

Freie wissenschaftliche Arbeit  
zur Erlangung  
des Grades eines Masters in Sozialmanagement  
an der Alice Salomon Hochschule Berlin  
(Masterarbeit)

**Kommunikationsprozesse als interkulturelle Herausforderung in  
Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit.  
Analyse eines Projektes der Stiftung STAY in Uganda**

eingereicht bei

**Erstleser: Herr Dr. Steffen Uhlig**

**Zweitleser: Herr Prof. Dr. Stefan Wagner**

**Von: Annika Eberhardt**

**Matr.- Nr. 08132103**

**Stuttgart, den 15.01.2016**

# Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Anlass der Arbeit.....	1
1.2 Fragestellung .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2 Kommunikationsprozesse.....</b>	<b>6</b>
2.1 Begriffsverständnis von Kommunikation.....	7
2.2 Kommunikationsmodelle .....	9
2.2.1 Eisbergmodell der Kommunikation.....	9
2.2.2 Axiome nach Watzlawick.....	10
2.2.3 Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation von Schulz von Thun .....	11
2.3 Kommunikationsstile .....	14
2.4 Sprache.....	15
<b>3 Kultur .....</b>	<b>18</b>
3.1 Ein Kulturbegriff.....	18
3.2 Kulturmodelle .....	20
3.2.1 Kulturdimensionen nach Hofstede.....	20
3.2.2 Kulturstandards.....	22
3.2.3 Das Eisbergmodell der Kultur nach Hall .....	27
3.3 Interkulturalität und interkulturelle Kompetenz.....	29
<b>4 Interkulturelle Kommunikation und Herausforderungen.....</b>	<b>31</b>
4.1 Interkulturelle Kommunikation .....	31
4.2 Interkultureller Konflikt.....	34
<b>5 Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit.....</b>	<b>37</b>

---

5.1	Entwicklungszusammenarbeit .....	37
5.2	Organisationen Entwicklungszusammenarbeit .....	38
5.3	Interkulturalität und Kommunikation in der EZ .....	39
5.4	Interkulturelle Projektteams .....	40
<b>6</b>	<b>Projektanalyse .....</b>	<b>42</b>
6.1	Analytisches Vorgehen.....	42
6.2	Kurzporträt der Stiftung STAY .....	42
6.3	Das Projekt <i>Stay Alliance</i> Uganda.....	44
6.4	Interkulturelle Kommunikationsprozesse im Projekt.....	46
6.4.1	Analysemodell- Kommunikations-"frame" .....	46
6.4.2	Analyse .....	48
6.5	Ergebnis der Analyse .....	61
<b>7</b>	<b>Weiterbildungsmaßnahmen zur Optimierung interkultureller Kommunikationsprozesse .....</b>	<b>64</b>
7.1	Sensibilisierung und Entwicklung einer interkulturellen Haltung und Handlungskompetenz .....	65
7.1.1	Interkulturelles Training .....	67
7.1.2	Teambuilding .....	70
7.2	Interkulturelle Managementkompetenz.....	71
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>73</b>
8.1	Zusammenfassende Erkenntnisse .....	73
8.2	Fazit .....	74
8.3	Ausblick.....	75
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>77</b>
	<b>Erklärung .....</b>	<b>1</b>

## Abkürzungsverzeichnis

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BFDW	Brot für die Welt
DAC	Development Assistance Committee
ebd.	ebenda
EU	Europäische Union
et al.	et alia
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GIZ	Gemeinschaft für internationale Zusammenarbeit
Hrsg.	Herausgeber
IPMA	International Project Management Association
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MDG	Millennium Development Goals (Millennium-Entwicklungsziele)
NGO	Non-Governmental Organization
NRO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
o.J.	ohne Jahresangabe
PMI	Project Management Institute
UN	United Nations
UTC	Universal Time Coordinated
VENRO	Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen
vgl.	vergleiche
WO	Wirkungsorientierung

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 4-Seiten-Modell (Darstellung in Anlehnung an Schulz v. Thun 1981, S. 15)	13
Abbildung 2: Zeichen in Sprache (Darstellung in Anlehnung an Heringer 2014, S. 28)....	16
Abbildung 3: Das Eisbergmodell (Freiling interkultura, 2011) .....	29
Abbildung 4: Wohlfahrtsspirale (Stiftung STAY 2016).....	44
Abbildung 5: Kommunikationsstruktur <i>Stay Alliance</i> (eigene Darstellung) .....	49
Abbildung 6: Informationsweitergabe <i>Stay Alliance</i> (eigene Darstellung) .....	51

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Personen im Kommunikationsprozess .....	50
Tabelle 2: Kulturstandard Zeitplanung .....	53
Tabelle 3: Kulturstandard Partizipation .....	55
Tabelle 4: Kulturstandard Schwacher Kontext .....	57
Tabelle 5: Kulturstandard Privatsphäre und Trennung der Lebensbereiche.....	57
Tabelle 6: Sach- und Regelorientierung .....	58
Tabelle 7: Kommunikation .....	60

# 1 Einführung

## 1.1 Anlass der Arbeit

Die Fähigkeit, eigene Weltbilder zu hinterfragen, zu überprüfen und ggf. auf die vor Ort gegebenen Lebens- und Arbeitssituationen hin anzupassen, ist eine wichtige Kompetenz für international tätige Fach- und Führungskräfte (Araiza 2012, S. 215).

Ein Bereich mit großen Aufgaben: Hunger stillen, Armut reduzieren und Gesundheit fördern, kurzum die Welt verbessern: Das ist Ziel der Entwicklungszusammenarbeit (EZ).

Die Herausforderungen an die Organisationen, die sich diesen Aufgaben widmen, sind groß und nehmen eher zu als ab. Es ist anzunehmen, dass staatliche Interdependenzen, Wirtschaftsinteressen und Korruption in den Partnerländern weiterhin Einfluss nehmen und einen großen Teil der Bemühungen steuern und erschweren. Der Kontext in dem EZ stattfindet ist riesig. Das Betrachtungsspektrum relevanter Themen ebenfalls.

Die internationale EZ plant und agiert zumeist aus den eigenen Strukturen und der eigenen geografischen Verortung hinein in die Umstände und die Wirklichkeit der Partnerländer (vgl. Koch, Speiser 2012, S. 8).

Dabei werden vermeintlich beiläufig ablaufende Prozesse hingenommen, ohne sich immer bewusst zu sein, wie selektiv die menschliche Wahrnehmung ist. Die unterschiedlichen Kommunikationsstrukturen zwischen den Kulturen komplizieren diesen Umstand. Die Zusammenarbeit findet oftmals im interkulturellen Kontext statt und die Teams in der Projektarbeit der Organisationen sind dementsprechend multikulturell zusammengesetzt.

Mit diesem Phänomen setzt sich der wissenschaftliche Fachbereich der „interkulturellen Kommunikation“ auseinander. Er hat auch 50 Jahre nach seiner Einführung nicht an Relevanz verloren (vgl. Meier, Rellstab, Schiewer 2014, S. 9). Im Gegenteil: Im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung gewinnt die Thematik zunehmend an Bedeutung. Sie ist für den wirtschaftlichen Bereich eine Herausforderung, die nach und nach in den Fokus der Managementaufgaben rückt. Das gilt ebenso für den Nonprofit-Bereich. Dies betrifft besonders die Organisationsarbeit in der EZ, ausgehend von der Annahme, dass hier die Arbeitsgrundlage nicht das Erzielen von wirtschaftlichem Erfolg ist, sondern das Erreichen eines Werteziels (Infrastruktur, humanitäre Hilfe usw.). Während der "Global Player" die Effizienz der interkulturellen Kommunikation in seinen internationalen Business-Kontexten ausschließlich im Zusammenhang mit seinem wirtschaftlichen Erfolg

sieht, ist die Leitidee in der EZ der „Partnerschaftsgedanke“<sup>1</sup> zur Armutsminderung in gegenseitigem Respekt und in Empathie gegenüber anderen Kulturen (vgl. Loch, Seidel 2003, S. 310). Die Tatsache, dass Untersuchungen zufolge „interkulturelle Projekte“<sup>2</sup> zu meist nicht an einem Mangel fachlicher Kompetenz scheitern, sondern an den kommunikativen Defiziten, unterstreicht diese Relevanz (vgl. Augustin 2012, S. 36).

Das persönliche Interesse an der Thematik bezieht sich auf mehrerer Bereiche: Es beruht auf langjährigem Interesse an der EZ sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht. Eine theoretische Orientierung konnte bereits durch diverse Facharbeiten im Bachelor- und Masterstudium erzielt werden, in denen Aspekte der EZ thematisiert wurden. Auslandsjahre in Entwicklungsländern<sup>3</sup> im Rahmen von Programmen, die vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gefördert wurden, ermöglichten praktische eigene Erfahrungen. Diese fanden im westafrikanischen und karibischen Raum in sozialen Projekten statt. Hinzu kommt die aktuelle Tätigkeit in der Projektkoordination für die im Praxisbeispiel vorgestellte Stiftung STAY sowie die berufliche Tätigkeit als Referentin im Bereich des freiwilligen Engagements in einem ebenfalls durch das BMZ geförderten Programm der Diakonie Württemberg.

Immer wieder fällt auf, dass Prozesse in der Zusammenarbeit stagnieren, ausgelöst durch vermeintlich unerklärliches Verhalten der Partner. Warum ergreift der Mitarbeiter<sup>4</sup> im Projektland beispielsweise nicht die Initiative und bringt innovative Ideen in der Entwicklung eines gemeinsamen Konzeptes ein, anstatt nur umzusetzen, was ihm vorgeschlagen wird? Weshalb widerspricht er nicht und stimmt allen Vorschlägen zu? In einer Zusammenarbeit ohne die Berücksichtigung interkultureller Unterschiede könnte dies nun als Desinteresse oder gar Faulheit interpretiert werden. Welche kulturellen Aspekte womöglich tatsächlich eine Rolle spielen und wie sie befremdliches Verhalten in der Zusammenarbeit begründet, soll in dieser Arbeit dargestellt werden.

Immer wieder zeigt sich, welche Herausforderung die interkulturelle Kommunikation ist. Erfahrungen mit Unkenntnis und Ignoranz dieser Herausforderung gegenüber sind vielfältig. Unter anderem zeigte sich dies in der konzeptionellen Gestaltung von Trainingsansätzen.

---

<sup>1</sup> In dieser Masterthesis stehen nichtstaatlich arbeitende Organisationen der EZ im Vordergrund.

<sup>2</sup> Ein Begriffsverständnis Interkultureller Projekte befindet sich in Kapitel 5.4.

<sup>3</sup> Die Bezeichnung und Differenzierung eines Staates als Schwellen- oder Entwicklungsland geschieht durch den Entwicklungsausschuss (DAC) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) anhand des Pro- Kopf- Einkommens (vgl. Klein, Schäfer 2015).

<sup>4</sup> Der Lesbarkeit halber wird in dieser Arbeit für Berufs- und Gruppenbezeichnungen vorzugsweise die männliche Form Verwendung finden, wenngleich stets beide Geschlechter gemeint sind.



Die Erfahrung, dass die interkulturelle Kommunikationskomponente in der EZ-Projektarbeit eine hohe Relevanz aufweist, sowie das Interesse an interkultureller Kommunikation als Managementaufgabe erklären die persönliche Relevanz der Fragestellung.

Dies bedeutet, dass die Beachtung der interkulturellen Begegnung durch Kommunikation einhergeht mit einem Anspruch an das Management hinsichtlich der Steuerung von Kommunikationsprozessen, die im interkulturellen Bereich gesonderten Bedingungen unterliegen.

Die Zusammenarbeit von Organisationen der EZ in Non-Governmental Organisations (NGOs), zu Deutsch Nichtregierungsorganisationen (NRO), mit ihren Partnern in den Projektländern ist aufgrund der Ausrichtung auf humanitäre Hilfe und der ethischen Dimension im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen, bei welchen es um Kapitalmaximierung geht, eine andere. Die Thematik ist deshalb aber nicht weniger relevant. Letztendlich ist die Zielsetzung dieselbe: Projekterfolg beziehungsweise Unternehmenserfolg.

## 1.2 Fragestellung

Wie eingangs bereits erläutert, gewinnt die Internationalisierung und Interkulturalisierung zunehmend an Bedeutung. Organisationen in der EZ stehen in diesem Zusammenhang vor unterschiedlichen Herausforderungen. Es gilt unter anderem in finanzieller, logistischer und politischer Hinsicht im internationalen Rahmen wirkungsorientiert zu handeln. Dabei spielt auch die Managementaufgabe als effiziente, nachhaltige und sinnstiftende EZ eine Rolle. Dieser Anspruch führt unweigerlich zu der Frage, wie Kommunikationsprozesse in Organisationen in der EZ befriedigend gestaltet werden können.

Die Ambition, Entwicklungszusammenarbeit anstelle von Entwicklungshilfe zu betreiben, bedingt die Einbeziehung der „Empfängerländer“ als Kommunikationspartner. Der Hypothese folgend, dass Phänomene der interkulturellen Kommunikation, wie sie in dieser Arbeit charakterisiert werden, Regelmäßigkeiten aufweisen, die durch wissenschaftliche Untersuchungen zu Kultur und interkultureller Kommunikation zu erklären sind, führt zu dem Anspruch einer Antwort auf die sich anschließende Frage nach einem adäquaten Umgang mit der Herausforderung und der Frage nach Managementmöglichkeiten.

Die Betrachtung der kulturübergreifenden Kommunikationsprozesse als Herausforderung und die dadurch vorhandene Beeinflussung des Erfolgs führt zur konkreten Fragestellung dieser Masterthesis: Welcher Zusammenhang besteht zwischen interkulturellen Aspekten in Kommunikationsprozessen und dem Erfolg von EZ-Projekten?

Die Erörterung der expliziten Fragestellung wird auf der Grundlage eines theoretischen Abrisses wesentlicher Begrifflichkeiten und wissenschaftlicher Annahmen stehen. Dabei

gilt es, unterschiedliche kulturelle Aspekte wie Sprache, Hierarchieverständnis und Wertevorstellungen genau zu betrachten, um anschließend ihre Relevanz für die Praxis zu analysieren und im Theoriebezug Rückschlüsse ziehen zu können.

Leitgedanke dieser Arbeit wird die Annahme der kulturellen Differenz als Ursache von nicht reibungslos ablaufenden Kommunikationsprozessen sein. In der Überprüfung dieser Annahme durch die Theorie soll konkret der Frage nach möglicher Sensibilisierung des Managements und der Mitarbeiter für die interkulturellen Herausforderungen in den Kommunikationsprozessen der EZ-Projektarbeit nachgegangen werden. Somit soll herausgestellt werden, wie Kommunikationsprozesse beeinflusst und gesteuert werden können und müssen, um nicht durch interkulturelle Missverständnisse Erfolge in der Projektzusammenarbeit zu gefährden.

Die vorliegende Masterthesis erhebt nicht den Anspruch nach allumfassender Thematisierung des wissenschaftlichen Fachgebietes der Kommunikation beziehungsweise der interkulturellen Kommunikation. Vielmehr sollen im Rahmen dieser Arbeit punktuell die für die Beantwortung der Fragestellung als relevant empfundenen „Elemente“ herausgegriffen und im Hinblick auf die Kernfrage nach einem bewussten und professionellen Umgang mit interkulturellen Kommunikationsprozessen in EZ-Organisationen verdeutlicht werden.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Um sich den zentralen Begrifflichkeiten der Fragestellung zu nähern und um ein grundlegendes Verständnis für diese Masterthesis zu schaffen, wird sich im Anschluss an das erste Kapitel ein kurzer Abriss zum wissenschaftlichen Fachgebiet der Kommunikation anschließen. Hierzu muss ein Definitionsansatz bestimmt werden, um in einem nächsten Schritt den Blick auf unterschiedliche Kommunikationsmodelle verschiedener Wissenschaftler zu lenken. Da vorhersehbar ist, dass im Weiteren die interkulturelle Kommunikation im Fokus steht hierbei Sprache als Instrument der verbalen Kommunikation dient, wird ebendieses betrachtet.

Das dritte Kapitel widmet sich einer Darlegung von Kultur und Interkulturalität vor dem Hintergrund der Fragestellung, welchen Einfluss sie auf Kommunikation nun haben. Zur Herausarbeitung eines einheitlichen Verständnisses als Grundlage der vorliegenden Arbeit muss eine Annäherung an den Kulturbegriff vollzogen werden.

In der Annahme, dass es zu solch einem Verständnis eines Zusammenhangs von Kommunikation und Kultur kommt, wird im vierten Kapitel eine Art Zusammenfassung und Überleitung der beiden Begriffe stattfinden. Es wird herausgearbeitet, in welchem Verhält-

nis Kultur und Kommunikation stehen, um dann zur interkulturellen Kommunikation als Phänomen und Herausforderung, wie sie in der Fragestellung benannt ist, zu gelangen.

In einem nächsten Schritt (im fünften Kapitel) wird komprimiert auf den Anwendungsbereich und Bezug der Fragestellung von Kommunikationsprozessen als interkulturelle Herausforderung eingegangen. Hierzu wird ein kurzer Abriss der EZ in ihrem Grundverständnis und der unterschiedlichen Organisationsformen gegeben.

Im sechsten Kapitel werden die Herausforderungen in Kommunikationsprozessen anhand der Praxisanalyse dargestellt. Hierbei steht die Frage des konkreten Umgangs mit Kommunikation zwischen den Projektpartnern im interkulturellen Kontext im Vordergrund. Diese Analyse ist in Einbettung an die dargestellten Rahmenbedingungen der Stiftung und Beschreibung der Projektarbeit gegeben.

Als Analysegegenstand wird der Kommunikationsprozess in der Projektarbeit einer Stiftung herangezogen. Dazu wird anhand eines Modells zwischenmenschliche Kommunikation dargestellt, analysiert und auf ihre interkulturellen Anteile überprüft. Hierzu werden die zuvor erläuterten wissenschaftlichen Erkenntnisse interkultureller Aspekte (unter anderem Kulturstandards) maßgeblich herangezogen, um analysieren zu können, in welcher Form sie die Kommunikationsprozesse zu einer interkulturellen Herausforderung machen.

In der Annahme, dass die Analyse die Herausforderungen, Problemstellungen und Konflikte aufzeigen wird, die wiederkehrend auftauchen und in der Theorie zu begründen sind, kann im siebten Kapitel auf mögliche Gestaltungsformen der interkulturellen Kommunikationsprozesse in Organisationen der EZ eingegangen werden. Im letzten Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse gebündelt, um ein Fazit zu ziehen und einen Ausblick auf die Relevanz für die Thematik zu wagen.

Diese Masterthesis ist eine wissenschaftliche Arbeit, sowohl auf literarischer als auch auf praxisbezogener Ebene. Da kulturelle Phänomene sich nur schwer normativ erfassen lassen, folgt diese Arbeit der qualitativen Ausrichtung. Eine Vielzahl der recherchierten Quellen findet sich in konventioneller Fachliteratur zum Thema wieder. Bei der Literaturrecherche wurde primär auf das Angebot der Landesbibliothek Stuttgart sowie auf Veröffentlichungen im Internet zurückgegriffen. Darauf aufbauend fließt die individuelle Haltung der Autorin in die theoretische Bearbeitung der Fragestellung mit ein. Dieses Vorgehen lässt sich mit der Verflechtung der Fragestellung, die sowohl wissenschaftlich breit gefächerte Bereiche streift, die zu Genüge in Literatur vorhanden sind, als auch neuere Disziplinen, die in ihrer Aktualität im Internet reichlicher bedient werden, begründen.

## 2 Kommunikationsprozesse

Kommunikation ist ganz allgemein dazu da, eine Information mitzuteilen, die auch anders ausfallen könnte (Luhman 2001, S. 139).

In diesem Kapitel geht es um ein Verständnis zwischenmenschlicher Kommunikation und um die Darstellung der Bandbreite an Modellansätzen, die für die vorliegende Arbeit relevant sind.

Einen einheitlichen Kommunikationsbegriff zu finden erweist sich als schwierig, vielmehr gibt es eine große Anzahl an unterschiedlichen Definitionen. Während die USA in den 80er Jahren 126 Definitionen zählen konnte, wurden bereits von Merten im Jahr 1977 allein im deutschsprachigen Raum 170 Definitionen ermittelt (vgl. Broszinsky-Schwabe 2011, S. 21). Daher erscheint es sinnvoll, eine Annäherung an ein Verständnis des Kommunikationsprozess anhand von signifikanten Abläufen und Merkmalen zu vollziehen.

Der Begriff „Kommunikation“ ist vor allem durch Interaktion - also Dynamik - geprägt. Diese Eigenschaft hat der Kommunikationsbegriff mit dem Begriff von „Kultur“, der für die Fragestellung relevant ist, gemeinsam. Über die letzten Jahrzehnte hinweg rücken immer wieder unterschiedliche Fachbereiche Ansätze und Modelle für ein generelles Verständnis von Kommunikation auf das Tableau. Die Bereiche der Soziologie, Psychologie, Betriebswirtschaft und Linguistik sehen für sich eine hohe Relevanz (vgl. Papageorgiou 2013, S. 59).

Die Interdisziplinarität lässt sich damit erklären, dass verschiedene Theoreme, Denkmodelle und Erkenntnisse in der Kommunikationswissenschaft übernommen und auf einen bestimmten Bereich angewendet und neu erstellt werden (vgl. ebd.). Da für eine Verständnisgrundlage dieser Arbeit die Betrachtung verschiedener Sichtweisen unabdingbar ist, ist die Darstellung der wissenschaftlichen Annahmen über Kommunikation sinnvoll. Es unterscheiden sich vier Dimensionen der einflussnehmenden Disziplinen:

- 1) Aus anthropologischer Sicht ist an Kommunikation der Mensch mit den jeweiligen kognitiven, physiologischen und emotionalen Anlagen beteiligt.
- 2) Aus der Perspektive der Soziologie, ist Kommunikation als Gemeinschaftshandlung, beziehungsweise soziales Ereignis in einer historisch-weltlich und kulturell gerahmten Situation zwischen wenigstens zwei Personen zu sehen.
- 3) Die Zeichenbedeutung und Verwendung vollzieht sich in der Kommunikation in vielerlei Hinsicht nach typischen Regeln. Hierin ist der Bezug zur Semiotik begründet.

4) In technischer beziehungsweise materieller Betrachtungsweise wird Kommunikation getragen von maschinellen Plattformen und Massenmedien, die durch Speicher aufbewahrt und weitergeleitet werden (vgl. Krallmann, Ziemann 2001, S. 13).

Diese grobe Differenzierung zeigt, dass eine einheitliche Definition nur schwer zu finden ist. In der Darstellung verschiedener Ansätze und Modelle wird nun die Variationsbreite aufgezeigt. Für den Bereich der interkulturellen Kommunikation spielen jedoch vor allem die Forschungsbereiche Soziologie, Anthropologie und Semiotik eine vorrangige Rolle. Folglich werden nun in tiefergreifenden Darstellungen von explizit ausgewählten Definitionen und Modellansätzen aufgezeigt.

## 2.1 Begriffsverständnis von Kommunikation

Der Kommunikationsbegriff kann von dem lateinischen Wort "communicatio" abgeleitet werden und meint Informationsaustausch oder Mitteilung. Die Verbform „kommunizieren“ (lat. communicare) steht für „mitteilen, eine Mitteilung machen, teilen, vereinigen und gemeinsam machen“ (Kruse, Wilbrand 2015, S. 3).

