Entwicklungszusammenarbeit

„Entzugserscheinungen“, was sich in Verunsicherung, Verurteilung des anderen etc. zeigen kann. Die Notwendigkeit, den Prozess des Kulturkontaktes zugunsten der Entwicklung 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
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 „Modell kultureller Differenz“ 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/

Paradigmatische
Modell dieser Arbeit

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.

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 kultureller Differenz“, 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 stattgefundenen 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. Im Rahmen der Zusammenarbeit entstehen Herausforderungen, welche 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

Welche Rahmenbedingungen beeinflussen den

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

Kulturkontakt?

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

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>

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 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.

ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER FORSCHUNGSERGEBNISSE

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.

Ethnozentrismus als
Quelle der
Herausforderung

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
Kompetenzentwicklu
ng

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

Ziele und Potentiale
des
Kompetenztrainings

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 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.

Differenzwahrnehmung als Basis von interkultureller Kompetenz

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 Kräftemessen 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

Interkultur als Arena

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 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.