Grundsätzlich kann Kommunikation somit als ein Prozess verstanden werden, bestehend aus der Mitteilung (message), die nur eine einzelne Kommunikation beschreibt und der Interaktion, die den wechselseitigen Ablauf von Mitteilungen zwischen mehreren Personen charakterisiert (vgl. Conrads et al. 2003, S. 6). Hierzu lässt sich nach dem Verständnis von Watzlawick anmerken, dass eine Interaktion immer mehr als nur eine Mitteilung ist, jedoch ebenfalls nicht unbegrenzt ist (vgl. Watzlawick, Beavin, Jackson 1985, S. 51).

Die Verwendung des Wortes „Kommunikation“ ist, wie sich bereits gezeigt hat, nicht einheitlich. Ein offener Definitionsansatz versteht jedwede Art von sich gegenseitig beeinflussenden Systemen als Form der Kommunikation. In diesem Verständnis kommunizieren z.B. auch Gehirnzellen und Tiere miteinander. Dieser Logik folgend kann jedes interpretierbare Ereignis als Kommunikation verstanden werden (vgl. Heringer 2014, S.11).

Präziser und dennoch weit gefasst, versteht der Linguist Rudi Keller Kommunikation, als intentionales Verhalten, welches in der Absicht geschieht, dem Gegenüber in offener Art und Weise etwas zu verstehen zu geben (vgl. Keller 1995, S.106).

Diesen sehr offenen Definitionsansätzen, stehen eher festgelegte gegenüber, die Kommunikation als Phänomen eingeschränkter betrachten. Eine erste Eingrenzung dieser Ansätze geschieht durch die Annahme, dass Kommunikation sich auf die Interaktion zwischen Lebewesen und Lebewesen, oder Maschine und Lebewesen oder Maschine und Maschine bezieht beziehungsweise beschränkt (vgl. Payer 2001).

Es zeigt sich, dass sich zwischen einem offenen Kommunikationsbegriff, der sich auf Kommunikation sowohl zwischen lebendigen Organismen, als auch zwischen technischen Systemen bezieht und zwischen einem enger gefassten Begriff, der die Kommunikation zwischen Menschen meint, unterscheiden lässt (vgl. Broszinsky-Schwabe 2011, S. 21).

Festgehalten werden soll, um nun auf Kommunikationsmodelle blicken zu können, dass ein rein technisches Verständnis von Kommunikation für diese Arbeit eher nachrangig zu sehen ist, da es nur die Übertragung und den Empfang einer Botschaft behandelt, nicht aber die Bedeutung dieser. Vielmehr ist Kommunikation als dynamisches Phänomen zu sehen.

Kommunikation zwischen Menschen beschreibt ein ubiquitäres Ereignis und ist daher prozesshaft. Sobald Menschen miteinander in Kontakt treten geschieht Kommunikation. Der Mensch an sich lässt sich als sich entwickelnde Erscheinung beschreiben. Dies gilt auch für die Fähigkeit des Menschen zu kommunizieren (vgl. Rothe 2006, S. 14).

Grundsätzlich kann zwischen einem nonverbalen, paraverbalen und einem verbalen Kommunikationssystem differenziert werden, anhand derer Menschen Informationen von einer Person zu einer Nächsten übertragen. Die unterschiedlichen Alternativen des Systems, wie eine Information vom Sender zu einem Empfänger gelangt, werden Kommunikationskanäle genannt (vgl. Kruse, Wilbrand 2015, S. 6).

Obwohl sich die bereits angeführten Verständnisansätze der Kommunikation unterscheiden und gegenseitig Kritikpunkte aufweisen, sind sie dennoch von der groben Ausrichtung ähnlich. Kommunikation versteht Niklas Luhmann (1927-1998) als gesellschaftliche Operation. Obgleich der Ansatz Luhmanns nicht mit dem Alltagsverständnis in Einklang zu bringen ist, hat er die Theorie zu Kommunikation doch maßgeblich geprägt. Luhmann geht von einer funktionalen Ausdifferenzierung von Systemen aus, wobei das individuelle Subjekt ignoriert wird (vgl. Rothe 2006, S. 106). Luhmanns Theorie von Kommunikation beschreibt soziale Systeme die nur durch Kommunikation existieren und sich dadurch autopoietisch erhalten, bilden und in Abgrenzung zur Umwelt gehen (vgl. Berghaus 2011, S. 67). Charakteristisch für Luhmanns Ansatz ist das Fehlen einer Definition von Kommunikation. Was er beschreibt ist lediglich der Prozess, der aus drei Selektionen besteht: Information, Mittelung und Verstehen (vgl. ebd.).

Für diese Arbeit ist das Wort Kommunikation in eher eingeschränkter Weise anzuwenden, als es in der Sprachphilosophie und Linguistik üblich ist. Damit reduziert sich ein zumeist gebräuchlicher und für diese Arbeit relevanter Verständnisansatz, der Kommunikation als die Übertragung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger versteht.

## 2.2 Kommunikationsmodelle

Oftmals ist in der Organisationspraxis von Kommunikation die Rede, ohne dabei im Wissen der Parameter von einem Kommunikationsprozess zu sein. Soll jedoch die Unternehmens- beziehungsweise Organisationskommunikation verbessert oder gar optimiert werden, ist eine Fehleranalyse anhand der Metakommunikation nur mit der Kenntnis der ablaufenden Prozesse möglich (vgl. Rothe 2006, S. 60). Da ein Verständnis von Kommunikationsprozessen im interkulturellen Bereich nur dann erlangt werden kann, wenn eine Vorstellung des Ablaufs ohne die interkulturelle Komponente besteht, sollen einige, für diese Arbeit von zentralem Interesse erscheinenden, Modelle herausgegriffen und skizziert werden. Einige andere wie beispielsweise Shannon und Weaver und die Informationstheorie, oder Peirce und sein semiotisches Dreieck sollen aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht weiter erläutert werden, wiewohl dies im Bewusstsein ihrer Bedeutung für die Historie der Kommunikationswissenschaft geschieht.

### 2.2.1 Eisbergmodell der Kommunikation

Das Eisbergmodell geht auf Sigmund Freud, den Begründer der Psychoanalyse, zurück. Es ist für diese Arbeit von großer Relevanz, da es nicht nur auf ein Verständnis von Kommunikation, sondern auch auf ein Verständnis von Kultur anzuwenden ist. Das Eisbergmodell geht davon aus, dass sich der überwiegende Bewusstseinsbestandteil menschlichen Handelns im Verborgenen befindet. Dabei ist anzumerken, dass nur 20% der Kommunikation bewusst stattfinden (über der Oberfläche), weitere 80% finden im Verborgenen statt. Freud nennt den sichtbaren Teil die „Sachebene“, den unsichtbaren, die „Beziehungsebene“. Wenn man sich dieser Aufteilung bewusst ist, kann Kommunikation im Freud'schen Modell weitaus besser gesteuert werden. Die Sachebene meint das Thema worüber gesprochen wird: verbales und Informationen, die bewusst wahrgenommen werden. Die Beziehungsebene beschreibt den nonverbalen Teil von Kommunikation. Darunter werden Bedürfnisse, Emotionen und Erfahrungen beziehungsweise Normen gefasst, die unbewusst darüber bestimmen, was wahrgenommen wird und wie der Interaktionspartner wahrgenommen wird. Der Raum um den Eisberg herum wird Atmosphäre genannt und kann als sozialer Raum des (inter)kulturellen Kontextes von Kommunikation verstanden werden (vgl. Motschnig, Nykl 2009, S. 46-47).

## 2.2.2 Axiome nach Watzlawick

Man kann nicht nicht kommunizieren (Watzlawick, Beavin, Jackson 1985, S. 53).

Die 5 Axiome der Kommunikation von Paul Watzlawick befassen sich mit:

1. der Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren
2. Störungen auf dem Gebiet der Inhalts- und Beziehungsebene
3. der Interpunktion von Ereignisfolgen
4. Fehlern in der Übersetzung zwischen digitaler und analoger Kommunikation
5. Störungen in symmetrischen und komplementären Interaktionen (vgl. Ternes 2008, S. 33).

Das erste Axiom beschreibt die Unmöglichkeit nicht zu kommunizieren. Das Axiom geht auf die Annahme zurück, dass es nicht möglich ist, sich nicht zu verhalten. Demzufolge kann davon ausgegangen werden,

daß alles Verhalten in einer zwischenpersönlichen Situation Mitteilungskarakter hat, d.h. Kommunikation ist, so folgt daraus, daß man, wie immer man es auch versuchen mag, nicht nicht kommunizieren kann. Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungskarakter: Sie beeinflussen andere, und diese können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst! (Watzlawick, Beavin, Jackson 1985, S. 51).

Daraus ergibt sich das metakommunikative Axiom, welches besagt, dass auch wenn nicht kommuniziert wird, dies als Absicht gedeutet werden kann. Nicht zu kommunizieren wird oftmals falsch interpretiert und kann zu Missverständnissen führen. Für die interkulturelle Kommunikation hat das Nichtkommunizieren ebenfalls ein hohes Potenzial, in ein Missverständnis oder gar einen Konflikt zu münden. Erklären lässt sich dies mit der abweichenden Deutung von negativen Kommunikationspausen (vgl. Heringer 2014, S. 19).

Das zweite Axiom beschreibt die Annahme, dass Beziehungen die inhaltliche Bedeutung bestimmen. Ausgegangen wird also von einer Unterscheidung zwischen dem Inhalts- und Beziehungsaspekt. In der Folge bedeutet dies, dass jede Form der sachlichen Kommunikation von der Beziehung der Kommunizierenden beeinflusst wird. Die Abstufungen der Bedeutung von Sach- beziehungsweise Beziehungsebene sind für den interkulturellen Bereich unterschiedlich. So hat in der deutschen Kultur die Sachorientierung<sup>5</sup> einen viel höheren Stellenwert als in anderen Kulturen, in denen der Beziehungsaufbau zwischen den Kommunikationspartnern Priorität hat (vgl. Heringer 2014, S. 20).

Das dritte Axiom beschreibt die Beeinflussung des Kommunikationsablaufes durch Interpunktion. Durch die unterschiedliche Anordnung und Segmentierung bestimmen die Kommunizierenden den Verlauf der Kommunikation. Auch hier verbirgt sich eine hohe

<sup>5</sup> Vergleichende Kulturstandards werden in Kapitel 3.2.2 detailliert erläutert.



Gefahr der Entstehung von Missverständnissen. In der Bedeutung der Anordnung von Themen und Sprechhandlungen besteht ebenfalls eine Verknüpfung zu interkulturellen Situationen (vgl. ebd. S. 21).

Das vierte Axiom geht von der Fehlerquelle in der Übersetzung von digitaler und analoger Kommunikation aus. Dies kann dadurch geschehen, dass in der verbalen Kommunikation Wörter verwendet werden, die als distinkt beschrieben werden können und für die Wahrnehmungsmuster bestehen. Dementsprechend kann verbale Kommunikation als digital beschrieben werden. Nonverbale Kommunikation hingegen als analog. Im Zusammenspiel von analoger und digitaler Kommunikation wird die Bedeutung und gleichzeitige Mehrdeutigkeit der nonverbalen Dimension von Kommunikation, die in besonderer Weise für die Beziehungsebene von Bedeutung ist, deutlich (vgl. ebd.).

Das fünfte Axiom beschreibt Störungen in symmetrisch oder komplementär ablaufender Kommunikation. Behandelt wird die Beziehung der Kommunizierenden und die verschiedenen Formen der Wechselseitigkeit: einerseits der Symmetrie und andererseits der Komplementarität. Während in der symmetrischen Kommunikation die Kommunizierenden gleiche Anteile an Handlungsmöglichkeiten haben und beide Seiten bestrebt sind Ungleichheiten sowie abweichende Rechte der Kommunikation aufkommen zu lassen, ergänzen sich die Handlungsmöglichkeiten in der komplementären Kommunikation. Der Beweis der Asymmetrie kann in unterschiedlichen Stellen geschehen. Beispielsweise dadurch, dass einer der Kommunizierenden eine beherrschende und ein anderer eine unterlegene Position einnimmt. Dabei handelt es sich nicht zwingendermaßen um bewusste Überlegenheit. Die symmetrische Form der Kommunikation könnte als ideale Art bezeichnet werden.

Der Sprachwissenschaftler Rudi Keller, zuvor bereits mit seinem Definitionsansatz von Kommunikation in diesem Kapitel erwähnt, setzt dem Ansatz Watzlawicks entgegen, dass er bedeute, dass alles was interpretierbar ist auch kommuniziert sein muss:

Bedeutsam ist in unserem Leben nicht nur wie etwas interpretiert wird, sondern auch Was. Kulturen und Subkulturen unterscheiden sich im Ausmaß und in den Bereichen, die Gegenstand zeichenhafter Interpretation sind (Keller 1995, S. 15).

### **2.2.3 Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation von Schulz von Thun**

Das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation hat seinen Ursprung in der Nachrichtenübertragung in technischer Form und ist im Ursprung auf Shannon/Weaver zurückzuführen. Es ist jedoch stark von der technischen Komponente abgewandelt. Die menschl-

che Kommunikation im Sender-Empfänger-Modell geht von der Nachrichtenübermittlung zwischen Person A und B aus, welche abwechselnd in Absender- und Empfängerrolle sind. Der Sender hat eine Intention, die zu einem Bedeutungsvorrat wird, über das, was vielleicht kommuniziert wird. Nun geschieht die Kodierung in einen Zeichenvorrat, sprich in verbale und non-verbale Zeichen. Die Enkodierung über das Gemeinte des Senders, geschieht anschließend durch die Nachrichtenübertragung oder Übermittlung der Botschaft über unterschiedliche Kanäle (optisch, taktil, akustisch) (vgl. Heringer 2014, S. 13). Der Empfänger nimmt die übermittelte Zeichensequenz entgegen (Nachricht/Botschaft) und kann diese aufgrund des eigenen Zeichenvorrats dekodieren und wiederum in Bedeutungssequenzen übersetzen, was wiederum der Empfänger als die Botschaft vom Sender versteht. Die Reaktion des Empfängers auf die von ihm verstandene Bedeutung, macht ihn selbst zum Sender und den Anderen zum Empfänger (vgl. ebd.).

Der Kommunikationspsychologe Schulz von Thun beschreibt in seinem Modell die zwischenmenschliche Kommunikation aus psychologischer Sicht und geht ebenfalls von einem Sender und einem Empfänger aus.

Er beruft sich im Kommunikationsmodell unter anderem auf Watzlawick et al. Das Konzept ist im Hinblick auf Störungen zwischen Sender und Empfänger in hohem Maße individuumszentriert (vgl. Rothe 2006, S. 105).

Schulz von Thun erklärt sein Modell wie folgt:

Der Grundvorgang der zwischenmenschlichen Kommunikation ist schnell beschrieben. Da ist ein Sender, der etwas mitteilen möchte. Er verschlüsselt sein Anliegen in erkennbare Zeichen - wir nennen das, was er von sich gibt, seine Nachricht. Dem Empfänger obliegt es, dieses wahrnehmbare Gebilde zu entschlüsseln. In der Regel stimmen gesendete und empfangene Nachricht leidlich überein, so daß eine Verständigung stattgefunden hat. Häufig machen Sender und Empfänger von der Möglichkeit Gebrauch, die Güte der Verständigung zu überprüfen: Dadurch, daß der Empfänger zurückmeldet, wie er die Nachricht entschlüsselt hat, wie sie bei ihm angekommen ist und was sie bei ihm angerichtet hat, kann der Sender halbwegs überprüfen, ob seine Sendeabsicht mit dem Empfangsresultat übereinstimmt. Eine solche Rückmeldung heißt auch Feedback (Schulz von Thun 2001, S. 25).

Im Verständnis von Schulz von Thun besteht der Kern jeder Kommunikation aus der Nachricht. Diese besteht der Logik nach aus vier der Psyche zuzuordnenden Teilen: der Sachebene, der Selbstoffenbarungsebene, der Beziehungsebene und der Appellebene. Diese vier Ebenen ergeben das sogenannte Nachrichtenquadrat.

Die Sachebene beinhaltet die Sachinformation einer Nachricht, also Informationen über Vorgänge in der Welt, beziehungsweise macht Angaben über die Information der Nachricht (vgl. ebd. S.26).

Der Selbstoffenbarungsaspekt beschreibt die Information, die eine Nachricht über ihren Sender abgibt. Ein Beispiel für diese Hinweise wäre die derzeitige Persönlichkeit und Befindlichkeit des Senders (vgl. ebd.).

Die Nachricht weist außerdem Informationen über die Beziehung zwischen Sender und Empfänger auf, beziehungsweise in welchem Verhältnis der Sender zum Empfänger steht und wie die Beziehung vom Sender zum Empfänger beurteilt wird. Zum Ausdruck gebracht wird dieser Aspekt durch Kommunikationsmodi, also die Wortwahl, die Art der Formulierung und die nonverbale Sprache (vgl. ebd. S. 27).

Die letzte Ebene, beziehungsweise Seite der Nachricht ist der Appell. Diese hat den Zweck Einfluss auf den Empfänger auszuüben, indem er dazu aufgefordert wird, in einer bestimmten Art zu fühlen, zu denken und zu handeln (vgl. ebd.).

Schulz von Thun verortet den Kern „gelungener Kommunikation“ im richtigen Zusammenspiel der Bestandteile: Jede Nachricht wird simultan von allen beschriebenen Eigenschaften begleitet. Nur wenn der Sender sich dessen bewusst ist und dafür sorgt, dass es nicht zu einem Überhang, beispielsweise der Beziehungsseite kommt, kann eine Nachricht ohne Störung beim Empfänger ankommen. In der Betrachtung des Kommunikationsquadrats aus Sicht des Empfängers, modifiziert sich das Modell zum Vier-Ohren-Modell (vgl. Rothe 2006, S. 105).

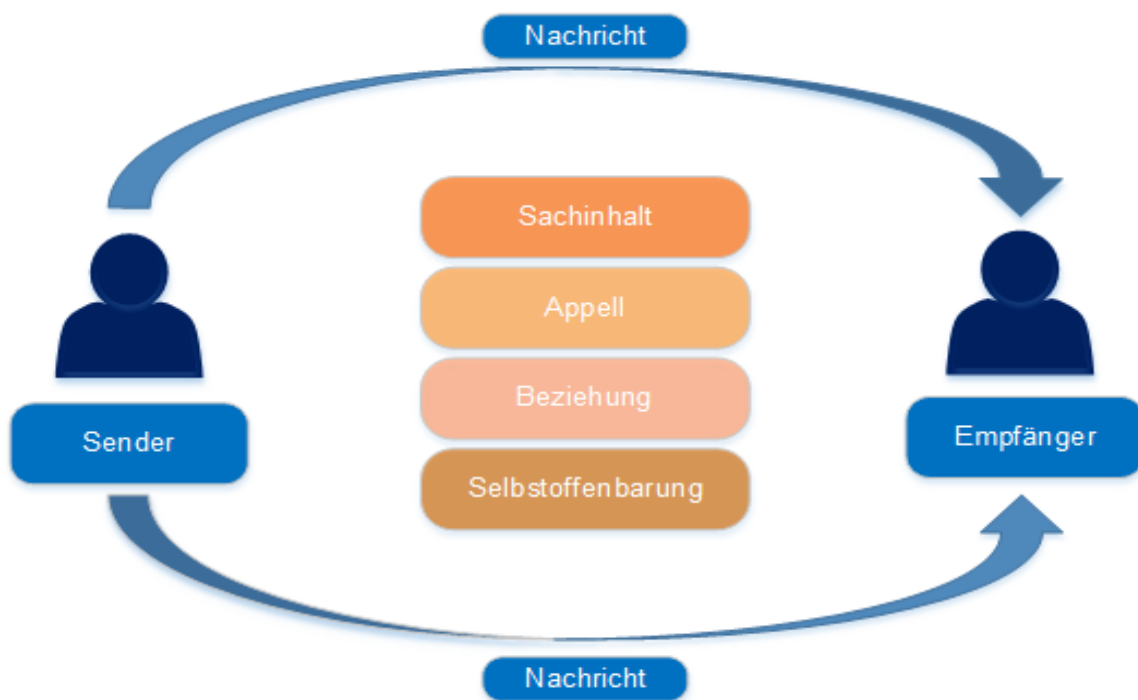


Abbildung 1: 4-Seiten-Modell (Darstellung in Anlehnung an Schulz v. Thun 1981, S. 15)

Der Ansatz von Schulz v. Thun wird dahingehend kritisiert, dass er ohne dies zu begründen davon ausgeht, dass störungsfrei kommuniziert werden soll. So steht in seinem Modell eher die Praxis als eine theoretische Fundierung im Mittelpunkt (vgl. Rothe 2006, S. 105). Ebenfalls kritisiert werden seine strikten Normvorgaben für „gelingende Kommunikation“. So geht er schon zu Beginn von drei verschiedenen Ansätzen aus, dem Individuum,

der Form des Miteinanders und zuletzt von den gesellschaftlich-institutionellen Bedingungen, ohne dabei zu differenzieren und zu benennen, wie die Ebene miteinander zusammenhängen und zu welchem Zeitpunkt welcher Ansatz zum Zuge kommt. Auch die Annahme, dass gelingende Kommunikation notwendig ist, setzt voraus, dies zu begründen. Durch die Nichtexistenz der Begründung bleibt das Modell im normativen Bereich haften (vgl. ebd.). Es lässt sich resümieren, dass Schulz von Thun für die Praxis und in der Annahme des Wunsches von gelingender Kommunikation, ein anwendbares und sinnvolles Modell geschaffen hat. Die wissenschaftliche Herleitung und Verknüpfung zu beispielsweise tiefenpsychologischen Ansätzen ist jedoch mit Vorsicht zu betrachten.

Zur Annäherung an das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit soll vom Sender-Empfänger-Modell ausgegangen werden. Das Modell, welches im Vergleich zu anderen Modellen eher als strukturarm bezeichnet werden kann, geht von einem zweckbestimmten Prozess des Austauschs von Botschaften zwischen dem Sender und dem Empfänger aus. Die auf einer informationstechnischen Orientierung basierende Annahme, eignet sich zur späteren Untersuchung von interkulturellen Kommunikationsprozessen in der EZ. Anhand des Modells lassen sich nachvollziehbar Rückschlüsse der zwischenmenschlichen Kommunikation ziehen (vgl. Augustin 2012, S. 12).

### 2.3 Kommunikationsstile

Der Forschungsgegenstand des Kommunikationsstils, findet sich in einem Grenzbereich unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche wieder. Die Zuordnung zu einem wissenschaftlichen Gebiet ist, wie auch für die Kommunikationsmodelle geltend, nur schwer möglich. Die Literatur zu Kommunikationsstilen ist eher rar. Dennoch soll vor dem Hintergrund der Thematisierung von Kommunikationsprozessen als Managementaufgabe, eine komprimierte Darstellung der Differenzierung verschiedener Kommunikationsstile als Disposition der Persönlichkeit erfolgen.

Das Verhalten in bestimmten Situationen wählt der Mensch in der Regel nicht willkürlich aus, sondern entwickelt bestimmte Handlungsroutinen, die ihm in den meisten Situationen die Entscheidung abnehmen, was aus ökonomischer Sicht gedacht sehr effizient ist. Wenn nun diese Verhaltensangewohnheiten in großem Maße in Situationen ablaufen, dann kann man von einem Kommunikationsstil sprechen (vgl. Hofmann 2011, S. 52).

Im deutschsprachigen Raum hat sich vor allem Schulz von Thun mit der Frage nach diesen unterschiedlichen menschlichen Kommunikationsstilen befasst.

Er unterscheidet zwischen:

- dem bedürftig- abhängigen Stil,

- dem selbstlosen Stil,
- dem helfenden Stil,
- dem sich- beweisenden Stil,
- dem aggressiv- entwertenden Stil,
- dem bestimmend- kontrollierenden Stil,
- dem mitteilungsfreudigen Stil
- dem sich distanzierenden Stil
- dem dramatisierenden Stil (vgl. Schulz von Thun 2003, S. 57).

Bei den benannten Stilen geht es um „bestimmte Arten und Weisen, mit anderen Menschen in Kontakt zu treten, zu sprechen und die Beziehung zu gestalten“ (ebd.).

## 2.4 Sprache

Durch Sprache erst wird Sinn und Bedeutung generiert, „Ohne einander zu verstehen können wir keine gemeinsamen Bedeutungen aufbauen, keine Handlungen koordinieren und nicht zusammenleben“ (Gergen 2002, S. 180). Um Sprache als Phänomen zu verstehen, müssen auch nonverbale Zeichen betrachtet werden.

Die Verschiedenheit der Sprachen ist nicht eine Verschiedenheit an Schällen und Zeichen, sondern eine Verschiedenheit der Weltansichten (Wilhelm von Humboldt, 1767 - 1835).

Wenn Sprache in der Art in der sie gesprochen wird auch Emotionen vermittelt, dann gilt was Humboldt formuliert. Gleichzeitig wird dann die Bedeutung von Sprache in der internationalen und interkulturellen Begegnung und Kooperation deutlich. Gergen benennt, dass beispielsweise Freude als Emotion nicht durch den Gesichtsausdruck wahrgenommen werden kann, ebenso wenig wie es introspektiv als diese identifiziert werden kann (vgl. Gergen 2002, S. 185). Ein Verständnis von der „kommunizierten“ Emotion beruht in diesem Verständnis auf eine vorgegebene Tradition der Koordinierung (vgl. ebd.). Die Konklusion des Gegenübers, das ein Lächeln für Freude steht, geschieht aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Kultur, in welcher Lächeln so interpretiert wird (vgl. ebd.). Dieser nonverbale Sprachtausch macht deutlich, was kommunikativ mit den Mitgliedern des eigenen Kulturkreises möglich ist und wo etwaige Gefahren der Missverständnisse ruhen (vgl. ebd. S. 201).

Sprache wird in ihrer Bedeutung für die Arbeit im interkulturellen Kontext nicht ignoriert, oftmals jedoch nur auf das Erlernen der Fremdsprache des Landes der Kooperationspartner eingeschränkt und weniger auf die bedeutsamen Ausdrucksmittel von Mimik und Gestik der nonverbalen Kommunikation (vgl. Thomas 2014, S. 197).

Bei der Verwendung von Sprache geht es auch nicht allein um einen ausreichenden Wortschatz oder die grammatikalisch korrekte Ausdrucksweise, sondern um den Grad an Performanz, also die korrekte und angemessene Verwendung der Sprache in einer bestimmten Situation (ebd.).

Der Gebrauch von Sprache steht in unmittelbarem Zusammenhang mit Zeichen. Zeichen sind in ihrer Bedeutung für Sprache und in späterer Betrachtung der interkulturellen Kommunikation dann von Bedeutung, wenn man davon ausgeht, dass sie für etwas anderes stehen, als das was sie erst einmal darstellen. Ein Beispiel dafür ist das geschriebene Wort, das ein Zeichen für etwas ist. Das Wort Herz steht für ein Herz (vgl. Heringer 2014, S. 28).



Abbildung 2: Zeichen in Sprache (Darstellung in Anlehnung an Heringer 2014, S. 28)

Dieser Erklärungsansatz für Zeichen wird über die Jahrhunderte angewendet und kritisiert. Ein wichtiger Kritikpunkt an diesem Modell ist die Vorstellung, dass das Wort Herz für jegliches Herz stehen könne und dadurch eine logische Beziehung bestehe. Als Erklärung dafür wird angeführt, dass die Beziehung zwischen Zeichen und Ding nicht immer eins-zu-eins zu sehen ist. Vielmehr ruft das Wort eine bestimmte Vorstellung im sprechenden Individuum hervor (vgl. ebd.).

Bekannt wurde dieser Ansatz von Gudykunst. Eine Definition von Symbolen als Symbole kann es geben, weil ein Teil der Menschen dem so zustimmt. Gudykunst betont auch, dass Symbole künstlich sind und keine natürliche Verbindung zwischen dem Symbol und der Referenz existiert (vgl. Gudykunst 2013, S.5).

In dieser „Illusion“ und dem Konstrukt einer Realität funktioniert auch Sprache (vgl. S. 113.). Damit zeigt sich der hohe Stellenwert von Sprache in der Kommunikation innerhalb eines Kulturverständnisses und dem umso stärker wirkenden Einfluss auf Kommunikationsprozesse außerhalb dieses Verständnisses.

Language is a purely human and non-instinctive method of communicating ideas, emotions and desires by means of a system of voluntarily produced symbols (Sapir in Heringer 2014, S. 112).

Sprachliche Fähigkeiten haben einen hohen Einflussfaktor auf das menschliche Kommunikationsverhalten. Der Fähigkeitsgrad sich auszudrücken, im interkulturellen Bereich zumeist eingehend mit dem Sprechen einer Fremdsprache ist die sogenannte Spracheffizienz (vgl. Steixner 2007, S. 54). Die Spracheffizienz beeinflusst den Kommunikationsprozess zumeist so, dass diejenigen, die die jeweilige Sprache am besten sprechen, auch

den Kommunikationsprozess beherrschen (vgl. ebd.). Abgesehen von der Spracheffizienz, spielt die rhetorische Fähigkeit des Einzelnen ebenfalls eine große Rolle. Diese ist geprägt vom kulturellen Hintergrund. In kollektivistisch geprägten Gesellschaften ist es üblicher indirekt zu kommunizieren, was die Art der Inhaltsvermittlung maßgeblich beeinflusst. Individualistische Gesellschaften kommunizieren oftmals eher direkt und in klarer inhaltlicher und sachlicher Ausrichtung (vgl. ebd.).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Diese Differenzierung bezieht sich auf Hofstede's Kulturdimension. Im Folgenden in Kapitel 3.2.1 erläutert.

## 3 Kultur

Nicht Tatsachen, sondern Meinungen über Tatsachen bestimmen die Welt.

(Epiktet, griechischer Philosoph, 50-138 n. Chr.)

### 3.1 Ein Kulturbegriff

In der Annäherung an ein Verständnis des Kulturbegriffs lässt sich zuerst einmal der Gegensatz von Kultur und Natur anführen. In der weiteren Überlegung wird jedoch deutlich, dass die Grenze zwischen diesem Gegensatz diffiziler zu unterscheiden ist, als es zunächst den Anschein hat (vgl. Heringer 2014, S. 108). So sind weder vermeintlich unberührte Natur, noch natürliche menschliche Anteile etwas „Natürliches“ - alles scheint „kultiviert“ (vgl. ebd.).

Der Kulturbegriff muss sich generell einer hohen Bandbreite an Definitionsversuchen beugen. Hofstede betrachtet kulturelle Systeme in Dimensionen, die so für ihn fassbar sind. Während Hofstede Kultur als „mentale Software“ (Hofstede 2015) definiert, geht Baecker davon aus, dass der Kulturbegriff nicht zu bestimmen sei. Somit wäre jeglicher Definitionsversuch hinfällig. Der Versuch es dennoch zu tun, spräche lediglich dafür, dem Begriff nicht gewachsen zu sein (vgl. Baecker 2012, S. 33). Baecker führt das paradoxe Verständnis weiter aus, indem er einerseits davon ausgeht, dass der Begriff nicht zu definieren ist, andererseits genau dadurch diese Unmöglichkeit definierbar ist. Aber allein die Unterscheidung von Dimensionen bedingt in der Abgrenzung von existent und nicht existent ein Verständnis von Kultur. Mit diesem Ansatz zweier Ordnungen streift Baecker einen erkenntnistheoretischen Ansatz, der als konstruktivistisch anzusehen ist (vgl. ebd.).

Eingängiger formuliert kann Kultur als fester Bestandteil der menschlichen Gesellschaft beschrieben werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass sie unsere Norm- und Wertvorstellungen prägt, unsere Identität sowie unseren Glauben beeinflusst, unsere Sprache und unser Weltbild bestimmt (vgl. Yousefi 2014, S. 13). Kultur prägt also unser Fühlen, Denken und Handeln und ist Orientierungshilfe auf der Suche nach Strategien zur Bewältigung des Lebens (vgl. Steixner 2007, S. 1). In der Betrachtung von existierenden Kulturtheorien bilden die Vorstellungen und Interpretationen eines Kulturbegriffs eine Spannweite von abgeschlossener Einheit bis hin zu grenzenlosen Gebilden. Gleich ist den Theorien der Versuch, abzugrenzen was unter Kultur verstanden werden kann und was nicht. Dabei spielt die Benennung der jeweils vorhandenen Sitten, symbolischen Formen und Gebräuche immer eine große Rolle (vgl. Yousefi 2014, S. 13). Hall beschreibt Kultur als



einen riesigen Computer, der alles menschliche Verhalten und Handeln programmiert, welches der Einzelne erlernen muss (vgl. Hall in Broszinsky-Schwabe 2011, S. 78).

Kultur kann nur durch ihre zugehörigen Merkmale verstanden werden. Nur in der Erfahrung was ihr zugehörig ist, kann verstanden werden, wo ihre Grenzen liegen. Als Grundlage dieser Arbeit, in der es um interkulturelle Prägung von Kommunikation geht, kann Kultur nie als ein Endprodukt verstanden, sondern muss als ein sich ständig im Wandel befindendes Konstrukt gesehen werden (vgl. Steixner 2007, S. 18). Das weitere Verständnis bietet auch die Betrachtung von Kultur als Orientierungssystem. Dieses findet sich in der vergleichenden Kulturbetrachtung bei Thomas und Schroll-Machl wieder. Kulturelle Einzelelemente werden aufeinander bezogen und sind systemstrukturierend. Das Orientierungssystem wird über die Generationen hinweg mehr oder weniger unverändert weitergegeben und zeigt in den unterschiedlichen Lebensbereichen seine Wirkung. In dieser Vorstellung gelten kulturelle Faktoren als handlungsleitend und dienen der Reduktion der Komplexität. Diese kulturellen Elemente werden als Kulturstandards bezeichnet und in Kapitel 3.2.2 genauer betrachtet (vgl. Thomas 2003a, S. 114-115).

Definiert werden kann also weder nur nach Baeckers Annahme, dass der Begriff von Kultur gänzlich nicht zu definieren sei, noch nach Hofstedes statischem Verständnis von Kultur. Vielmehr ist es ein Pool von Ansätzen, der zu einem Verständnis führt, dass Kultur als Orientierungssystem beschreibt.

Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen (z.B. Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Begrüßungsritualen) gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Organisation oder Gruppe tradiert, das heißt an die nachfolgende Generation weitergegeben. [...] Kultur beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft (Thomas 1996, S. 112).

Grundlage dieser Arbeit ist also ein konstruktivistisches Kulturverständnis. Eines, das die Wirklichkeit nur auf Grundlage von subjektiven Erfahrungen deutet und dementsprechend vom Subjekt konstruiert ist.

Der konstruktivistische Kulturansatz versteht Kultur als ein gedachtes System, welches als Hilfestellung zur Orientierung der Organisation und Systematisierung unserer Erfahrungen dient. Dabei sind die Wirklichkeitsmodelle an eine bestimmte Gruppe gebunden und können als kulturelle Systeme verstanden werden. Festigung erhält dieses System der Gruppe durch Erfahrungen und Kommunikation (vgl. Steixner 2007, S. 18).

Besonderes Merkmal des konstruktivistischen Ansatzes von Kultur ist die Prozessorientierung. Das heißt, dass Kultur nicht als etwas Statisches gesehen werden kann. Vielmehr ist Kultur etwas sehr Dynamisches. Dies bringt mit sich, dass Bedeutungen immer neu definiert werden müssen.

## 3.2 Kulturmodelle

Um ein adäquates Verständnis der Wirklichkeit in der Thematisierung von interkultureller Kommunikation zu erlangen, soll die Darstellung von Modellen hilfreich sein. Dabei geht es um „Denkwerkzeuge“, die alle dem Versuch dienen, die Wirklichkeit zu beschreiben. Letztendlich geht es darum, den Gegenstandsbereich verständlich und plausibel darzustellen.

Kulturmodelle lassen sich grundsätzlich in zwei verschiedene Gruppen einteilen. Zum einen in kultur- allgemeine Modelle und zum anderen in kultur- spezifische Modelle. In der spezifischen Betrachtung geht es um die Darstellung der Interaktion in Bezug auf kulturelle Spezifika zweier bestimmter Kulturen. Hierbei steht die Ableitung von Handlungsmustern im Fokus. Diese werden in der Literatur oftmals als "Do's and Don'ts" beschrieben. Die Modelle zielen auf reibungs- und konfliktarme Interaktion ab. Kultur- allgemeine Modelle hingegen stellen eher Differenzen und Kontraste der Interaktion zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen in den Mittelpunkt der Betrachtung, die in unterschiedlichen Situationen interkultureller Art Anwendung finden. Wichtig ist bei diesen Modellen die Reflexion der eigenen Anteile, also der Verhaltensweisen mit kultureller Prägung (vgl. Steixner 2007, S. 27).

### 3.2.1 Kulturdimensionen nach Hofstede

In der interkulturellen Forschung und Praxis ist das Kulturmodell des niederländischen Ingenieurs und Sozialwissenschaftlers Hofstede, trotz heftiger Kritik, am bekanntesten und am weitesten verbreitet. Hofstede beschreibt in seinem Modell Kultur als "mentale Software". Er beschreibt kulturelle Systeme in Form von fünf Dimensionen, die beispielsweise Einfluss auf die Verhaltensweise eines Unternehmens sowie deren Führung und Organisation haben. Hofstedes Basis seiner Forschungsergebnisse ist eine in über 50 Ländern durchgeführte Studie. Hierbei wurden Mitarbeiter des Unternehmens IBM im nationalen Umfeld in einem Zeitraum von vier Jahren von 1967 bis 1973 interviewt. Das Ergebnis dieser Studie ist eine Art „kultureller Atlas“, welcher im Verständnis von Hofstede Menschen unterschiedlicher Kulturen in der Positionierung gegenüber anderen Kulturen dienlich sein soll (vgl. Steixner 2007, S. 28).

The Culture Compass is an instrument that will help people avoid cultural pitfalls that may arise when dealing with people born and raised in other cultures than the one in which respondents have been born and raised (Hofstede, 2015).

Die Festschreibung in Werte und Zahlen, wie sie dabei vorgenommen wird, soll hier dargestellt werden. Dies geschieht unter dem Vorbehalt, dass das Hauptmerkmal von Kultur die Dynamik ist.

Hofstede unterteilt in folgende Dimensionen:

- Machtdistanz: Verhältnis zu Autorität und sozialer Ungleichheit
- Kollektivismus vs. Individualismus: die Bewertung des Einzelnen durch die Gesellschaft gegenüber der Gruppe
- Femininität vs. Maskulinität: die Organisation der Aufteilung der Geschlechterrollen innerhalb der Gesellschaft
- Unsicherheitsvermeidung: Der Umgang mit neuen Lebenssituationen und Herausforderungen
- Kurzfristige vs. langfristige Orientierung: die Orientierung an Status und Tradition gegenüber dem geplanten Umgang mit zeitlicher Ressource (vgl. ebd. S. 28-29).

Eine der von Hofstede untersuchten Dimensionen ist beispielsweise die „Machtdistanz“. Hierbei geht es um die Frage, inwieweit es verwerflich oder akzeptabel ist, wenn Menschen Macht über andere, beziehungsweise über einen selbst haben. Eine hohe Machtdistanzprägung ist in Gesellschaften mit autokratischem Führungsstil vorzufinden. Menschen gehorchen ihren Vorgesetzten ohne Widerstandsmöglichkeiten und ohne die Möglichkeit der kritischen Reflexion der Anweisung. Die beiden zu beschreibenden Pole der Dimension sind also Kulturen mit großer Ausprägung der Machtdistanz (higher power distance) und Kulturen mit geringer Ausprägung der Machtdistanz (low power distance) (vgl. Augustin 2012, S. 32). Die kulturelle Differenz von kollektivistisch geprägten Kulturen, im Gegensatz zu Individualistischen, beschreibt in der Praxis ein soziales System. In kollektivistisch geprägten Gesellschaften verleiht die Identität, im Gegensatz zu individualistischen Gesellschaften, in welchen die Identität aus dem Einzelnen kommt (vgl. Heringer 2014, S. 145). Hofstedes Ausführungen dienen vor allem der Betrachtung der kulturellen Differenz, wie sie für die Analyse in Kommunikationsprozessen von Belang ist. Er unterscheidet weiter zwischen "high context cultures" (Beispiel: Kommunikation verläuft zügig) und "low context cultures" (Beispiel: Kommunikation verläuft in hohem Maße explizit) (vgl. ebd.).

Im Hauptwerk von Hofstede „Lokales Denken - globales Handeln“ führt er die Dimensionen aus und bezieht sie auf unterschiedliche Lebensbereiche.

In der Literatur wird Hofstedes Kulturverständnis als ein zu einschränkendes kritisiert. Problematisch ist hierbei die vermeintliche Fassbarkeit des Begriffs und damit des Phänomens Kultur allgemein (vgl. Hauser 2003, S. 1)

Die Vorstellung der Unterteilung von kulturellen Dimensionen beziehungsweise Ebenen, stellt Hofstede auch in seinem Zwiebel-Modell der Kultur dar. Dabei wird die Kultur in verschiedene Bereiche wie Helden, Symbole, Rituale und Werte unterteilt. Je weiter die Bereiche der Schale nach außen reichen, desto veränderbarer und beeinflussbarer sind sie laut Hofstede auch (vgl. IKUD 2015).

Wenngleich Hofstedes Kulturdimensionen in ihrer Statik Kritikpunkte aufweisen, sind sie sowohl für die Kulturforschung maßgebend, als auch zur Verständnisgrundlage dieser Arbeit.

Letztlich kann eine Analyse von interkulturellen Faktoren nur dann geschehen, wenn diese auch definiert und abgegrenzt sind.

### 3.2.2 Kulturstandards

Wie bereits im Abschnitt zu einem Kulturverständnis beschrieben, dienen Kulturstandards als Orientierungssysteme.

Kulturstandards können aufgefasst werden als die von den in einer Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Maßstäbe, Gradmesser usw. (Thomas 1999, S. 114-115).

Untersuchungen über das Verhältnis und die Einstellung zwischen Ostafrikanern und Deutschen haben gezeigt, dass ausgeprägte und bezeichnende Vorstellungen übereinander existieren. Diese können anteilig einen Wahrheitsgehalt haben, unterliegen zu meist jedoch eher einem Missverständnis und sind daher wenig förderlich (vgl. Boness, Mayer, Thomas 2003b, S. 137). Die folgende Auflistung zeigt die gegenseitige Wahrnehmung von Deutschen und Ostafrikanern wie sie für die Analyse von Bedeutung ist (vgl. ebd.). Die Wahrnehmung Deutscher über Ostafrikaner beinhaltet beispielsweise, dass sie etwas dumm seien, viel zu höflich, manchmal passiv, beziehungsweise ziemlich rezeptiv und nur das Thema Geld kennen würden. Auch eine nicht vorhandene Vertrauenswürdigkeit gehöre zu dieser Wahrnehmung (vgl. ebd.).

In der Wahrnehmung von Ostafrikanern über Deutsche bestehe unter anderem die Vorstellung, dass Deutsche zu strikt und rigide seien, sie zu sehr drängen und zu hart arbeiten würden. Außerdem würden sie ihr know-how teilen, aber anderen wiederum nicht trauen. Deutsche würden sich zu schnell ein Urteil über etwas bilden und einen unsicheren Eindruck machen (vgl. ebd. S. 138).

## Deutsche Kulturstandards<sup>7</sup>

In der Kulturstandardforschung existiert eine ganze Reihe an deutschen Kulturstandards. In kritischen Situationen können diese handlungswirksam sein. Vor allem in der Gegenüberstellung können sie konfliktreduzierend wirken (vgl. Schroll-Machl 2003, S. 74). Die Kulturstandards sind auf Alexander Thomas zurückzuführen und in diesem Verständnis unter anderem in Zusammenarbeit mit Sylvia Schroll-Machl weiterbearbeitet worden. Sie haben für unterschiedliche Nationalitäten Kulturstandards erforscht und verglichen und gleichzeitig der Praxis für das interkulturelle Management bereitstellt.

Die Entstehung von Kulturstandards im deutschsprachigen Raum ist historisch zu begründen: Zum einen spielen bei der Entstehung das lange Ausharren in der Kleinräumigkeit der Territorialstaaten, die Durchsetzung des Absolutismus in diesen, die Lehren des Protestantismus und die schwerwiegenden Erschütterungen mehrerer Generationen von Deutschen eine Rolle (vgl. ebd. S. 84). Durch die Isolierung in den Staaten ist zwangsweise eine große soziale Integrität entstanden und nach außen hin keine Notwendigkeit der Öffnung. Dadurch ist ein Kulturstandard zu erklären, der im großen Gegensatz zu den in der Analyse relevant werdenden ostafrikanischen Kulturstandards steht: die Trennung der Lebens- und Persönlichkeitsbereiche (vgl. ebd.).

In diesem Kapitel sollen nun fünf von sieben deutsche Kulturstandards, die für die spätere Betrachtung von Relevanz sind, in Kürze exemplifiziert werden.

### 1) Sach- und Regelerorientierung

Deutschland ist bekannt für unzählige Vorschriften, Regeln, Gesetze und Verordnungen. Der Kontrast zu anderen Kulturen, in welchen ebenfalls Normen das Zusammenleben ermöglichen, besteht durch die starre und enge Auslegung und strikte Einhaltung sowie die Ahndung bei Regelverstößen. Signifikant sind implizite Regeln, wie beispielsweise die Forderung nach Pünktlichkeit, Regelungen im öffentlichen Raum wie der Straßenverkehrsordnung und Arbeitsnormen, z.B. Standardisierungen und Anordnungen (vgl. ebd. S. 75). Die Vorliebe für Strukturen hängt also mit dem Bedürfnis nach Kontrolle, zuverlässiger Orientierung und der prophylaktischen Minimierung von Risiko zusammen. Durch diese klaren Regelungen ist der zwischenmenschliche Bereich genau geregelt und die Gleichbehandlung als Ideal möglich. Interaktionen formeller und informeller Art sind oftmals ausdrücklich geregelt, so dass alle dadurch entstehenden Konsequenzen deutlich sind. Ein wichtiges Instrument der Regelung von jedwedem Miteinander ist dabei der Ver-

---

<sup>7</sup> Wenn hier von „deutschen“ Kulturstandards die Rede ist, geschieht dies in einem Verständnis darum, dass „deutsch“ nicht gleich auch deutsche Kultur bedeutet. Dennoch ist die Bezeichnung für ein Verständnis so am nachvollziehbarsten.

trag. Darin wird sich gerne auf Erfahrungswerte berufen. Der Begriff der „deutschen Wertarbeit“ sei nur am Rande erwähnt.

Was einerseits zwar Störungen und unzureichende Organisation verhindert, hemmt andererseits auch Flexibilität und Spontanität (vgl. ebd. S. 75-76).

## **2) Trennung der Lebensbereiche**

Die strikte Trennung der unterschiedlichen Lebensbereiche ist für Deutsche üblich. Das Verhalten wird dem Kontext angepasst, so besteht eine strikte Trennung zwischen Privat- und Berufsleben (vgl. ebd. S. 79). Beruflich findet eher eine Sachorientierung statt, der private Bereich hingegen ist eher beziehungsorientiert. Es wird klar benannt, dass beruflicher Ehrgeiz wichtig ist und im Privaten die Entspannung stattfinden soll. Kontakte aus dem Arbeitsleben werden nur sehr kontrolliert in den privaten Bereich übernommen.

Diese strikte Distanzdifferenzierung hängt eng mit der klaren Rollendefinition von Deutschen zusammen. Vor allem im beruflichen Kontext ist die Einhaltung der professionellen Rolle wichtig. Abgesehen von der klaren Unterscheidung von Rolle und Person, spielt die Differenzierung und Kontrolle von Emotionalität und Rationalität mit in die Trennung der Lebensbereiche hinein. Die emotionale Kontrolle wird als wichtig empfunden, Rationalität wird im Arbeitsleben hoch gehalten, emotionale Ausschweifungen gelten als Fauxpas. Im privaten Kontext sind Empathie und Emotionalität wichtiger. Oftmals wird in prekären Situationen differenziert abgewogen, ob emotional oder sachlich entschieden wird (vgl. ebd. S. 80).

## **3) Schwacher Kontext/Kommunikation**

Besonders wichtig für die Thematik dieser Masterthesis und das Verständnis von Kommunikationsprozessen mit Beteiligten mit deutschem Kulturhintergrund, ist der Kulturstandard des schwachen Kontextes (vgl. ebd. S. 80).

Im deutschen Kommunikationsstil ist Expliztheit und Direktheit von hohem Stellenwert, Sachverhalte werden direkt geäußert. Vor allem im beruflichen Kontext geht es dabei in erster Linie um das Gelingen eines gemeinsamen Vorhabens (vgl. Schroll-Machl 2013, S. 55). Wichtig für diesen Stil ist, dass das Was im Vordergrund steht. Wobei das Wie ist eher sekundär zu beachten ist. Wichtig ist der Sachinhalt der Nachricht.<sup>8</sup> Dadurch wird Meinungsäußerung nicht diplomatisch formuliert, sondern ehrlich und ohne Umwege. Empfindlichkeiten des Gegenübers spielen eine nachrangige Rolle, was dem Prinzip der

---

<sup>8</sup> In der Vergegenwärtigung des Kommunikationsquadrats von F. Schulz von Thun (vgl. Kap. 2.2.3) lässt sich annehmen, dass im Verständnis des Kommunikationsmodells eine Zentrierung auf den Sachinhalt das Quadrat ins Ungleichgewicht bringt, sollte der Empfänger nicht wie „Der Deutsche“, den Fokus auf den Sachinhalt legen und die Beziehungsebene gänzlich außen vor lassen.

Trennung von Lebensbereichen entspricht. Die Deutlichkeit des Kommunikationsstils lässt keine Interpretationsspielräume. In der Annahme, dass nur gesagt wird, was auch gemeint ist, geschieht anders herum die Dekodierung nach dem gleichen Prinzip. Es ist eher unwahrscheinlich, dass Deutsche davon ausgehen, dass sie nur einen Teil einer Botschaft empfangen haben, beziehungsweise es noch weitere Signale zu beachten gäbe (vgl. Schroll-Machl 2003, S. 82).

#### **4) Internalisierte Kontrolle**

Mit der beruflichen Tätigkeit haben Deutsche eine hohe Identifikation. Die Verantwortung in ihrer Rolle bei der Arbeit wird sehr ernst genommen. Die Planung und Strukturierung vorweg hängt mit dem Kulturstandard der Sach- und Regelorientierung zusammen und geht mit der Überzeugung einher, den Aufgaben so am ehesten adäquat gerecht zu werden. Das Merkmal für die Existenzberechtigung dieses Standards ist, dass alle Beteiligten so vorgehen. „Nur in diesem Zusammenspiel aller funktioniert das System“ (ebd. S. 78).

Damit müssen die Regeln, Strukturen und Systeme von allen im jeweiligen Kontext eingehalten werden. Wichtig ist somit, dass sich z.B. im beruflichen Kontext an Rollen und Kompetenzen gehalten wird, Vorgaben exakt eingehalten werden, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit gezeigt werden (vgl. ebd.). Kennzeichnend für Deutsche ist, so sagen Nichtdeutsche, dass sie viel tun ohne Zwang. Diese Motivation besteht intrinsisch und muss daher nicht zwanghaft eingefordert werden, sondern geschieht durch die internalisierte Kontrolle, der persönlichen Einsicht von Notwendigkeit. Im Arbeitskontext geschieht durch dieses eigenverantwortliche Handeln auch ein intern stattfindender Gewissenskonflikt und Selbstunzufriedenheit, wodurch Konflikte mit Vorgesetzten unter Umständen vermieden werden. Gleichzeitig schmälert diese Einstellung auch den Grad an Wertigkeit von Sympathie gegenüber Vorgesetzten und Kollegen. Dies fördert ebenfalls ein erhöhtes Maß an Professionalität.

#### **5) Zeitplanung**

Menschen aus anderen Kulturkreisen beschreiben das Phänomen Zeit in der deutschen Kultur nicht nur als überaus wichtig, sondern fast als zwanghaft. Zeitplanung ist ein typisches Merkmal der deutschen Kultur. Zeit gilt als kostbar und sollte nicht nutzlos vergeudet werden so, die Annahme. Die Einteilung von Aufgaben, vor allem im beruflichen Kontext in bestimmte Zeiteinheiten, ist üblich. Terminvereinbarungen und die exakte Einhaltung sind wichtig, da sie die Verknüpfung zwischen den Individuen in Bezug auf Zeit darstellen. Zeitmanagement gilt somit als Grundvoraussetzung, um effektiv handeln zu können. Durch die enorme Hochhaltung von Zeit erhält diese einen hohen Symbolwert. Sie ist Parameter für das, was wichtig ist und was nicht (vgl. ebd. S. 76-77). Im Aufbau von Ver-

trauen ist zeitliche Zuverlässigkeit als wichtige Variable zu betrachten, die für Professionalität und Interesse steht (vgl. ebd. S. 77).

### **Ostafrikanische Kulturstandards**

An dieser Stelle sollen nun für die Betrachtung von interkultureller Einflussnahme auf Kommunikationsprozesse ausgewählte bantu-suahelische Kulturstandards<sup>9</sup> beschrieben werden.

#### **1) Partizipation**

Die Gesellschaftsstrukturen in ostafrikanischen Ländern sind stark kollektivistisch und strikt vertikal-hierarchisch ausgerichtet. Dementsprechend gestaltet sich die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen. Dieser Strukturierung entsprechen auch Unternehmen und Organisationen. Die Erwartung von Ostafrikanern gegenüber ihren Vorgesetzten ist die volle Übernahme von Verantwortung für aktuelle und längerfristige Entscheidungen. Delegieren von Verantwortung auf untergeordnete Ebenen, wie es in der deutschen Organisationsstruktur üblich ist, findet nicht statt. So verlaufen alle Entscheidungen "top down". Dementsprechend werden Entscheidungen auf Mitarbeiterebene oftmals nur sehr zögerlich getroffen (vgl. Boness, Mayer 2003, S. 226-227).

#### **2) Öffentlichkeit und Privatsphäre**

Die Familie wird bei Ostafrikanern hochgehalten, man ist sich seiner Abstammung bewusst und der Familie verpflichtet. Der Begriff "jamaa" steht für die erweiterte Familie. Eine soziale Gruppe mit einem gemeinsamen Referenzsystem ist in ostafrikanischen Ländern häufig anzutreffen und beschreibt genau dieses Phänomen des Vorrangs des familiären Systems gegenüber dem Individuum (vgl. ebd. S. 230). Das Verständnis von Familie umfasst sowohl die Toten, als auch die Ungeborenen. „Kontakte und Kommunikation mit den *livingdead* verlaufen in der Regel innerhalb eines patri- oder matriloal ausgerichteten Haushalts". Familie bedeutet eher Öffentlichkeit, als dass es privaten Raum darstellen würde. Die Alltagsbewältigung des Lebens in der Familie, lässt nur ein geringes Maß an Intimität und individueller persönlicher Entfaltung zu diese wird durch das soziale Zusammenleben der Familie eingeschränkt. So entsteht einerseits ein Schutzraum für die Person, andererseits aber auch die strikte Unterordnung unter die Gesellschaft betreffende Belange.

Die Gemeinschaft askribiert: Der Statusgewinn einer Person erfolgt nicht so sehr über persönliche Leistung und Performanz, sondern über die kulturell

<sup>9</sup> Die wissenschaftlich- literarische Basis für Kulturstandards liefert für ugandische Kulturstandards adäquat Ergebnisse der Erforschung von bantu- suahelischen Kulturstandards. Da sich die Abgleichung mit der Praxis des Analysebeispiels als stimmig erwiesen hat, soll dieser etwas größer gefasste „Zirkel" von Standards Verwendung finden.



anerkannte Betonung feststehender Merkmale wie Alter, Titel und Position (ebd.).

### 3) Personen in Zeit und Raum

Es existiert die Auffassung, dass schwarzafrikanische Religionsformen maßgeblich zu einem Verstehen des Phänomens von Zeit dienen. Wenn nämlich davon ausgegangen wird, dass die Religion als ein ontologisches Phänomen zu sehen ist, dann ist alle Existenz religiös zu verstehen, was sich wiederum auf die Zeitdimension niederschlägt (und damit im extremen Kontrast zur westlich linear verankerten Zeitdimension steht). Vor dem Hintergrund der vergleichenden Betrachtung ist bedeutend, dass auf Suaheli kein Begriff für „Pünktlichkeit“ existiert. Deutlich wird dieses Phänomen in der Doppelstruktur des Zeitaspekts bei öffentlichen Verkehrsmitteln. Einem westlichen Standard entsprechend existieren teilweise Fahrpläne: Andererseits ist es üblich, dass ein Transportmittel startet, sobald es voll besetzt ist (welche Konsequenz sich daraus für die Gestaltung des Alltags, Berufsleben ergibt, liegt auf der Hand: Exakte Zeiten können keine Priorität haben) (vgl. ebd. S. 232-233).

In der wissenschaftlichen Einordnung des Kulturstandardmodells ist dieses als kulturspezifisch zu bezeichnen, da die Dimensionen nur auf statistischen Werten beruhend dargestellt werden können. Diese Basis als Vergleichsgrundlage zur Einordnung von unterschiedlichen Kulturen kann nur geschehen, da eine holistische Sicht ausgelassen wird (vgl. Steixner 2007, S. 27).

Gemäß der gesamten Kulturthematik lassen auch die Kulturstandards „zusammenzucken“, wenn es um konkrete Zuschreibungen geht. Die Beschäftigung mit der Thematik veranlasst zur vorsichtigeren und teilweise schwammig anmutenden Formulierung, um nicht der Stereotypisierung zum Opfer zu fallen. Um jedoch interkulturelle Aspekte von Kommunikationsprozessen darstellen und analysieren zu können, bedarf es einer Analysegrundlage, wie sie in Anlehnung an die von Schroll-Machl beschriebenen Standards geschieht.

Aufgrund der praktischen Anwendbarkeit der Kulturstandardmethode, hat sich diese als adäquat erwiesen und wird dementsprechend in der Analyse dieser Arbeit aufgegriffen werden.

### 3.2.3 Das Eisbergmodell der Kultur nach Hall

Das Eisbergmodell geht auf Sigmund Freud, den Begründer der Psychoanalyse, zurück. Es ist für diese Arbeit von großer Relevanz, da es nicht nur auf ein Verständnis von Kommunikation, sondern auch auf ein Verständnis von Kultur anzuwenden ist. Das Eis-

bergmodell geht davon aus, dass sich der überwiegende Bewusstseinsbestandteil menschlichen Handelns im Verborgenen befindet. Dabei ist anzumerken, dass nur 20% der Kommunikation bewusst stattfinden (über der Oberfläche), weitere 80% finden im Verborgenen statt. Freud nennt den sichtbaren Teil die „Sachebene“, den unsichtbaren, die „Beziehungsebene“. Wenn man sich dieser Aufteilung bewusst ist, kann Kommunikation im Freud'schen Modell weitaus besser gesteuert werden. Die Sachebene meint das Thema, worüber gesprochen wird. Dabei geht es um das Verbale, die Informationen die bewusst wahrgenommen werden. Die Beziehungsebene beschreibt den nonverbalen Teil von Kommunikation. Darunter werden Bedürfnisse, Emotionen und Erfahrungen, beziehungsweise Normen gefasst, die unbewusst darüber bestimmen, was wahrgenommen wird und wie der Interaktionspartner wahrgenommen wird. Der Raum um den Eisberg herum wird Atmosphäre genannt und kann als sozialer Raum des (inter-)kulturellen Kontextes von Kommunikation verstanden werden (vgl. Motschnig, Nykl 2009, S. 46-47).

Im interkulturellen Bereich ist das Eisbergmodell durch Edward T. Hall bekannt geworden. Es erklärt anschaulich (siehe Abbildung 3), wie sich Kultur nach außen hin zeigt und welche Anteile verdeckt bleiben und wirken. Das Modell besteht demzufolge aus sichtbaren und unsichtbaren Anteilen. Die kleine sichtbare Spitze des Eisbergs beschreibt die Anteile die man sieht. Der viel wichtigere Teil der Kultur liegt im Eisbergmodell unsichtbar unter Wasser. Als Konstrukt der Realität ist der Teil unter Wasser viel größer, da er an Volumen gewinnt. Er beeinflusst den kleinen sichtbaren Anteil (vgl. Wien, Franzke 2014, S. 40). Zu den sichtbaren Elementen gehören Kunst, Küche, Theater, Musik, Artefakte, Sprache usw. Diese Elemente nehmen wir in der interkulturellen Begegnung vor allem wahr. Das Fundament im Wasser ist schwerer erkennbar. Es beschreibt eher Grundannahmen, Normen und Werte. Dies meint den Umgang mit Konflikten, Emotionen, Zeit, Raum, Macht usw. und Vorstellungen über Wahrheit, Sünde, Schönheit, Gerechtigkeit usw. Letztlich prägen die im Wasser liegenden Elemente die kulturelle Identität (vgl. Krämer, Quappe 2006).



Abbildung 3: Das Eisbergmodell (Freiling interkultura, 2011)

### 3.3 Interkulturalität und interkulturelle Kompetenz

Interkulturalität ist der Name einer Theorie und Praxis, ein Modus der Verständigung, die sich mit dem historischen und gegenwärtigen Verhältnis aller Kulturräume und den Menschen als ihren Trägern beschäftigt (Yousefi 2014, S. 25).

Der Mensch erwirbt die kulturelle Identität schon in der Kindheit durch die spezifische Form der Sozialisation. In kindlichem Verhalten kommt dieses Erfahren durch tiefe Vertrautheit zum Ausdruck. Es ist natürliches menschliches Bestreben, dass schon ein Kleinkind seinem Umfeld in effektiver und kompetenter Weise begegnen will. Die Orientierung wird von einem Prozess der gemeinsamen Vereinbarungen getragen. Die kulturelle Identität entsteht durch die Erfahrung der Konformität von Ordnung, Wertesystem, Konsens und Sicherheit (vgl. Steixner 2007, S. 98). „Die kulturelle Programmierung kann durch die Erfahrung von Alternativen bewusst, jedoch nie rückgängig gemacht werden“ (ebd.). Wovon jedoch ausgegangen werden kann, ist das persönliche Wachstum durch Kulturkontakte im Falle einer positiven kulturellen Identität (vgl. ebd. S.99).

Synonym mit dem Begriff der Interkulturalität findet oftmals der Begriff der „Multikulturalität“ Verwendung. In diesem Ansatz steckt die Gefahr der Annahme, dass Kulturen sich nicht ähneln und ohne Annäherung nebeneinander „leben“ können (vgl. Yousefi 2014, S. 25).

Die interkulturelle Kompetenz hat sich spätestens im Laufe des letzten Jahrzehnts zu einer Schlüsselqualifikation entwickelt. In dieser Zeit der immer zügiger fortschreitenden Internationalisierung und Globalisierung ist der Multikulturalität ein hoher Stellenwert beizumessen (vgl. Erll, Gymnich 2010, S. 6). Die kürzeren Interaktionswege zwischen internationalen-, beziehungsweise interkulturellen Geschäftspartnern, bedingen die derzeitige Konjunktur der interkulturellen Kompetenz als Schlüsselqualifikation.

Die interkulturelle Kompetenz ist eine überfachliche Kompetenz. Sie kann definiert werden wie folgt:

Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren in Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergie-trächtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung (Thomas 2003c, S. 143).

Der interkulturellen Kompetenz lassen sich die Begriffe „Ethnozentrismus“ und „Stereotypisierung“ gegenüberstellen. Eine ethnozentristische Sicht meint hierbei die persönliche Weltsicht als den Mittelpunkt aller Bewertungen zu sehen und diese als natürlich, ethisch, menschlich oder einfach als richtig anzunehmen. Aus diesem Verständnis heraus kann ein verbündetes Bewusstsein entstehen, welches von außen durch Einwirkungen bedroht werden kann. In diesem Fall spricht man von einer ethnozentristischen Tendenz (vgl. Rompel 2008, S. 660).

Wenngleich sich die meisten Menschen als urteilsfrei einstufen würden, herrschen bestimmte Meinungen über beispielsweise Volksgruppen vor, die spontan abgerufen werden können. Die Sozialpsychologie bezeichnet diese „Meinungen“ als „stereotyp“ Stereotype meinen demnach diejenigen Merkmale, die Mitgliedern von sozialen Gruppen nur aufgrund der Zugehörigkeit zur Gruppe zugeschrieben werden. Es gibt also Stereotype über Männer, beziehungsweise Frauen, junge, beziehungsweise alte Menschen und über unterschiedliche Bevölkerungen (vgl. Jonas, Mast 2007, S. 69). Der Begriff des Vorurteils ist dem Stereotyp-Begriff verwandt. „Vorurteil“ findet in der Sozialpsychologie aber eher eine negative Bewertung. „Insofern beziehen sich Stereotype auf die *Kognition* gegenüber einer Gruppe, während Vorurteile den *affektiven Aspekt* beschreiben“ (ebd.).

Als Diskriminierung wird folglich die Verhaltenskonsequenz bezeichnet, die auf Vorurteilen und Stereotypen beruht (vgl. ebd.).

## 4 Interkulturelle Kommunikation und Herausforderungen

Es gibt einen Ort jenseits von richtig und falsch. Dort begegnet wir uns

(Rumi, Sufi-Poet)

In diesem Kapitel findet nun die Betrachtung genau dieser Begegnung statt: Der Symbiose von Kultur und Kommunikation, von einem oftmals konträren Verständnis von richtig oder falsch. Die Fragestellung dieser Arbeit zielt auf diejenigen interkulturellen Aspekte ab, die Kommunikationsprozesse beeinflussen. Die wissenschaftliche Basis von interkultureller Kommunikation und die sich ergebenden Herausforderungen sollen in diesem Kapitel behandelt werden.

### 4.1 Interkulturelle Kommunikation

Wie bereits die Annäherung an das Verständnis von Kommunikation gezeigt hat, weichen Definitionen exaltiert voneinander ab. Die Prozessorientierung, die der konstruktivistische Ansatz impliziert, ist besonders für das Verständnis von interkultureller Kommunikation bedeutsam. Die Überschneidungsbereiche von Kulturen sind der Raum, in dem Bedeutungen andauernd neu ausgehandelt werden müssen (vgl. Steixner 2007, S. 18). Für Thomas bedeutet interkulturelle Kommunikation:

Kommunikation (Formen, Vermittlungsmöglichkeiten und Störungen) unter kulturellen Überschneidungsbedingungen, wobei die kulturellen Unterschiede der Partner maßgeblich das Kommunikationsgeschehen sowohl hinsichtlich der Ablaufprozesse als auch der Resultate beeinflussen (Thomas 2003a, S. 101-102)

In Anlehnung an Földes muss der Eindruck benannt werden, dass eine Reihe an Begrifflichkeiten, wie sie für diese Arbeit eine Rolle spielt, inflationäre Verwendung finden. Hierzu zählt neben „Kultur“, der Idee von „interkultureller Kompetenz“ und „Interkulturalität“ eben auch die „interkulturelle Kommunikation“. Diese Tatsache konnte durch das vorhergegangene Kapitel bereits verdeutlicht werden, indem bestimmte Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt wurden. Die Tatsache, dass bestimmte, hier genannte Begriffe aus Wissenschaftsbereichen zu Modeworten geworden sind, schmälert nicht ihre Bedeutung. Vielmehr ruft es zu Vorsicht in einer ernst gemeinten Verwendung auf (vgl. Földes 2007, S. 8). Der Begriff „interkulturelle Kommunikation“ ist ein Relationsbegriff und in seinem Ursprung im amerikanischen und kanadischen Raum zu verorten. Seit Ende des 20. Jahrhunderts ist er in verschiedenen Wissenschaftsbereichen weit verbreitet (vgl. S.10.).

Als Grundlage dieser Arbeit, soll interkulturelle Kommunikation verstanden werden als Kommunikation „im Kontext kultureller Überschneidungsbedingungen, wobei die kulturellen Unterschiede der Partner maßgeblich das Kommunikationsgeschehen sowohl hinsichtlich der Ablaufprozesse als auch der Resultate beeinflussen" (Thomas 2014, S. 201).

Thomas benennt psychische Wirkungen, die in der interkulturellen Kommunikation besonders angeregt werden und dadurch wiederum psychisch bedeutsame Konsequenzen zur Folge haben. Er benennt beispielsweise die Auseinandersetzung mit dem Gefühl von Vertrautheit und von Fremdheit, der Gefühlswahrnehmung von persönlicher Betroffenheit (die Intensität der Wirkung hängt mit vergangener Erfahrung zusammen) und Beeinflussung der Überschneidungserfahrung der interkulturellen Kommunikation. Eine weitere psychische Wirkung ist die „Aufforderung an kognitive und emotionale Umstrukturierungen in der Wahrnehmung und Bewertung von Personen, Ereignissen und Symbolen" (ebd.).

Als bedeutsame psychische Konsequenzen in der interkulturellen Kommunikation benennt Thomas verschiedene Vorgänge. Unter anderem nennt er die Grenzerfahrung die durch Sprache, beziehungsweise sprachliche Kompetenz entsteht, Gewohnheiten, Verhaltensroutinen sowie Attributions- und Bewertungsmuster. Weiter benennt Thomas Variabilitäts- und Differenzierungserfahrungen. Diese zeigen sich in der fremdkulturellen Art und Weise, in welcher die Bewältigung der kommunikativen Anforderung stattfindet. Wichtig ist auch die psychische Konsequenz der Konfrontationserfahrung durch neuartige und ungewohnte Etikettierungen und Kategorisierungen vonseiten der Partner aus der Fremdkultur (vgl. ebd.).

Entgegen der Annahme, dass interkulturelle Kommunikation „einfach" sein könnte, da die Kommunikationsstruktur zunächst gleich ist, beginnt die interkulturelle Einflussnahme schon mit der Personenwahrnehmung. Zunächst findet eine unbewusste Einstufung des Gegenübers anhand von äußerlichen Merkmalen und möglichen Symbolen als Angehöriger einer kulturellen oder sozialen Gruppe o.ä. statt. Diese Wahrnehmung kann verzerrt sein, da sie zunächst auf individuelle und kulturelle Muster bezogen wird (vgl. Broszinsky-Schwabe 2011, S. 35).

Die kulturell zu erklärenden Hintergründe lassen sich gesondert dem Kapitel zu Kultur entnehmen. Unumgänglich ist die Tatsache, dass in interkulturellen Begegnungssituationen, in denen die Kommunikationspartner der Fremdkultur wichtig sind, eine große Gefahr an Missverständnissen liegt (vgl. Thomas 2014, S. 202).

Ein übergeordnetes Merkmal, das zum interkulturellen Konflikt führen kann, abgesehen von der kulturellen Differenz, ist die ethnozentristische Sicht auf die Dinge, wenn die eigene Sicht als allgemeingültig angenommen wird, beziehungsweise der Verhaltenskodex

der eigenen Kultur (vgl. Broszinsky-Schwabe 2011, S. 66). Die Herausforderung in der interkulturellen Kommunikation, so stellen Broszinsky-Schwabe und Thomas fest, liegt also in der Überschneidung der kulturellen Muster der jeweiligen Kommunikationspartner, mit den Regeln des Ablaufs der Kommunikationsprozesse. Da also nicht von einem wiederkehrenden Muster für unterschiedliche Kulturen gesprochen werden kann, ist interkulturelle Kommunikation in jeder Begegnung und Konstellation eine neue Herausforderung (vgl. ebd.). „Jede Kultur enthält ein spezifisches Muster für die Kommunikation mit anderen“ (ebd.). Davon betroffen ist das gesamte Verhalten in der Kommunikation: Interaktionsregeln für bestimmte Altersgruppen der Mitglieder in der Interaktion, das Grußverhalten, soziale Hierarchien und Geschlechter. Wie wird Sprache gebraucht, wie wird die zeitliche Dauer der Interaktion bestimmt etc.

„Dies alles gehört zum Code, den eine Kultur für die Kommunikation vorgibt“ (ebd.). Dieser Code wird nur von den Mitgliedern sofort verstanden, da er in der eigenen Kultur erlernt wird. Eine Annäherung dieses Codes kann durch die Beobachtung der Verhaltensweisen der anderen stattfinden.

Abgesehen von kulturellen Merkmalen, beeinflussen natürlich weitere Faktoren die interkulturelle Kommunikation. Wichtig ist hierbei die Identität. Die Identität des Menschen bildet sich durch Merkmale der Person und ihrer Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Gruppen, die ein „Wir-Gebilde“ darstellen. In der interkulturellen Begegnung wird die Identität des Gegenübers festgestellt und dient der Grundlage zu Schlussfolgerungen (vgl. ebd. S. 43). Nach Broszinsky-Schwabe lässt sich die Identität in drei Formen unterteilen: Die personale, die soziale und die kulturelle Identität.

Kulturelle Identität meint die Gemeinsamkeiten von Normen des Zusammenlebens, Sprache, religiöse und weltanschauliche Orientierungen usw. In der Betrachtung der kulturellen Identität als Aspekt der interkulturellen Kommunikation, wird deutlich, dass die Vorgehensweise der Feststellung von Identität ebenfalls über Differenzen geschieht. Die Identitätsfrage führt recht schnell zur Analyse von Nationalkulturen. Diese lässt sich wiederum unterteilen in einerseits regionale, ethnische und lokale Kulturen und andererseits soziale Kulturen wie die Arbeiterkultur, die Jugendkultur oder z.B. die Berufs- und Unternehmerkultur (vgl. ebd. S. 51). Damit wird deutlich, dass interkulturelle Kommunikation nicht nur die Kommunikation zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Nationalkulturen beschreibt, sondern auch zwischen den Mitgliedern von Sozialkulturen. Kulturelle Identität meint folglich mehr, als nur den einen kulturellen Hintergrund und spielt dementsprechend in der Kommunikation eine differenzierte Rolle. Anzumerken ist hierzu, dass Europäer sich wohl in erster Linie auf ihre Nationalkultur beziehen und erst zweitrangig als Bayer oder Elsässer sehen. Anders ist dies bei vielen Afrikanern, da dort die Herausbildung der Nationalkulturen der unabhängigen Staaten noch viel jünger ist und damit die ethnische „Heimat-

kultur" wie die der "Massai", "Ashanti" oder "Bantu" vorrangig genannt und empfunden wird (vgl. ebd.).

Thomas macht die hohe Einflussnahme von Sprache in der interkulturellen Kommunikation mit einem Zitat von J.W.v. Goethe deutlich: „Keiner versteht den anderen ganz, weil keiner bei demselben Wort genau dasselbe meint wie der andere“ (Johann, Wolfgang von Goethe, 1749-1832). Als besondere Herausforderung in der interkulturellen Kommunikation sind die „interkulturellen Überschneidungssituationen“ (Thomas 2014, S. 198) zu benennen. Die Wahl der Worte wird von den kommunizierenden Parteien von unterschiedlichen Aspekten wie Universalismus vs. Partikularismus, Individualismus vs. Kollektivismus etc. beeinflusst. Sowohl die Art der Verwendung und Häufigkeit der Worte als auch ihre kontextuelle Einbindung ergeben sich daraus. Simpel zu verstehen ist die Tragweite der Worte in ihrer potenziellen Doppeldeutigkeit. Ein Wort kann lexikalisch exakt dieselbe Bedeutung haben, jedoch in unterschiedlichen Kulturen unterschiedlich verwendet werden. Beispielhaft dafür, dass es für gewisse Wörter keine adäquate Übersetzung gibt, ist das deutsche Wort „Heimat“ (vgl. ebd.).

Die Interaktion zwischen Organisationen in unterschiedlichen Ländern kann analoge Fähigkeiten aufweisen. Diese möglicherweise identifizierbaren parallelen Kompetenzen von Organisationen sollten jedoch nicht auf die entsprechenden Personen dieser zurückgeführt beziehungsweise zugeschrieben werden. Vielmehr geht es darum, die Kompetenzen der Organisationen, die für den Erfolg von interkulturell gelungener Kommunikation zuständig sind, herauszufiltern (vgl. Zimmermann 2008, S. 83).

Bei der interkulturellen Interaktion zwischen Kollektiven von Organisationen, stehen Strategien, Ziele, Entscheidungen und Ressourcen gemeinsamer Projekte und Verhandlungen im Vordergrund (vgl. ebd. S. 80).

### **4.2 Interkultureller Konflikt**

In Deutschland ist das Sprechen über einen Konflikt weitestgehend akzeptiert, wenn nicht sogar erwünscht. Eine offene Konfliktbewältigung ist eine prinzipiell angewandte Methode. Dabei ist es aber eher eine angenommene Übereinkunft des Verständnisses von Konflikten (vgl. Boness, Mayer 2004, S. 24).

Welche Kriterien für einzelne Personen einem Konfliktbegriff angehören, ob eine direkte Verknüpfung mit Gewalt besteht, eine körperliche Auseinandersetzung oder die kognitive und psychische Auseinandersetzung, ist bereits unter Menschen mit westlicher Prägung schwierig zu differenzieren (vgl. ebd.).



Unterschieden werden können Konflikte aber auf übergeordneter Ebene in inter- oder intrapersonelle Konflikte sowie in latente oder manifeste Konflikte. Die Bestimmung von Konfliktbeginn- und ende ist schlecht messbar (vgl. ebd.). Die große Herausforderung einer Klarheit um den Begriff zeigt sich auch in konflikttheoretischen Ansätzen. Dem Begriff wird in den verschiedenen Disziplinen auf unterschiedlichen Ebenen begegnet. Eine allgemeingültige Theorie ist weder auf dem Gebiet der Politik- und Kulturwissenschaften noch im Bereich der Sozialwissenschaften entstanden. Vielmehr geschieht ein Rückgriff auf unterschiedliche Disziplinen und Zeitepochen, die das Konfliktphänomen als Teilaspekt thematisieren (vgl. ebd.). Oder als Spannungssituation, in welcher mindestens zwei Parteien, die in einer Abhängigkeit zueinander stehen, versuchen Handlungspläne zu verwirklichen, die unvereinbar scheinen und sich in dieser Situation über die Gegnerschaft bewusst sind (vgl. Ramsauer 2007, S. 7).

Das Auftreten von Konflikten als Realitätskonstrukte, wird durch den Zusammenhang von Kultur, Gesellschaft und Individuum in interkulturellen Konflikten besonders deutlich (vgl. Boness, Mayer 2004, S. 28).

Für den interkulturellen Konflikt stellt sich nun die Frage, ob ein interkultureller Konflikt grundsätzlich vorliegt, wenn die Konfliktparteien Vertreter von unterschiedlichen Kulturen sind, oder ob die Konfliktursache beziehungsweise der Gegenstand kultureller „Herkunft“ sein muss (vgl. Ramsauer 2007, S. 9).

In der Literatur zu Konflikten und Konfliktlösungen finden interkulturelle Aspekte zumeist keine gesonderte Beachtung. Häufig wird von einer Universalität der Konfliktlösung ausgegangen, die kulturübergreifend wirkt. Ebenso besteht nicht selten die Annahme, dass westliche Modelle zur Konfliktlösung entsprechend angepasst werden, dass vorhandene kulturelle Differenzen problemlos ausgeglichen werden können (vgl. ebd.).

In der Abgrenzung zum herkömmlichen Konflikt kann der interkulturelle Konflikt als der Zusammenstoß oder die Auseinandersetzung unterschiedlicher Wertevorstellungen und Realitäten verstanden werden, die im Kontext unzähliger Wahrnehmungsmöglichkeiten stehen. (vgl. ebd.). Mattl definiert auf Grundlage von Glasls Definition von Konflikt den interkulturellen Konflikt wie folgt:

Interkulturelle interpersonale Konflikte sind Konflikte im Sinne einer Interaktion zwischen Personen, die verschiedene kulturelle Systeme repräsentieren, wobei wenigstens eine Person Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und /oder Wollen, mit der anderen Person in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch die andere Person erfolgt und Kultur eine Rolle spielt (Mattl 2004, S.12).

Zusammenfassend lässt sich bemerken, dass Konflikte immer von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Sowohl von äußerlichen, als auch von innerlichen. Die Kollision

von verschiedenen Ansichten passiert sowohl im intra- als auch im interkulturellen Bereich (vgl. Ramsauer 2007, S. 11).

## 5 Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit

### 5.1 Entwicklungszusammenarbeit

Internationale Entwicklungszusammenarbeit gestaltet externe Interventionen, zumeist des Nordens, in Strukturen und Prozesse des Südens (Koch, Speiser 2012, 7).

Damit sind Länder gemeint, die bis in die neunziger Jahre noch als „Dritte Welt“ bezeichnet wurden. Entwicklung kann hier definiert werden als „die Verbesserung der Situation von Menschen gemäß ihren eigenen Kriterien und Zielen vor dem Hintergrund einer gemeinsamen globalen Verantwortung“ (Bliss, Schönhuth 2002, S.4).

Entwicklungszusammenarbeit bezweckt in einem sehr grundlegenden Verständnis alle Maßnahmen, die die Bekämpfung von Armut zum Ziel haben. Die international politische Festlegung dieser Zielsetzung existiert durch die sogenannten Millennium Entwicklungsziele (MDG). Diese wurden durch das Bestreben der United Nations (UN) entwickelt und auf dem sogenannten Millenniumsgipfel in Johannesburg im Jahre 2000 beschlossen (vgl. Steixner 2007, S. 147). Die acht MDGs beinhalten unter anderem die Bekämpfung von extremer Armut und Hunger, der Erreichung einer allgemeinen Grundschulbildung, die Reduzierung der Kindersterblichkeit, die Bekämpfung von HIV/Aids, Malaria und anderen Krankheiten und ökologischer Nachhaltigkeit (vgl. ebd. S. 148). Die Ziele dienen vor allem dem Druck auf die einzelnen Staaten bezüglich Ihrer Bemühungen in der EZ.

Es erscheint etwas irreführend, dass der Begriff der EZ einerseits ein festgelegter ist, der gleichzeitig impliziert, dass internationale, beziehungsweise außenpolitische Ziele verfolgt werden, wobei durchaus daran gedacht ist, durch EZ- Aktivitäten auch die sicherheitspolitische Lage zu verbessern. Ebenso werden auch strategisch handelspolitische, beziehungsweise wirtschaftliche Interessen verfolgt. Andererseits sind aber auch Akteure beziehungsweise Organisationen inkludiert, die dem NGO-Bereich zuzurechnen sind. Letztlich gelten die MDGs inhaltlich zweifelsohne auch für NGOs in der EZ.

EZ ist einerseits vom Ungleichgewicht der Gegenwart beeinflusst, andererseits aber auch von ihrer historischen Dimension. Die Beziehung zwischen den Akteuren, den Geber- und Partnerländern, ist von den Gegebenheiten postkolonialen Tendenzen beeinflusst. Diese müssen in der Arbeit der EZ berücksichtigt werden um die daraus resultierenden Machtverhältnisse zu dekonstruieren (vgl. ebd. S. 147). Die MDGs wurden in der quantitativen

Festlegung, im Hinblick auf eine zeitliche Terminierung, nicht erreicht. Dennoch gelten sie weiterhin als Maßgabe für entwicklungspolitische Bemühungen.

## 5.2 Organisationen Entwicklungszusammenarbeit

Organisationen sind „soziale Gebilde die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen" (Kieser, Walgenbach, 2003, S. 7).

### **Staatliche Organisationen:**

Organisationen in der EZ lassen sich grob in staatliche und nichtstaatliche Organisationen unterscheiden. In Deutschland werden Gelder durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) generiert und gesteuert. Das BMZ fungiert als zentrale Stelle für die Bemühungen von Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen. Die Gemeinschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) und die Gemeinschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) sind jedoch die wichtigsten staatlichen Durchführungsorganisationen in der deutschen EZ (vgl. Zimmermann 2008, S. 94). Abgesehen von der Steuerung der zwischenstaatlichen Kooperation, unterstützt das BMZ durch Fördermittel auch Aktivitäten von NGOs in Entwicklungsländern.

### **Nichtstaatliche Organisationen (Non governmental Organizations NGOs):**

NGOs setzen sich mit Themen staatlicher, beziehungsweise öffentlicher Einflussnahme wie Menschenrechte, Armut und Ressourcenausbeutung auseinander, „Verfügen aber über keine gesetzlich zugewiesene Autorität" (Appel 2008, S. 35). Ihr Einfluss beruht auf bürgerschaftlichem Engagement und nicht auf einem politischen Mandat. NGOs in der EZ können in ihrer Existenz in drei Ebenen (Mikro-, Meso- und Makroebene) und ihre Umwelt beziehungsweise Stakeholdern unterteilt und verstanden werden. So besteht die Meso-Ebene in der Bundesrepublik Deutschland und ihrer Öffentlichkeit unter anderem aus: Durchführungsorganisationen, Ehrenamtlichen, VENRO, den Medien, Regierung/Ministerien. Die Mikro-Ebene ist die betreffende NGO. Die Makro-Ebene umfasst die politische Dimension von UN und EU sowie dem Projektland und der unterschiedlichen Partnerorganisationen. Zwischen den Ebenen gibt es einzelne Schnittstellen (vgl. ebd. S. 37-38).

Die NGOs sind in ihrer Organisationsform unterschiedlich aufgebaut und zum Großteil in Vereinen oder Stiftungen organisiert. Die NGOs sind teilweise konfessionell, wie z.B. Brot für die Welt (BFDW) (vgl. ebd. S. 25).

### 5.3 Interkulturalität und Kommunikation in der EZ

Die Zusammenarbeit von staatlichen oder nichtstaatlichen Organisationen, beispielsweise der Zusammenarbeit des BMZ, der GTZ oder NGO-Akteuren im Kontext von entwicklungsorientierter Zusammenarbeit, ist per se als interkulturell zu bezeichnen. Die Herausforderung besteht darin, das "cultural gap" wie es Loch und Seidel benennen zu überbrücken. Dieses hat im Kontext der EZ eine andere Qualität (vgl. Loch, Seidel 2003, S. 309).

Die unterschiedliche Orientierung bezüglich der Veränderbarkeit in der Entwicklungszusammenarbeit birgt ein großes Risiko für Missverständnisse in Bezug auf den afrikanischen Kontinent bedeutet das, dass:

Die akzeptierende Haltung gegenüber den Lebensumständen [...] schnell zu Deutungen führen [kann], in denen afrikanische Gesellschaften als träge oder unwillig zur Veränderung angesehen werden (Steixner 2007, S. 48).

Der Erfolg oder Misserfolg der Arbeit von interkulturell agierenden EZ-Organisationen ist stark abhängig von der Art und Weise, wie kommuniziert wird (vgl. Wider 2009, S.144). Daher scheint es kein Zufall zu sein, dass anerkannte Richtlinien des Projektmanagements wie beispielsweise das International Project Management Association (IPMA) oder das US-amerikanischen Project Management Institute (PMI), Kommunikation als offizielle Projektfunktion beschreibt (vgl. ebd.).

Daher muss angenommen werden, dass die Berücksichtigung von kulturellen Aspekten „als eine Grundvoraussetzung für den nachhaltigen Erfolg von Entwicklungszusammenarbeit“ (Loch, Seidel 2003, S. 309) gilt. Daraus lässt sich schließen, dass nur durch Akzeptanz und ein Verständnis für die Handlungsmotivation der Partner für beide Seiten nachhaltige und zufriedenstellende Lösungen für die Herausforderungen erarbeitet werden können (vgl. ebd. S. 310).

Das BMZ hat in Zusammenarbeit mit der GIZ und der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) den sogenannten "Code of Conduct" entwickelt. Dieser bestimmt die Prinzipien ihrer Koordination und Kommunikation primär in den Partnerländern. Diese Maßgaben sind handlungsleitend und verpflichtend in der Zusammenarbeit mit den Projektpartnern (vgl. Araiza, 2014, S. 220). „Hierzu zählen Gleichbehandlung, Vertrags- und Gesetzestreue, Transparenz, Loyalität, Vertraulichkeit als auch die partnerschaftliche Zusammenarbeit (ebd.).

Zimmermann kritisiert diese interkulturellen Ansätze am Beispiel der GTZ. Diese weise, obgleich ihrer Größe, keine tatsächliche partnerschaftliche Orientierung auf, bei der kulturelle Differenzen beschrieben und die Mitarbeiter dahingehend befähigt werden. Maßnahmen zur Weiterentwicklung in den 2000er Jahren haben eher zu einem Wertetransfer von europäischen Werten in die Partnerländer geführt (vgl. Zimmermann 2008, S. 94-95).

## 5.4 Interkulturelle Projektteams

### Team:

Ein Team lässt sich definieren als Zusammenschluss verschiedener Teammitglieder und eines Teamleiters. Die Mitglieder befinden sich in „wechselseitiger Abhängigkeit“ (Waschko, 2014, S. 15) zueinander. Das Team macht aus, dass es ein gemeinsames Ziel beziehungsweise Anliegen hat.

### Virtuelles Team:

Der Duden definiert „virtuell“ als nicht tatsächlich existent aber wirklich erscheinend (vgl. DUDEN 2015). Virtuelle Teams existieren jedoch tatsächlich, „treffen“ sich allerdings in einem „virtuellen Raum“. Im Projektmanagement wird unter einem virtuellen Team die Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter mit dem gleichen Ziel verstanden, die an unterschiedlichen Orten zur gleichen Zeit anhand moderner Kommunikationsmedien in einem Team zusammenarbeiten. Durch die fortschreitende Globalisierung und Zusammenarbeit von Unternehmen und Organisationen über Ländergrenzen hinweg nimmt die Zahl virtueller Teams stetig zu (vgl. Lehmann 2003, S. 10-18).

### Projekt:

Ein Projekt ist im Normalfall ein einzigartiges Vorhaben innerhalb einer zuvor definierten Zeitspanne, unter Berücksichtigung von personellen, finanziellen und zeitlichen Aspekten zur Erreichung eines festgelegten Ziels (vgl. Koch 2012, S. 221).

Koch definiert drei wesentliche Elemente die in Wechselbeziehung zueinander stehen:

1. der Auftraggeber, oder selten auch der Initiator, und seine Erwartungen und Ziele,
2. das Projektteam,
3. das Projekt an sich, beziehungsweise der Inhalt des Projektes was die Planung, Durchführung in die Ergebnisse impliziert (vgl. ebd.).

### Interkulturelles Projektteam:

Ein interkulturelles Projekt ist damit offensichtlich zunächst ein Projekt, bei dem mindestens eines der Elemente „interkulturell“ ist, also durch das Zusammentreffen von mindestens zwei Kulturen gekennzeichnet ist (vgl. ebd. S. 222).

Die Charakterisierung als „interkulturelles Projekt“ impliziert die Hypothese, dass davon ausgegangen wird, dass auf irgendeine Art „Interkulturalität“ relevant für die Projektgestaltung beziehungsweise die Ergebnisse ist (vgl. ebd.).

Die Projektleitung eines interkulturellen Teams benötigt ein enormes Maß an zusätzlicher Managementkompetenz für interkulturelle Kommunikationsprozesse (vgl. Augustin 2012, S. 11).

Aufgrund der kulturell unterschiedlichen Bewertung von Autorität kann es in interkulturell zusammengesetzten Teams beziehungsweise in Kooperationen zu Spannungen und Akzeptanzschwierigkeiten kommen (Steixner 2007, S. 63-64).

Für die Projektleitung muss daher eindeutig sein, dass bezüglich des Kontextes der Teammitglieder, des Themas und des Ergebnisses auf keine Erfahrung zurückgegriffen werden kann (vgl. ebd.) Dies gilt in selbiger Weise für die Identifikation der Mitarbeitenden im Projekt. Die Einmaligkeit eines interkulturellen Projektteams erschwert die Planungssicherheit bezüglich der Kommunikationssteuerung, da nur Abfolgen, nicht aber inhaltliche Dimensionen geplant werden können (vgl. ebd.). Als herausfordernd gestaltet sich auch die progressive Ausarbeitung von Zielen und Aufgaben innerhalb des Projektteams. Diese Komplexität an unvollständigen Informationen fordert einen fortlaufenden Lernprozess bei allen Mitgliedern (vgl. Wieder 2009, S. 146).

## 6 Projektanalyse

Die Relevanz der Fragestellung soll nun in der Darstellung und Analyse der Praxis verdeutlicht werden. Hierzu wird ein Projekt der Stiftung STAY herangezogen, das eine komplexe Kommunikationsstruktur in der Verflechtung der kommunizierenden Personen aufweist. Einerseits eignet sich das Projekt, weil es dem persönlichen Interesse entspricht, das sich aus der Tätigkeit in der Koordination eines Teilprojektes ergibt und andererseits, weil es ein Paradebeispiel für den partnerschaftlichen Anspruch interkultureller Zusammenarbeit in der EZ ist. Dadurch wird der Bedarf an Steuerung der interkulturellen Kommunikationsprozesse deutlich aufgezeigt.

Damit ist der Ansatz, nach persönlicher Einschätzung, maßgebliches Beispiel für die Erfordernisse an innovativen Managementansätzen, in Bezug auf die Kommunikationsprozesse im interkulturellen EZ-Bereich.

### 6.1 Analytisches Vorgehen

Gemäß der Bedeutung des Wortes Analyse<sup>10</sup> soll eine Auflösung und Zergliederung der Kommunikationsprozesse in der Projektzusammenarbeit geschehen.

Um repräsentativ darstellen zu können, welche Schlüsselmomente es womöglich in der Kommunikation der Stiftung mit den ugandischen Partnern gibt, geschieht die Analyse nur an einem Projekt. Für ein grundlegendes Verständnis wird ein Überblick über die Arbeit und Ausrichtung der Stiftung und das betreffende Projekt mit dem zu analysierenden Projektbereich gegeben. Die Analyse der Kommunikationsprozesse geschieht anhand eines theoretischen Modells, so dass sowohl praktische als auch theoretische Aspekte in der Darstellung verknüpft werden können.

### 6.2 Kurzporträt der Stiftung STAY

Die Stiftung STAY ist eine von dem Unternehmensberater Benjamin Wolf 2007 gegründete Gemeinschaftsstiftung aus Stuttgart. Ursprünglich war sie als unselbstständig unter dem Namen Südwerk Stiftung in Trägerschaft der Südwerk Realisierungsgesellschaft mbH bekannt, bis zu einem Relaunch im Jahre 2013 und der Erlangung des Status als rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts.

---

<sup>10</sup> Aus dem Griechischen: *análysis*.



Die Stiftung hat über 60 ehrenamtliche Mitarbeiter und Praktikanten in der ganzen Bundesrepublik.

Die Stiftung STAY steht für multiplikative Entwicklung, mit dem Ziel, Kinder und Erwachsene in Schwellen- und Entwicklungsländern dabei zu unterstützen, sich selbst aus der „Spirale der Armut“<sup>11</sup> zu befreien um einen eigenen Weg gehen zu können und ein selbstbestimmtes und freies Leben führen zu können (vgl. Stiftung STAY 2015). Dabei sollen Projekte gefördert werden, die das Potenzial haben sich selbst zu verbreiten und deren Wirkung sich dauerhaft entfaltet, so dass nachhaltige Entwicklung entsteht.

Damit will STAY einen Kontrapunkt zur bis dato umstrittenen Form der Entwicklungshilfe bilden, die sich Vorwürfen der Bevormundung und Schaffung von Abhängigkeiten stellen muss, obgleich die Ausrichtung nach dem Paradigma „Hilfe zur Selbsthilfe“ bereits verankert ist.

Die Leitfragen der Wirkungsorientierung der Stiftung sind:

1. Wie müssen Entwicklungsprojekte sein, die bei achtsamem Mitteleinsatz wirklich dauerhaft wirkungsvoll sind?
2. Wie kann es geschafft werden, dass sich die erfolgreichen Projekte von selbst weiter verbreiten?

STAY fördert ausschließlich eigene, bereits vorhandene Initiativen von Einheimischen. Derzeit sind das 15 Projekte in 9 verschiedenen Ländern. Die Projekte der Stiftung zielen auf die Förderung von Menschen in ländlichen Regionen ab, um dort die Chancen auf ein „attraktiveres“ Leben zu erhöhen. Dabei sind genau sie die tragenden Säulen da sie dauerhaft vor Ort bleiben.

Signifikantes Merkmal von STAY ist die sogenannte Wohlfahrtsspirale als Grundlage für die Arbeit der Stiftung. Sie besteht aus den drei unentbehrlichen Elementen Gesundheit, Bildung und einem eigenen Einkommen. Die Wohlfahrtsspirale ist als Gegensatz zur Armutsspirale zu sehen.

---

<sup>11</sup> Die Armutsspirale als These wird selbsterklärend zum Gegenpol der „Wohlfahrtsspirale“ aufgeführt (Erklärung in 6.2).



Abbildung 4: Wohlfahrtsspirale (Stiftung STAY 2016)

### 6.3 Das Projekt *Stay Alliance* Uganda

Das Leuchtturmprojekt der Stiftung STAY ist die sogenannte *Stay Alliance* in Uganda. Sie ist die Vereinigung von Sozialunternehmern<sup>12</sup> in Uganda in einem Dachverband (umbrella organisation). Der Aufbau der *Stay Alliance* hat im Jahre 2012 begonnen. Dabei ist die Stiftung zwar Ideengeber, die maßgebliche Durchführung geschieht jedoch durch die Partner vor Ort.

Die Idee ist, wie bereits in der Beschreibung des Leitgedankens der Stiftung beschrieben, dass Projekte vor Ort unterstützt und so vernetzt werden sollen, dass sie gegenseitig voneinander profitieren. Das kann, nach Verständnis der Stiftung, nur durch Einkommensförderung geschehen. Die *Stay Alliance* hat zum Ziel, im ganzen Land Schulen, Gesundheitsstationen und Landwirtschaftsgruppen zu betreiben. Ein wichtiger Aspekt der *Stay Alliance* ist dabei der „Multiplikatoreffekt“; dieser wird durch die Förderung von Stipendien erzielt. Die Menschen werden in den drei Schlüsselbereichen Bildung, Landwirtschaft und Gesundheit ausgebildet. Ziel ist es, dass dadurch Wissen multipliziert wird. Dadurch entsteht eine Kettenreaktion der Weitergabe von Wissen, so dass möglichst viele Menschen, v.a. in ländlichen Gebieten, Zugang zu ebendiesen Bereichen erhalten. So wird eine wichtige Lebensgrundlage geschaffen und die Idee der Wohlfahrtsspirale kann wirken. Die Zugehörigkeit zur *Stay Alliance* sichert und fördert die Projekte der Sozialunternehmer. Durch ein Finanzierungsprogramm der Stiftung „Unternehmer für Unternehmer“ werden Sozialunternehmer in Uganda von Unternehmern in Deutschland in Form einer

<sup>12</sup> Soziales Unternehmertum (Social Entrepreneurship): „unternehmerisches Denken und Handeln zum Wohle der Gesellschaft und zur Lösung oder Verbesserung gesellschaftlicher Missstände“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2015).

Patenschaft solange unterstützt, bis sie sich selbst tragen und der einkommensfördernde Bereich stabil ist und autonom funktioniert.

Die konkrete Umsetzung wird vom ugandischen Projektkoordinator vor Ort in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen in Deutschland koordiniert. Dafür hat man eine Organisation gesucht, die den Aufbau und das Management des Dachverbandes übernehmen kann. Diesen Auftrag hat die Organisation *Platform for Labour Action* (PLA). Die Organisation PLA mit Sitz in Kampala setzt sich schwerpunktmäßig für die Rechte von ausgegrenzten und benachteiligten Arbeitern ein.

STAY hat schon vor dem Aufbau der *Stay Alliance* mit Sozialunternehmern in Uganda zusammengearbeitet. Eine Projektpartnerin des im Folgenden beschriebenen Projekts RUHEPAI ist bereits Mitglied der umbrella organization. 20 weitere Organisationen sind derzeit in der Auswahl. Nach erfolgreicher Vergabe von Projektmitteln und Stipendien, soll die *Stay Alliance* auch in anderen Ländern verbreitet werden. Die Professionalisierung des Projektes, die Wirkungsorientierung (WO) und das Wirkungscontrolling wird weiterhin von STAY in Deutschland durchgeführt. Aufgrund des aufwendigen Aufbaus der *Stay Alliance* ist die Zusammenarbeit mit STAY derzeit noch sehr eng. Daher eignet sich diese Zusammenarbeit zur Analyse der Kommunikation zwischen v.a. Ugändern und Deutschen.

Für ein Verständnis von Sozialunternehmen in Uganda seien zwei Schwerpunktprojekte kurz benannt:

1. Projekt: **COTFONE** (Community Transformation Foundation Network)

Noch nicht Mitglied der *Stay Alliance*, da noch nicht nachhaltig genug, dennoch derzeitiger Partner und deshalb Teil der Kommunikationsstruktur).

Tätig in den Bereichen:

- Schule (Stipendiaten-Programm)
- Krankenschwestern (Stipendiaten-Programm)
- Aufbau "income generating project" (in der Landwirtschaft) (vgl. COTFONE 2015).

COTFONE ist im Jahr 2003 von dem Aidsweisen Muddu Kayinga gegründet worden und seit 2012 Partner der Stiftung STAY. Die Organisation unterstützt Waisenkinder und solche mit HIV- /Aidskranken Eltern. Dabei arbeitet COTFONE schwerpunktmäßig in den Bereichen Bildung und Gesundheit. STAY hat in diesem Rahmen Stipendien zur Ausbildung von Lehrern und Krankenschwestern vergeben. Diese verpflichten sich als Voraussetzung des Stipendienprogramms dazu, ca. drei Jahre nach Beendigung der Ausbildung im erlernten Beruf im Herkunftsdorf weiterzuarbeiten und das erworbene Wissen weiterzugeben. Damit sind sie Multiplikatoren. Bedauerlicherweise ist die Zusammenarbeit mit dieser NGO schwierig für STAY. Die Kommunikation hat sich immer wieder als herausfordernd dargestellt und viele Fragen aufgeworfen. Das Projekt ist ein Beispiel für die enor-

me Relevanz gelungener Kommunikation und einem Verständnis für interkulturelle Aspekte.

2. Projekt: **RUHEPAI** (Rural Health Promotion and Poverty Alleviation Initiative) (Mitglied der *Stay Alliance*)

Tätig ist RUHEPAI in den Bereichen:

- Landwirtschaft
- Umweltschutz
- Ernährungssicherung
- sanitäre Grundversorgung
- Saving Groups der Familien
- Gesundheitsvorsorge (Village-Health-Teams)

Die Organisation RUHEPAI ist von der Sozialunternehmerin Fredica Baguma im Jahr 2004 gegründet worden. Die Grundsteine der Arbeit sind landwirtschaftliche Projekte und Frauengruppen. Mittlerweile besteht ein Netzwerk aus 70 Gruppen mit je 20-30 Mitgliedern im gesamten Isingiro District in Uganda. Dort informiert RUHEPAI unzählige Familien über die adäquate Nutzung von Ackerland, über Ernährungssicherung und sanitäre Grundversorgung. Darüber hinaus ist RUHEPAI in der Aufklärungsarbeit über HIV/AIDS aktiv, bildet Gesundheitshelfer (Village health teams) aus und hilft Familien Einkommen für die Schulbildung der Kinder zu generieren.

## 6.4 Interkulturelle Kommunikationsprozesse im Projekt

Um die Fragestellung dieser Arbeit auf ihre Erscheinungsform in der Praxis überprüfen zu können, wird in diesem Kapitel anhand der Teamarbeit des Projektes dargestellt, wie Kommunikation in einer Organisation der EZ ablaufen kann und wodurch sich Schwierigkeiten ergeben.

Ergänzend zur Analyse wurden Projekt-Beteiligte anhand eines Fragebogens zur Kommunikation befragt. Einige signifikante Beschreibungen in den Antworten tauchen beispielhaft auf und werden auf ihre kulturellen Aspekte hin analysiert.

### 6.4.1 Analysemodell- Kommunikations-"frame"

Es hat sich in der Recherche zur Analyse von interkulturellen Kommunikationsprozessen als sinnvoll erwiesen nach dem Schema des "Framings" vorzugehen.

"Framing" ist das Darstellen von Kommunikation in einer Szene. Es ist als Konzept in den letzten Jahren in den Bereichen Publizistik und der Kommunikations- und Medienwissenschaft populär geworden. Erstmals eingeführt wurde der Framing-Terminus 1974 von dem US-amerikanischen Soziologen Erving Goffman. Im Deutschen wird das "Framing" oft als „Rahmen-Analyse" bezeichnet. Die Verwendung des "Framing" als Modell zur Darstellung von Kommunikation geht auf Lasswell zurück (vgl. Papageorgiou 2015, S. 77). Häufige Verwendung findet es in der Analyse des massenmedialen Kommunikationsprozesses, da der integrative Theorieansatz die Phasen von einerseits Selektion der Realitätsaspekte und andererseits der Strukturierung dieser ausdifferenziert. Was sich in diesem Bereich als indiziert erwiesen hat, gilt auch für die Analyse von interkulturellen Kommunikationsprozessen (vgl. Markinkovsky 2014, S. 15). Durch die Kategorisierung in verschiedene Kommunikationsaspekte, ist die Ausdifferenzierung von kulturellen und lediglich durch den "frame" erwirkte Umstände möglich. Heringer greift das Modell in seiner Analyse der interkulturellen Kommunikation auf, ergänzt es durch die Grundfragen wann und wo kommuniziert wird um dann ermitteln zu können, in welchem Kontext die Kommunikation stattfindet.

Heringer differenziert folgende Kategorien:

1. Wann und wo? [Szenario]
2. Wer? [Beteiligte]
3. Worüber? [Topik]
4. Wozu?[Intention]
5. Wie? [Modus]
6. Womit?[Medium] (Heringer 2014, S. 23).

Zuerst einmal muss festgestellt werden, wie sich das Kommunikationsszenario gestaltet. Dabei wird gefragt, welche Rolle der zeitliche Aspekt in der Kommunikation spielt und wo sie stattfindet. Im Analysebeispiel ist der Ort bedeutende Grundlage der Kommunikation, da sich das Team temporär virtuell zusammensetzt.

In einem nächsten Schritt werden die Beteiligten bestimmt. Wichtig ist für die folgende Analyse der Aspekt von Parteien beziehungsweise Koalitionen, da sich die Beteiligten aus einem deutschen und einem ugandischen Teil zusammensetzen.

Ebenfalls bestimmen muss man nun die jeweiligen Rollenzuschreibungen der Kommunikationspartner, wie etwa die Frage nach dem Geschlecht, dem Alter etc. Aufschlussreich ist auch die Betrachtung der Beziehung zwischen den Teilnehmern. Diese kann symmetrisch oder asymmetrisch sein. Dahinter steckt unter anderem die Frage nach der Handlungsbefugnis der Beteiligten oder der Dominanz in ihrem Auftreten. Wichtig ist hierbei, die Beziehung nicht statisch zu sehen, denn Rollenzuschreibungen durch die Kommuni-

kationspartner sind dynamisch und können je nach Kontext neu gedeutet werden und intendiert sein (vgl. ebd. S. 23-24).

Das Thema (Topik) muss definiert werden. In der folgenden Analyse wird nicht ein einzelnes Thema herausgegriffen, sondern Projektthemen in der Zusammenarbeit zusammengefasst. Dabei gilt es zu analysieren, ob alle Beteiligten in den Themen übereinstimmen, ob Tabus existieren, ob es eine Ordnung der Themen gibt usw. Die Annahme des Themas ist nicht nur in der interkulturellen Kommunikation eine mögliche „Falle“. Hier aber ganz besonders, da sich das Thema im Prozess der Kommunikation wandeln kann, so dass unter Umständen nicht klar ist, worauf der Kommunikationspartner gerade hinaus will. Der kulturelle Aspekt hierbei ist die Wertung der Verortung des Themas in der Kommunikation. Diese ist kulturell unterschiedlich (vgl. ebd. S. 24).

In einem nächsten Schritt wird analysiert, was die Intention der Kommunikation ist. Dies gelingt durch die Frage nach den Zielen der Kommunikation. Die Problematik hierbei ist, analog zur Frage nach dem Thema: auch die Zielsetzung ist dynamisch.

Eine große Bedeutung wird in der dargestellten Analyse dem Modus der Kommunikation beimessen, da hier herausgearbeitet wird, wie kommuniziert wird (direkt oder indirekt; in der Mutter- oder einer Fremdsprache). Die Frage nach dem „Wie“ in der Kommunikation führt unausweichlich zur Frage nach dem Einfluss von kulturellen Aspekten in der Kommunikation.

Nicht weniger repräsentativ für die Einflussnahme kultureller Aspekte ist die Frage nach dem Medium. Findet die Kommunikation über gesprochene Sprache statt oder über ein anderes Medium, ist das Medium analog oder digital? Der Sinn ergibt sich durch das Medium. Die rezeptiven Sinnesorgane sind Grundlage für die Ausdifferenzierung des Mediums. Die Zuordnung in verschiedene „Kanäle“ kann zu Missverständnissen führen, wenn man das „Kanalverständnis“ der eigenen kulturellen Zugehörigkeit beim Kommunikationspartner in gleicher Weise annimmt, obgleich dieser durch seinen kulturellen Hintergrund ein anderes Verständnis hat (Beispiel: Lächeln=Freude) (vgl. Heringer 2014, S. 26).

## **6.4.2 Analyse**

Um ein transparentes Bild des Analysegegenstandes, der Kommunikationsstruktur im Projekt *Stay Alliance* herzustellen und ein Verständnis für die einzelnen Analysepunkte zu erwirken, muss in Kürze beschrieben werden wie das Projekt aufgebaut ist.

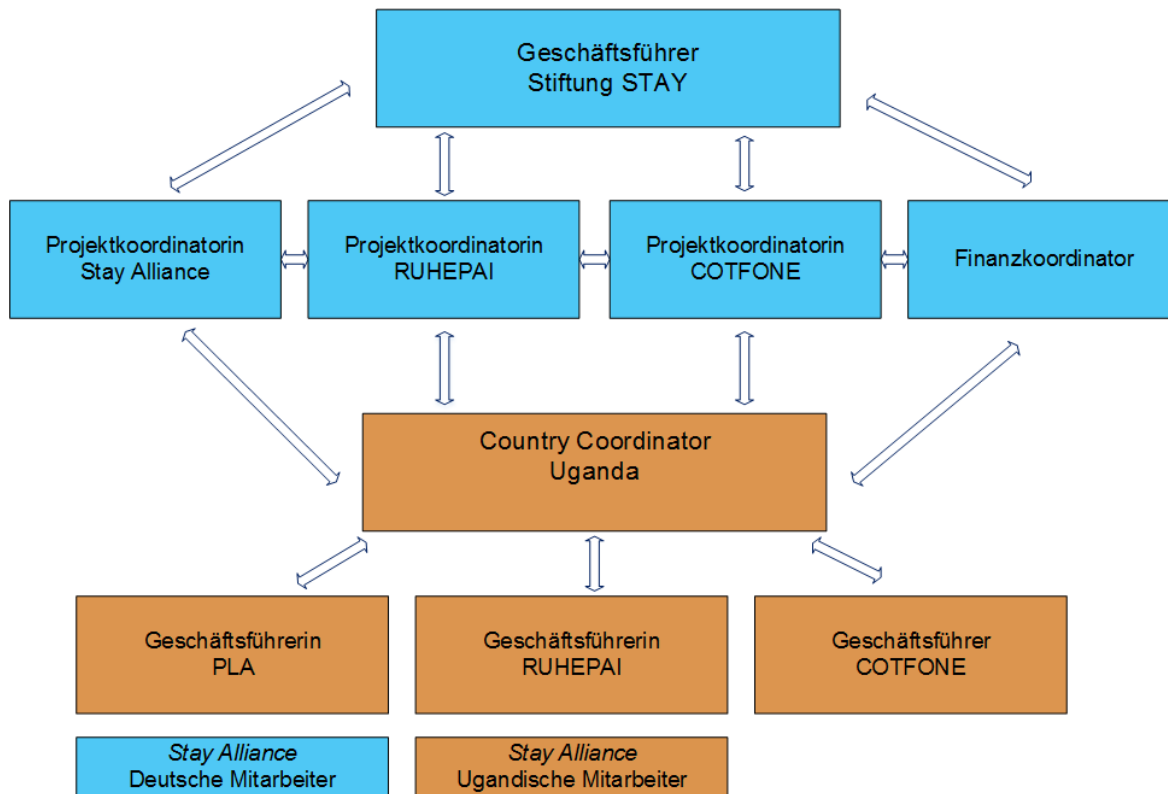


Abbildung 5: Kommunikationsstruktur *Stay Alliance* (eigene Darstellung)

Für die Analyse wurden 9 Personen herausgegriffen (siehe Abbildung 5), die maßgeblich den Kommunikationsprozess im Projekt gestalten. Die Analyse soll sich im Folgenden auf diese Hauptakteure beziehen, um ein möglichst hohes Maß an interkultureller Kommunikation als Analysegegenstand vorzufinden, wenngleich Nebenakteure wie Mitarbeitende im Projekt in Uganda, als auch Mitarbeitende der Stiftung STAY in Deutschland temporär am Kommunikationsprozess beteiligt sind. Da sich die *Stay Alliance* noch im Aufbau befindet, ist die Anzahl der Projektpartner noch gering. Dementsprechend wird Teil der Analyse ein aktives Projekt, voraussichtlich aber nicht Teil der *Stay Alliance*, sein, da die Kommunikationsstruktur das Projekt als Partner miteinbezieht.

In Deutschland sind die Kommunikationspartner, neben der Geschäftsführung der Stiftung, vor allem die Projektkoordinierenden (1 Person pro Projekt). Übergeordnet gibt es eine Koordination für die *Stay Alliance*. Diese arbeitet eng mit der Aufbauorganisation PLA und dem Country Coordinator in Uganda zusammen. Für finanzielle Fragen in der Zusammenarbeit der *Stay Alliance* gibt es einen Finanzkoordinator in Deutschland. Dieser ist für jeglichen Geldtransfer von Deutschland nach Uganda verantwortlich und wird von den Projektkoordinatoren im Abgleich mit der Geschäftsführung beauftragt.

Eine wichtige und zugleich vielschichtige Rolle nimmt der Country Coordinator ein. Er ist Bindeglied zwischen den deutschen Mitarbeitenden und den Partnern der Projekte in Uganda. Abgesehen von überwiegend direktem Kontakt der Projektkoordination der *Stay*

*Alliance* mit der Aufbauorganisation PLA, findet letztendlich über ihn der Kontakt von STAY Deutschland nach Uganda statt. Diese Reihenfolge der Kommunikation ergibt sich aus dem Anspruch der Stiftung, mit einheimischen Mitarbeitern zu arbeiten und den Einfluss des deutschen Anteils in die Projektarbeit vor Ort möglichst gering zu halten. Hierzu sei einleitend angemerkt, dass genau dieser Anspruch zur Herausforderung werden kann.

Der Einfachheit halber sollen die 9 Personen des Kommunikationsprozesses entsprechend Tabelle 1 alphabetisch geordnet und mit Buchstaben abgekürzt werden (keine hierarchische Ordnung):

Tabelle 1: Personen im Kommunikationsprozess

1.	Geschäftsführer STAY	Deutschland	Person A
2.	Projektkoordinatorin <i>Stay Alliance</i>	Deutschland	Person B
3.	Projektkoordinatorin Projekt 1 (COTFONE)	Deutschland	Person C
4.	Projektkoordinatorin Projekt 2 (RUHEPAI)	Deutschland	Person D
5.	Finanzkoordinator alle Projekte	Deutschland	Person E
6.	Country Coordinator	Uganda	Person F
7.	Geschäftsführer Projekt CO	Uganda	Person G
8.	Geschäftsführerin Projekt RU	Uganda	Person H
9.	Geschäftsführerin Aufbau-NGO PL	Uganda	Person I



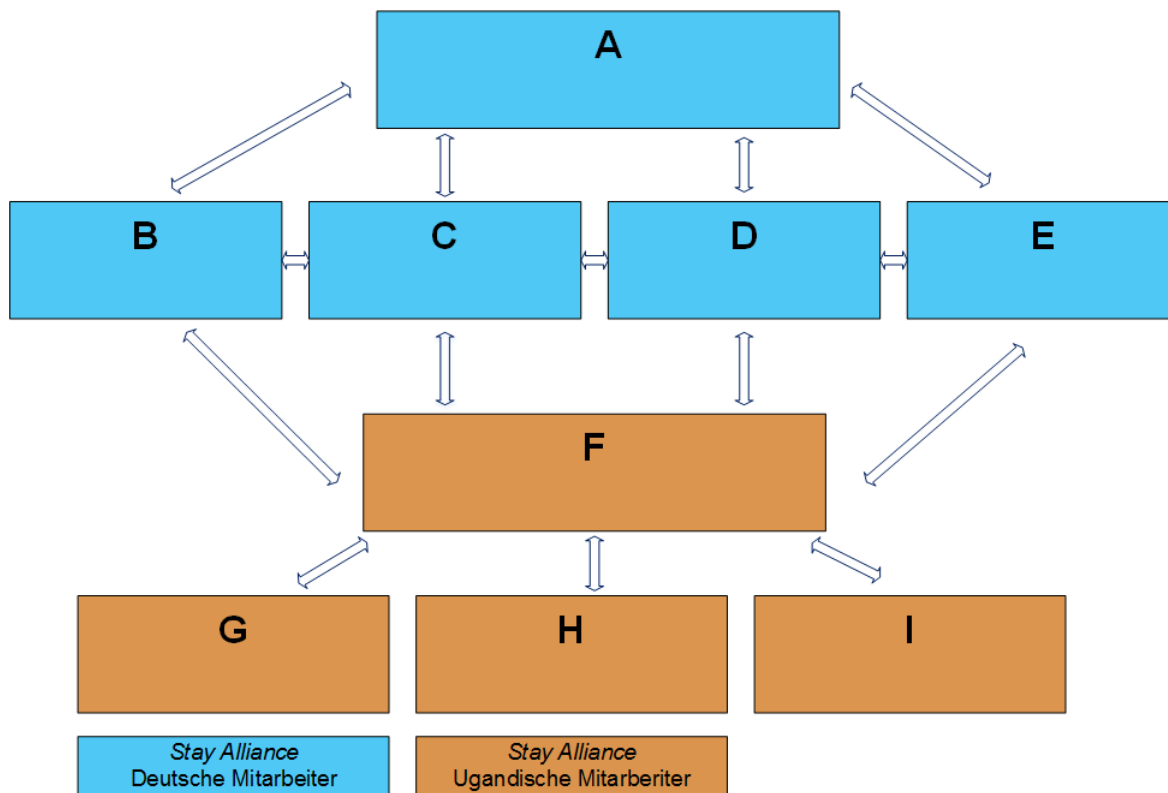


Abbildung 6: Informationsweitergabe *Stay Alliance* (eigene Darstellung)

Die Analyse erfolgt nun in den 6 oben genannten Kategorien. Um eine größtmögliche Nachvollziehbarkeit herzustellen, werden die Phänomene, Herausforderungen und Missverständnisse sowohl genereller, als auch interkultureller Art direkt beschrieben und im Zusammenhang mit den theoretischen Erkenntnissen zu Kulturstandards betrachtet. Die Kulturstandards erweisen sich für die Art der Analyse als adäquates Mittel des Vergleichs zur Herausstellung von Diskrepanzen.

### 1. Wann und wo? [Szenario]

Es wird zu vereinbarten Zeitpunkten in persönlichen Meetings kommuniziert. Diese finden entweder in Deutschland in verschiedenen Konstellationen zwischen A, B, C und D statt, oder in Uganda in folgenden Konstellationen: F, G oder F, H oder F, I oder in seltenen Fällen zwischen: F, G, H und I. Persönliche Meetings bedeuten für die Konstellationen in Deutschland insofern einen Aufwand, als dass die Arbeit ehrenamtlich und dementsprechend außerhalb regulärer Arbeitszeit verortet ist.

Für die Personen in Uganda sind persönliche Meetings zwar Arbeitszeit, herausfordernd ist jedoch die Erreichbarkeit des Meeting-Ortes, was durch die erschwerten infrastrukturellen Gegebenheiten bedingt ist.

Meetings via Skype und Telefon finden meistens zu vereinbarten Zeitpunkten statt, einerseits aufgrund der oben beschriebenen zeitlichen Einteilung der Projektarbeit auf deutscher Seite und andererseits aufgrund der Zeitverschiebung zwischen Deutschland und

Uganda. Die Meetings finden in Deutschland in verschiedenen Konstellationen zwischen A, B, C, D und E statt. In Uganda zwischen F und G, H oder I und länderübergreifend zwischen B, F, oder C, F, oder D, F oder E, F oder A, F (selten), oder A, G oder H oder I.

In dieser Zusammenstellung ist die Zusammenarbeit sowohl als virtuelles Team, als auch als interkulturelles Team zu beschreiben.

### **Herausforderungen im kommunikativen Szenario**

**a) Generell** ist es eine Herausforderung, wenn der Background der Teammitglieder nicht derselbe ist. Teilweise sind Mitglieder hauptberuflich in der Projektarbeit tätig und andere nur ehrenamtlich.

Die Zeitverschiebung in virtuellen Meetings sowie auftretende technische Schwierigkeiten, die sich auf den Kommunikationsfluss auswirken, führen oftmals zu Unzulänglichkeiten.

Immer wieder zeigt sich in den Meetings auch, dass der Kontext der Teammitglieder unterschiedlich ist. Dies bezieht sich zum einen auf die Profession (Betriebswirtschaft, Sozialwesen usw.) und zum anderen auf die Wissensbasis. Während der EZ-Bereich teilweise auch beruflicher Hintergrund der Teammitglieder ist, besitzen andere hingegen beispielsweise „nur“ rein betriebswirtschaftliche Kenntnisse. An dieser Stelle ist auf das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun zu verweisen (Kap. 2.2.3), der zwischen unterschiedlichen Ebenen unterscheidet. Ein Zusammenhang lässt sich in der Zuordnung des Teammitglieds mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund und einer ausgeprägten Affinität zur sachlichen Ebene herstellen, im Vergleich zu demjenigen Mitglied, das hauptberuflich im sozialen Bereich tätig ist. Hier ist ein stärkerer Hang zu der Kommunikation auf Beziehungsebene festzustellen.

**b) Interkulturell** ist die Betrachtung ebenfalls anhand des Kommunikationsquadrats möglich. Hier kann man in der Kommunikation immer wieder feststellen, dass die Beziehungsebene im beruflichen Kontext von Ugändern eine sehr viel größere Rolle spielt, als in der Kommunikation von Deutschen. Das ist in Meetings immer wieder festzustellen: Die deutschen Mitglieder streben ein durch eine Agenda strukturiertes Arbeiten an, während Ugänder untereinander, aber auch im Kontakt mit den Deutschen Mitgliedern, großen Wert auf persönlichen Austausch legen. Ein Gespräch ohne Abklärung des Gemütszustandes mit einem Ugänder zu beginnen, fühlt sich für diesen höchst unhöflich an. Erfahrungsgemäß ist es dementsprechend zumeist das deutsche Mitglied, welches von der persönlichen Ebene auf die berufliche Sachebene lenkt.

Zu Missverständnissen und unterschwelligem Konflikten führt in der Zusammenarbeit der *Stay Alliance* oftmals der Zeitaspekt. Grundlegend ist in der Kommunikation zwischen Uganda und Deutschland in Live-Meetings die Differenz von +3:00 Stunden (UTC) zu beachten. Viel bedeutender gestaltet sich aber das gelebte Verständnis von Zeit. Mee-

tings in Uganda sind schwer genau zu terminieren, da der Country Coordinator (F) auf öffentliche Verkehrsmittel, wie in Uganda üblich, angewiesen ist, diese jedoch unregelmäßig verkehren. Dieser Umstand beeinflusst wiederum virtuelle Meetings, die in Uganda oftmals von einem Internetcafé ausgeführt werden. Hinzu kommt die schwächer entwickelte Infrastruktur, so dass vereinbarte Meetings zwischen den Personen A-E und F-I immer wieder aufgrund technischer Probleme verschoben werden müssen. Dies entspricht in der Kommunikation zwischen den Personen F-I dem Alltag, nicht aber wenn die Kommunikation in einer der zuerst genannten Konstellation geschieht. Diese „Unzuverlässigkeit“ führt für die deutschen Teammitglieder zu Unsicherheit und Stagnation in der Planungssicherheit. Gleichzeitig kann ein sich hin und wieder einstellendes Gefühl von fehlender Seriosität beim Partner in der Zusammenarbeit nicht geleugnet werden. Das passiert beispielsweise, wenn Berichte aus dem Projekt nicht pünktlich eintreffen, wenn gleich dies vertraglich vereinbart war.

Tabelle 2: Kulturstandard Zeitplanung

<b>Deutsch</b>	Obgleich die deutschen Teammitglieder in Meetings mit Ugandern wissen, dass der eigene Anspruch an Zeitmanagement besonders hoch ist, wird ein gewisses Maß an Einhaltung gefordert.
<b>Ostafrikanisch</b>	Schlechte Infrastruktur führt dazu, dass der Zeitaspekt einen nachrangigen Stellenwert in der Projektarbeit hat, da die Einhaltung schlichtweg nicht immer möglich ist.
<b>Missverständnis</b>	
Deutsche über Ugander: Eindruck, dass Vereinbarungen nicht so wichtig sind, da die Nichteinhaltung von Zeit von den Deutschen, aus gewohntem Muster, als Einstufung etwas nicht so Wichtigem verstanden wird.	
Ugander über Deutsche: Unverständnis über den Stellenwert von Privatem (v.a. familiäre Umstände)	
Es existiert auf Suaheli kein Begriff für Pünktlichkeit. Diese wird aber in der Zusammenarbeit als wichtig bewertet.	

## 2. Wer? (Beteiligte)

Abgesehen von der Einzelkommunikation zwischen den Personen, lässt sich die Gruppierung „Projektkoordination Deutschland“, aufgrund der räumlichen Nähe, bestehend aus A, B, C, D, E abgrenzen und dementsprechend auch die Gruppe Uganda, bestehend aus F, G, H, und I. Wobei F (Country Coordinator) eine Doppelrolle hat. Einerseits ist der Arbeitgeber STAY in Deutschland, andererseits sind die Projektpartner der eigenen Nationalität und Kultur angehörig, im Gegensatz zu den Mitarbeitern in Deutschland.

**Herausforderungen für die Beteiligten**

**a) Generell** sind in dieser Teamarbeit der thematische Kontext und die Struktur der Zusammensetzung eine potenzielle Konfliktgefahr. Die Interessen der Teammitglieder sind teilweise nicht dieselben. Dieser Aspekt bezieht sich, wie bereits erwähnt, auf die unterschiedlichen Kommunikationsebenen. Grund hierfür ist die Distanz der Kommunikation und der bereits benannte Kontext der Beteiligten Personen.

**b) Interkulturell** besteht ein Rollenkonflikt für F, da er einerseits für die „deutsche Stiftung“ arbeitet, andererseits aber für die Angehörigen seiner Kultur, die Projektpartner, Vermittler der „deutschen Anforderungen“ der Stiftung ist. So ist F im Spagat, dem Auftrag des deutschen Arbeitgebers nachzukommen, dem er hierarchisch untergeordnet ist und gleichzeitig, diesem infrastrukturelle, finanzielle und kulturelle Gegebenheiten zu vermitteln. F leitet die Arbeitsaufträge an die Projektpartner weiter und ist gleichzeitig die erste Anlaufstelle bei Diskrepanzen. Generelles als auch interkulturelles Problem ist die Aufgliederung der Verantwortlichkeiten wie in Abbildung 5 sichtbar.

Die Stiftung geht in ihrem Grundverständnis von Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau aus. Wenngleich einige der Sozialunternehmen von Frauen geleitet werden, ist diese Gleichberechtigung in Uganda so nicht vorauszusetzen. Selbiges gilt für die Hierarchie des Alters. In der Stiftung arbeiten alle Altersklassen miteinander. In der Kommunikation mit den ugandischen Partnern ist das anders: In der Kommunikation von B mit I lassen sich in Autoritätsfragen, beispielsweise bezüglich gesetzter Deadlines, Schwierigkeiten feststellen. Absprachen scheinen teilweise von I nicht so ernst genommen werden, da die Person B erheblich jünger ist als I und weiblich. Manifestiert wird diese Annahme dadurch, dass die Kommunikation zwischen A (erheblich älter) und I anders wahrgenommen wird. Darüber hinaus spielt der Status scheinbar eine große Rolle.

Tabelle 3: Kulturstandard Partizipation

<b>Deutsch</b>	Eher individualistische Prägung: Struktur der Stiftung horizontal, partizipative Entscheidungsfindung. Keine Hierarchie durch Alter oder Geschlecht.
<b>Ostafrikanisch</b>	Kollektivistische Prägung: Streng vertikal-hierarchisch ausgerichtete Betriebs- und Organisationsstrukturen. Entscheidungen verlaufen "top down" (vgl. Boness, Mayer 2003, S. 226-227).  Anderes Verständnis von Alters- und Geschlechtergleichheit (vgl. ebd. S. 228).
<b>Missverständnis</b>  Führt zu Schwierigkeiten für jüngere deutsche Teammitglieder in der Auftragserteilung gegenüber ugandischen Teammitgliedern.	

### 3. Worüber? (Topik)

Die Kommunikation findet über folgende Themen in unterschiedlicher Gewichtung statt:

- Allgemeine EZ-Fragen
- Projekte
- Finanzen (Finanztransfer, Budgets usw.)

In der Projektarbeit der Stiftung STAY mit den Partnern in der *Stay Alliance* ist es üblich, dass Projektanträge von den Partnern in Uganda an die Stiftung STAY gestellt werden.

- Berichterstattung
- Termineinhaltung
- Erfolge/Misserfolge
- Projektantrags-Inhalte
- Inhaltliche Projektfragen (Gestaltung Stipendien, Ausbildungsinhalt VHTs etc.)

Die Themenpunkte sind natürlich nicht allumfassend sondern übergeordnet und exemplarisch zu verstehen.

#### Herausforderungen in der Thematik

(a) **Generell** gestaltet sich die Kommunikation über ein Thema dann schwierig, wenn der Ausgangspunkt der Diskussionsgrundlage verloren geht und auf unterschiedlichen Ebenen gedacht und argumentiert wird. Dies gilt beispielsweise in der Kommunikation über Finanzfragen. Beispielhaft dafür sind die Ausarbeitung von Verträgen und die unterschiedlichen Vorstellungen der Budgetverteilung. Während A keine konkrete Summe zu Beginn

festlegen will, halten B-F eine vertragliche Festlegung vor Projektbeginn für maßgeblich. Letztlich ist der Erfahrungsschatz der Personen A-F aber sehr unterschiedlich. Dieses Ungleichgewicht verzögert Prozesse maßgeblich.

**b) Interkulturell** muss sprachlich erst einmal sichergestellt werden, dass die Verständnisgrundlage über den Kommunikationsgegenstand einheitlich ist. Dies fällt vor allem in Telefonaten immer wieder dann auf, wenn ein Thema aufgrund technischer Schwierigkeiten zügig besprochen werden soll und die Reaktion dann nicht der Logik der Thematik entsprechend ausfällt. Das Erreichen derselben Ebene führt bei den deutschen Personen teilweise zu Ungeduld und Unverständnis, gleichzeitig aber auch zu Verunsicherung. (Beispiel: D kommuniziert mit F über den zu entwickelnden Vertrag für ein Projekt des Partners H. Aufgrund von Erfahrungswerten der Nichteinhaltung von Vertragsklauseln zur Berichterstattung im Projekt von G, hat D den Auftrag von A, mit F über mögliche Vertragsklauseln zur Vermeidung von ungeklärten Optionen in der Zusammenarbeit zu beraten. F hält dies aber für "suspicion" (Misstrauen) gegenüber dem Partner. Es kommt zu Spannungen in der Kommunikation zwischen D und F, da D versucht den Stellenwert der Ausschließung von Lücken im Vertrag zu erklären, F aber mit Vertrauensvorschuss gegenüber dem Partner argumentiert und für weniger vorweggenommene Kontrolle plädiert.).

Finanziell existieren Diskrepanzen in der Vorstellung der Personen A-E und F-I. In Auswahlmeetings für Organisationen, die in den Dachverband aufgenommen werden sollen, wird von B ein geringes Budget für Verpflegung veranschlagt, da finanzielle Ressourcen in erster Linie in die Projektarbeit fließen sollen. Gleichzeitig besteht I aber auf einen bestimmten Anspruch zur Repräsentation der Organisation. Ohne tiefgreifende Kenntnisse der Landessitten ist es für B schwierig, dies zu beurteilen. Letztlich ist die Uneinigkeit hier eine Frage der Einstellung. Hier muss von B in der Kommunikation immer wieder abgewogen werden, ob der Haushalt der Stiftung Vorrang vor dem Anspruch der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und dem Verständnis der ugandischen Partner hat.

Immer wieder spielen zeitliche Aspekte eine Rolle. Dies gilt unter anderem für vereinbarte Zeitpunkte von Meetings und die Einhaltung von Deadlines (z.B. für Projektberichte der Partner an die Stiftung als vertraglich geregelte Leistung).

Tabelle 4: Kulturstandard Schwacher Kontext

<b>Deutsch</b>	Die Regelorientierung bzw. der Projekterfolg steht im Vordergrund.
<b>Ostafrikanisch</b>	Zwischenmenschliche Beziehung beziehungsweise partnerschaftliches Arbeiten steht im Vordergrund
<b>Missverständnis</b>	
Deutscher Wunsch nach Struktur und Kontrolle wird auf ugandischer Seite als starr und unflexibel empfunden und als nicht partnerschaftlich, sondern klar hierarchisch "top down".	

Tabelle 5: Kulturstandard Privatsphäre und Trennung der Lebensbereiche

<b>Deutsch</b>	Die deutschen Teammitglieder haben zwar die Arbeit im Projekt in ihr Privatleben übernommen, dahingehend, dass es ehrenamtliches Engagement ist, eine klare Einteilung der Arbeit ist gegenüber dem Geschäftsführer dennoch oftmals Bedingung. Dabei ist den Mitgliedern die Rollendefinierung wichtig. Emotionale Kontrolle ist wichtig.
<b>Ostafrikanisch</b>	Da das familiäre System dem Individuum gegenüber höher gehalten wird, haben familiäre Belange oft auch einen höheren Stellenwert als die Aufgabe des Individuums. Dies erklärt, warum der familiäre Kontext auch der rein geschäftlichen Zusammenarbeit des Projektes mit den Teammitgliedern geteilt wird.
<b>Missverständnis</b>	
Die voneinander abweichende Einstellung gegenüber der Abgrenzung beziehungsweise nicht vorhandenen Grenzziehung zwischen Privatem und der Arbeit führt zu Verwirrung und Missverständnisse, wenn die Mitglieder sich über diesen Unterschied nicht im Klaren sind.	

#### 4. Wozu? (Intention)

Die Kommunikation dient der Koordination der Projektarbeit sowie auf übergeordneter Ebene der Verselbstständigung der *Stay Alliance* (einerseits autonome Arbeit der Partner fördern =Projektkoordinator Ugander, andererseits Einbezug STAY Deutschland). Um dieses Ziel zu erreichen wird in der Kommunikation zu Beginn einer Interaktion eine gemeinsame Zielentwicklung festgelegt.

#### Herausforderungen in der Intention

**a) Generell** besteht in jedem Kommunikationsstrang die Gefahr, dass die Intention der Partner voneinander abweicht. Dieses Phänomen tritt häufig dann ein, wenn über einen

Prozess zwischen A und B, C, D und E kommuniziert wird, die wiederum in der Interaktion mit F stehen und dementsprechend ein anderes Ziel für richtig halten und intendieren.

**b) Interkulturell** betrachtet ergänzt sich die Problematik aus a) durch eine differente Arbeitsweise bei F, beziehungsweise G, H und I. Während die deutschen Teammitglieder (A-E) in der Ausarbeitung eines Vertrags versuchen, alle Eventualitäten durch Klauseln auszuschließen, vertreten die ugandischen Mitglieder oftmals die Einstellung, „etwas auf sich zukommen zu lassen“. Wenn F ein Dokument ausarbeitet und Rückmeldung von B-E erhält, wirkt die Reaktion immer wieder etwas devot. F kommentiert die Kritik mit "ok, no problem!" ohne dabei tatsächlich zu erläutern, was die Intention hinter der Art und Weise, wie etwas gemacht wurde, ist.

Übergeordnet ist es für A-E schwierig zu durchschauen, warum die Kommunikation an manchen Stellen sehr indirekt ist. Es scheint, als wolle man häufig den Schein wahren und STAY in Deutschland als Geldgeber nicht enttäuschen. Diese Intention verhindert die partnerschaftliche Kommunikation immer wieder. Ugander sind gewohnt, dass Kommunikation und Arbeitsanweisungen im Arbeitskontext hierarchisch top-down ablaufen (vgl. Boness, Mayer 2003, S. 226), was Grund für die Reaktion von F sein könnte. Gleichzeitig widerspricht die direkte Art von A-E zu kommunizieren, der von F-I, da die indirekte Art etwas zu vermitteln viel Raum für Missverständnisse gibt.

Tabelle 6: Sach- und Regelorientierung

<b>Deutsch</b>	Strikte Ausarbeitung und Einhaltung von vertraglichen Klauseln, Ahnung bei Regelverstößen.
<b>Ostafrikanisch</b>	Zwischenmenschliches Vertrauen wiegt höher als ein schriftlich ausgearbeitetes Dokument, Nachsteuern wird nicht als unprofessionell empfunden.
<p><b>Missverständnis</b></p> <p>Ohne das Wissen des kulturellen Backgrounds, der die geschriebene Einstellung begründet, und ohne die Thematisierung zwischen den Partnern besteht einerseits das Gefühl von unprofessionellem Arbeiten und andererseits das Gefühl von Inflexibilität und Misstrauen.</p> <p>(Vertrauen vs. Kontrolle)</p>	

## 5. Wie? (Modus)

Die Kommunikation findet direkt und indirekt statt. Einerseits wird sachlich und direkt (auf deutscher Seite) kommuniziert, andererseits wird diplomatisch und indirekt (auf ugandischer Seite) kommuniziert. Die Sprachmodi sind Deutsch, Suaheli und Englisch (beiderseits nicht die Muttersprache). Es ist zu bemerken, dass "African beziehungsweise ugandian English" teilweise anders zu deuten ist, als "European English". Kommuniziert wird



im direkten Kontakt, über Anrufe, Skype, Whats App und Email. Hierbei bestimmt der Bedarf zumeist sowohl den Zeitpunkt, als auch die Konstellation der Kommunikation.

### **Herausforderungen im Modus**

**a) Generell** wird die Kommunikation durch fehlende nonverbale Kommunikation (Mimik und Gestik) gestört.

**b) Interkulturell** führt vor allem die Sprache immer wieder zu Missverständnissen. Der Modus wird im direkten Treffen durch die Hierarchie bestimmt, indirekt jedoch durch die Zuverlässigkeit des elektronischen Mediums. Wenn Individualität und Wahrhaftigkeit als wichtige Werte der Kommunikation von Deutschen bezeichnet werden (vgl. Heringer 2014, S. 25), bedeutet dies, dass der Modus der Kommunikation auf diese Art abgestimmt werden muss, da sich im fremden Sprachmodus dadurch immer wieder die Nachrichteninhalte verschieben. Dies gilt sowohl für die gesprochene Sprache, als auch die geschriebene Form. In der Ausarbeitung von Projektverträgen spielen oft Sprachnuancen eine große Rolle für die Bedeutung. Die Verständigung darüber ist für alle Beteiligten schwierig, wenn nicht klar ist, was der Partner im „anderen Land“ meint.

Tabelle 7: Kommunikation

<b>Deutsch</b>	<p>Klare Regelung zwischen formeller und informeller Kommunikation. Zu Beginn der Interaktion wird eine Agenda festgelegt und die Sachverhalte werden direkt angesprochen. Persönliche Befindlichkeiten haben weniger Platz in der Kommunikation und dienen oftmals nur der Einhaltung von Höflichkeit oder werden an den Schluss eines Gesprächs gestellt.</p> <p>Die deutschen Teammitglieder kommunizieren eher direkt und explizit. Auch das Äußern einer Meinung fällt eher direkt aus.</p>
<b>Ostafrikanisch</b>	<p>Bevor inhaltlich über das Projekt gesprochen wird, nimmt man sich Zeit, die persönliche Befindlichkeit zu kommunizieren. Es besteht ein großes und echtes Interesse am Kommunikationspartner, dass über die Zusammenarbeit im Projekt hinausgeht.</p> <p>Ugander kommunizieren oft indirekt, was mehr Interpretationsspielräume zulässt.</p>
<p><b>Missverständnis</b></p> <p>Während der Deutsche es nicht gewohnt ist, im Arbeitskontext über Privates zu sprechen und zu kommunizieren wie es ihm geht, ist dies für den Ugander völlig gängig und nicht verwerflich. Die unterschiedliche Einstellung führt zu Missverständnissen, wenn auf deutscher Seite davon ausgegangen wird, dass projektbezogen und effektiv kommuniziert werden soll, aus ugandischer Sicht die persönliche Kommunikation aber zur positiven effektiven und Zusammenarbeit da-zugehört.</p> <p>Die Direktheit kann als „verletzend“ empfunden werden, eine indirekte Äußerung immer missinterpretiert werden. (Die Dekodierung der Nachricht verläuft konträr.)</p>	

## 6. Womit? (Medium)

Es wird digital und analog anhand von gesprochener Sprache (akustisch), durch Schrift (optisch) sowie auf nonverbaler Ebene (nur in persönlichen Treffen) kommuniziert.

### Herausforderungen durch das Medium

**a) Generell** bestehen Probleme durch Kanaldiskrepanzen. Nicht immer kann eine adäquate Verbindung sichergestellt werden. Dadurch verzögert sich die Kommunikation oder kann gar nicht stattfinden.

**b) Interkulturell** wird dieser Aspekt durch die Sprachbarriere verstärkt. Wenn vorwiegend B, C, D, und E mit F kommunizieren, entstehen ständige Wiederholungen des Gesagten aufgrund technischer Probleme oder sprachlichen Unverständnisses. Dies führt zu Missverständnissen in der Kommunikation (vgl. Kap. 2.2.3). Ebenso wird die Kommunikation in diesen regelmäßigen, zumeist telefonischen Gesprächen, durch Fehlinterpretationen des

Gesagten erschwert, was unter anderem an der fehlenden nonverbalen Komponente liegt.

## 6.5 Ergebnis der Analyse

Die Darstellung der Kommunikationsstruktur im Projekt anhand des "Framing" hat es möglich gemacht, die einzelnen Aspekte der Kommunikation zu betrachten und zu analysieren.

Dabei konnte festgestellt werden, dass es sowohl generelle Einflussfaktoren auf die Kommunikation gibt, die sich nicht auf die interkulturelle Begegnung zu beziehen, als auch interkulturelle Faktoren.

In der Betrachtung des Ablaufs der Kommunikation anhand der unterschiedlichen Kategorien (1-6) konnte eine differenzierte Analyse stattfinden. Die Einzelaspekte haben gezeigt, welche Herausforderungen es gibt. Gleichzeitig konnten diese in den Kontext der theoretischen Erkenntnisse kultureller Standards gestellt werden.

Generellen Störfaktoren im Projekt lassen sich anhand des Sender-Empfänger-Prinzips von Kommunikation erklären und in differenzierterer Weise durch das 4-Seiten-Modell von Schulz v. Thun verstehen. Diskrepanzen dieser Art wurden deutlich in der Frage des Kontextes der Personen (Sachebene vs. Beziehungsebene). Auch technischen Schwierigkeiten haben sich als ein nicht zu missachtender Aspekt in der Projektzusammenarbeit erwiesen. Aus interkultureller Sicht lässt sich ebendieses Problem auch in der vergleichenden Betrachtung von Kulturstandards deuten (Schwacher Kontext, Sach- und Regelorientierung).

Die primären interkulturellen Herausforderungen in der Projektarbeit lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- unterschiedliches Zeitverständnis
- individualistische vs. kollektivistische Gesellschaftsprägung
- Abgrenzung- beziehungsweise Vermischung des Kontextes der Projektarbeit (Regelorientierung vs. zwischenmenschliche Beziehung)
- Trennung der Lebensbereiche vs. keine Trennung von Privatsphäre und öffentlichem Bereich
- Eher direkte vs. eher indirekte Kommunikation
- Strikte Einhaltung von Regeln und Struktur vs. zwischenmenschliches Vertrauen und "learning by doing"

Die Analyse auf der Basis der Theorie über Kommunikation und Kultur hat gezeigt, dass keine einheitlichen Aussagen getroffen werden können und es dementsprechend keine

allgemeingültigen Handlungsmaßgaben geben kann. Sehr wohl ist jedoch der Rückschluss von der Theorie auf die Praxis beziehungsweise anders herum möglich. Sowohl Elemente der Kulturdimensionen von Hofstede (vgl. Kap. 3.2.1 Beispiel: Kollektivismus vs. Individualismus) lassen sich auf die Praxis beziehen, als auch die bereits benannten Kulturstandards. Hier ist vor allem die große Diskrepanz zwischen dem deutschen, eher direkt geprägten Kommunikationsstil und dem ugandischen, indirekten Stil aufgefallen (vgl. Boness, Mayer 2003, S. 235).

Der in der Praxis dargestellte Gegensatz des Verständnisses von Verantwortung zwischen den ugandischen und den deutschen Teammitgliedern bestätigt sich in einschlägiger Literatur:

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 (Steixner 2007, S. 65).

Der Vergleich hat also deutlich gemacht, dass deutsche Kulturstandards sehr von ostafrikanischen abweichen. Daher ist es enorm wichtig, sich der eigenen Kulturstandards bewusst zu sein und diese nicht auf Verhaltensweisen der ostafrikanischen Projektpartner zu projizieren (vgl. Boness, Mayer 2003, S. 241- 243).

Auch das inhomogene Verständnis der Dimension von Zeit hat weniger mit einerseits „deutscher Rechtschaffenheit“ und andererseits „afrikanischer Gemütlichkeit“ zutun, sondern vielmehr mit einer anderen Gewichtung und einem anderen Gebrauch verschiedener Sprachbegriffe von Zeit (vgl. ebd. S. 232).

Auch in der Art der Ausführung von Aufgaben ließen sich Unterschiede ausmachen, die sich in Thomas' Kulturstandards und Hofstedes Dimensionen von Kultur erklären lassen. Ein Verständnis über den Grad der Unsicherheitsvermeidung in der Kultur der Beteiligten im Projektteam vermag zu erklären, weshalb offene Aufgabenstellungen als Konsequenz zu Unterlassung führen, nicht aber böswillige Arbeitsverweigerung oder mangelndes Engagement bedeuten, wie womöglich angenommen werden könnte (vgl. Steixner 2007, S. 67).

Die deutsche Trennschärfe des privaten und öffentlichen Bereichs hat sich zum gegenteiligen Konglomerat beider Bereiche bei Ostafrikanern immer wieder als Quelle von Missverständnissen erwiesen (vgl. Boness, Mayer 2003, S. 230-232).

Nur durch ein Verständnis der jeweiligen Kulturstandards in diesem Kontext kann die Kommunikation erfolgreich gesteuert werden.

Durch den unmittelbaren Zusammenhang der analysierten Herausforderungen in der Praxis und der Theorie über kulturelle Einflussnahme auf Kommunikationsprozesse wird die evidente Schlussfolgerung ermöglicht, dass Sensibilisierungsmaßnahmen, die sich auf die kulturelle Differenz beziehen, sinnhaft für den Projekterfolg sind.

Im folgenden Kapitel wird nun entsprechend auf mögliche interkulturelle Trainingsmaßnahmen und Managementansätze eingegangen.

## **7 Weiterbildungsmaßnahmen zur Optimierung interkultureller Kommunikationsprozesse**

Die Analyse hat gezeigt, dass kulturelle Aspekte beziehungsweise Unterschiede die Kommunikationsprozesse maßgeblich beeinflussen und entscheidend für den Erfolg beziehungsweise Misserfolg von Projekten in EZ-Organisation sind.

Bei allen Projektbeteiligten besteht der Bedarf für interkulturelle Sensibilisierung. Der Grad der Einbindung in die Kommunikationsprozesse bestimmt die entsprechende Erfordernis an interkultureller Kompetenz.

Die Frage ist folglich, wie eine adäquate Sensibilisierung der Mitglieder eines interkulturellen Teams für die kommunikativen Herausforderungen durch kulturelle Differenzen aussehen kann (vgl. Augustin 2012, S. 11).

Das Erkennen des Bedarfs ist Managementaufgabe. Es gilt zu bestimmen, wer mit wem in welcher Frequenz und Thematik kommuniziert. Auf Grundlage dieser Kenntnisse, kann der Bedarf der Teammitglieder, in ihrer interkulturellen Handlungsfähigkeit, gesteuert und bedient werden. Die sporadische Kommunikation per Mail zu Themen die nicht zur Disposition stehen, weist einen geringen Bedarf an interkultureller Kompetenz auf. Dieser kann beispielsweise mit einem interkulturellen Kompetenztraining per E-Learning gedeckt werden. Dies ist allerdings bei den Mitgliedern nicht der Fall, da deren Kommunikation mit den ugandischen Partnern eine hohe Kommunikationsfrequenz aufweist. Hier spielt das Verständnis der Herausforderungen von virtuellen Teams, die gleichzeitig interkulturelle Teams sind, eine zentrale Rolle.

Für diejenigen Teammitglieder, die auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen mit den Partnern zusammenarbeiten und weisungsbefugt sind, besteht die größte Herausforderung in der Kommunikation. Sie benötigen spezielle Kompetenzen und spezifisches Wissen, um Informationen im interkulturellen Kontext schnell verstehen und effektiv umsetzen zu können (vgl. Koch 2008, S. 102). Die Instrumente der Kommunikation fungieren also im Zusammenspiel mit der interkulturellen Kompetenz.

Demzufolge lassen sich unterschiedliche Stufen und Formen des Kompetenzerwerbs unterscheiden, die einerseits für den Projektcharakter aus der Analyse maßgeblich sind, andererseits auch exemplarisch für den generellen Bedarf von Projektteams in der EZ stehen.

Die unterschiedlichen Möglichkeiten und Stufen zu einem effizienten Management der interkulturellen Kommunikation, werden im Folgenden von der Sensibilisierung über inter-

kulturelles Training, bis hin zu einem strategischen Kommunikationsmanagement für interkulturelle Projekte kurz beschrieben.

## **7.1 Sensibilisierung und Entwicklung einer interkulturellen Haltung und Handlungskompetenz**

Die Erkenntnisse des bestehenden Bedarfs aus der Analyse decken sich mit Untersuchungen zu multinationalen Projekten. Persönliche Weltbilder zu hinterfragen und in Hypothesen statt in Vorurteilen und Stereotypen zu denken, ist eine wichtige Kompetenz für Projektbeteiligte in EZ-Projekten (vgl. Araiza 2012, S. 215).

Dementsprechend ist die Sensibilisierung für die interkulturelle Begegnung und Zusammenarbeit, sowie die Entwicklung einer entsprechenden Haltung und Handlungskompetenz für die Arbeit im interkulturellen EZ-Projekt für alle an der Kommunikation Beteiligten ratsam.

Abgesehen von den herkömmlich erforderlichen Teamkompetenzen, wie die Fähigkeit Netzwerke zu schaffen auf der Basis eines grundlegenden Kommunikationsbewusstseins, bedarf noch weiterer Kompetenzen. Dabei handelt es sich um Fremdsprachenkompetenz und Sprachbewusstsein, interkultureller Sensibilität, sowie kognitiver Flexibilität und Komplexität (vgl. Zimmermann 2008, S. 82). Diese Begrifflichkeiten können als „interkulturelle soziale Kompetenz“ (ebd.) definiert werden.

Wenn die Zusammenarbeit enger und die Kommunikationsfrequenz dementsprechend höher ist, sind sowohl Kenntnisse über die eigene, als auch über die Fremdkultur erforderlich (vgl. ebd.).

Dem Verständnis von Hall folgend, ist die Schlüsselkompetenz jedoch nicht vornehmlich das Studieren der Verhaltensmuster der Fremdkultur, sondern das Verständnis der eigenen kulturellen Verhaltensweisen (Becher 2015, S. 141).

Der Begriff der „Interkulturellen Kompetenz“ ist weit verbreitet und findet synonyme Verwendung mit den Begriffen der „Interkulturellen Handlungskompetenz“, des „Globalen Lernens“ und der „Internationalen Kompetenz“ (vgl. Erri, Gymnich 2010, S. 9).

Während der Forschungsbereich zur interkulturellen Kompetenz mit großem interdisziplinären Charakter in den 60er Jahren insbesondere durch die Fächer Linguistik und Psychologie geprägt war, reicht die Spannweite heute von der Sozialpsychologie, über die Wirtschaftswissenschaften hin zur Pädagogik (vgl. ebd.). Obwohl sich eine leichte Schwerpunktverschiebung abzeichnet, implizieren alle Begriffe die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, die im Kulturkontakt entstehen (vgl. Steixner 2007, S. 14).

Die Betrachtung der interkulturellen Kompetenz als Forschungsgegenstand, gehört in den Bereich der interkulturellen Kommunikation und ist in den letzten Jahren im Kontext der Internationalisierung und Multikulturalität zu einer Schlüsselkompetenz geworden. Die interkulturelle Kompetenz ist als eine überfachliche Kompetenz zu verstehen und gehört somit zu den soft skills (vgl. Erll, Gymnich 2010, S. 6-7). Das große Maß der Interdisziplinarität und die übergreifende Verwendung der interkulturellen Kompetenz machen eine eindeutige Definition diffizil. Thomas definiert den Begriff wie folgt:

Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflußfaktoren in Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergie-trächtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung (Thomas 2003c, S. 143).

Interkulturelle Kompetenz kann in seiner Anwendung in zwei Gebiete unterteilt werden, dies wird anhand der Schlagworte „In- und Ausland“ deutlich. Dabei bezieht sich das erste Anwendungsgebiet auf die Begegnung von Personen aus unterschiedlichen Nationalkulturen. Interkulturelle Trainings bereiten zumeist diese Begegnung vor, beispielsweise von Geschäftsreisen, Auslandsaufenthalten im Rahmen des Studiums oder, wie für diese Arbeit relevant, im Rahmen der EZ. Der Begriff „Inland“ hingegen bezieht sich auf das zweite Anwendungsgebiet, die interkulturelle Kompetenz als Skill in einer multikulturell geprägten Gesellschaft (vgl. Erll, Gymnich 2010, S. 10).

Die interkulturelle Kompetenz wird oftmals leichthin als Managementaufgabe und gefordertes know-how bezeichnet, wobei die Überschneidung beziehungsweise Differenz von Interkultur und Organisationskultur nicht trennscharf vorgenommen wird. Einerseits kann, dies gilt auch für EZ-Organisationen, von einer monokulturellen Ausprägung von Werten und Normen ausgegangen werden und andererseits spielt ebenso die kulturelle Vielfalt in der Überzeugung von einem Innovationspotenzial eine Rolle (vgl. Hauser 2003, S. 53).

Diese interkulturelle Sensibilisierung und kulturrelativistische Haltung beziehungsweise interkulturelle Kompetenz kann beispielsweise durch die Internalisierung von, den in der Analyse dargestellten, Kulturstandards der eigenen Kultur sowie der Fremdkultur erzielt werden. Das Verinnerlichen der Kulturstandards kann „in der konkreten Begegnung situativ und personenbezogen modifiziert werden“ (Boness, Mayer 2003, S. 241-242).



### 7.1.1 Interkulturelles Training

Die Vorbereitung für die Arbeit im interkulturellen Kontext hat weder zum Ziel, das Orientierungssystem der eigenen Kultur bestmöglich den Partnern zu vermitteln, noch eine bestmögliche Anpassung an das Orientierungssystem der Fremdkultur zu trainieren (vgl. Araiza, 2014, S. 221). Vielmehr geht es darum, sowohl eigene, kulturbedingte Verhaltensweisen, als auch die anderer zu erkennen und zu verstehen. Der Grad einer bereits vorhandenen interkulturellen Handlungskompetenz ist nicht bei jedem Menschen gleich. Zum Erwerb dieser Kompetenz existieren verschiedene Formen von interkulturellen Trainings (vgl. Kinast 2003, S. 181).

Ausgehend davon, dass die Kommunikationsfähigkeit innerhalb eines interkulturellen Teams maßgebliche Voraussetzung für die Zusammenarbeit ist, so lässt sich die Aufgabe des interkulturellen Trainings folgendermaßen beschreiben:

Zunächst sollte man den Teilnehmern die Kulturgebundenheit des Denkens und Handelns vermitteln, anschließend dazu beitragen, dass sie die fremden Denk- und Erlebnisweisen „durchschauen“ lernen und schließlich Verhaltensweisen und Konfliktmechanismen erarbeiten, die eine Anpassung an die fremden Verhältnisse ermöglichen (Götz, Bleher 2006, S. 33).

Eine mögliche Einteilung ergibt sich aus den drei Hauptkategorien, die im Folgenden kurz skizziert werden. Das kognitive interkulturelle Training beinhaltet selbstkritische Impulse, indem herausgearbeitet wird, wie stark sich persönliche Haltung und Einstellungen gegenüber der Fremdkultur auf die Kommunikation auswirken kann. Das kognitive Training bezweckt also die Vermittlung spezieller Kenntnisse über die jeweils gefragte Fremdkultur, als auch der allgemeinen Bedeutung von Kultur (vgl. ebd. S. 34). Die Zielsetzung des affektiven interkulturellen Trainings ist die Fähigkeit des Erlernens emotionaler Selbstkontrolle in der Kommunikation mit Menschen aus anderen Kulturkreisen. Das verhaltensorientierte Training als letzte Kategorie fokussiert die Aneignung und Entwicklung von Methoden, um das eigene Verhalten „effizient“ an die Verhaltensmuster der relevanten Fremdkultur angleichen zu können (vgl. ebd.).

Interkulturelle Trainings unterscheiden sich in ihren Zielen, Inhalten und Methoden sowie der Dauer, dem Zeitpunkt und dem didaktischen Ansatz (vgl. Kinast 2003, S. 182). Es ist anzunehmen, dass die Dauer des Trainings sich in der Wirksamkeit zeigt. Empfohlen wird ein Zeitraum von zwei Tagen anzusetzen, da ein Trainingstag zu wenig ist und bei einer Länge von drei Tagen die Motivation der Teilnehmer sinkt (vgl. ebd. S. 185).

### **E-Learning**

An dieser Stelle wird kurz exemplarisch auf das E-Learning als Methode des interkulturellen Trainings eingegangen, da sie vor allem in Bezug auf das Analysebeispiel eine adäquate Methode darstellt und damit ein grundsätzliches Instrument zur Weiterbildung von Mitarbeitern in Organisationen der EZ darstellt.

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert E-Learning als „Unterstützung von Lernprozessen durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien“ (Kollmann o.J.).

E-Learning wird seit einigen Jahren zunehmend in der beruflichen Weiterbildung eingesetzt und hat im Zuge der Globalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen in der Personalentwicklung von Organisationen an Bedeutung gewonnen (vgl. Trost 2011, S. 11-12).

Im Erwerb der interkulturellen Kompetenzentwicklung gilt das E-Learning als Soft Skill, wenngleich es üblicherweise in der Vermittlung von Hard Skills eingesetzt wird.

Teilweise stellen Organisationen ihren Mitarbeitern selbst E-Learning-Plattformen zur Verfügung oder greifen auf eine Vielzahl an professionellen Anbietern dieser Sparte zurück. Ein Beispiel hierfür ist die *Cross Culture Academy* in Stuttgart die sowohl Web-based Trainings, als auch interkulturelle Präsenztrainings anbietet. Die Kurse sind nach Bedarf gestaffelt in Grundsensibilisierungsangebote, länderspezifische Programme und individuelle Programme (vgl. *Crossculture Academy* 2015).

An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Vermittlung von Soft Skills über interaktive Medien, nicht gänzlich durch Präsenztrainings ersetzt werden kann. Dies lässt sich vor allem durch die Komplexität von Soft-Skill-Themen im interkulturellen Bereich erklären, die sich nicht ausschließlich auf rein fachliche Aspekte beziehen (vgl. Martens 2001, S. 235).

Für die Verbesserung von Kommunikationsprozessen, dies hat die Analyse der Praxis in ihrem Verhältnis zu ermittelten Kulturstandards gezeigt, kann das E-Learning ein niedrigschwelliges Instrument zur interkulturellen Kompetenzförderung der Mitarbeiter des Projektteams darstellen. Dies geschieht durch die Vermittlung der wichtigsten Grundlagen interkultureller Kommunikation und Spezifika der entsprechenden Kultur.

### **Culture-Assimilators (Kulturassimilation)**

Eine deutlich aufwendigere und intensivere Variante stellt die Kulturassimilation dar, die nur in Präsenztrainings durchgeführt werden kann.

Sie wird sowohl zur kulturspezifischen, als auch zur generellen Sensibilisierung angewandt.

Diese Methode des interkulturellen Trainings, anhand von kritischen Ereignissen ("Critical Incident"), dient der Sensibilisierung gegenüber Normen, Wahrnehmungen, Verhaltens-

weisen, Werten, Haltungen und Interpretationen (vgl. Boness, Mayer 2004, S. 157). Sie folgt den Grundannahmen des „Programmieren Lernens“. Wobei davon ausgegangen wird, dass Kognitionen handlungssteuernd wirken (vgl. Kinast 2003, S. 189).

Ziel der Trainingsmaßnahme ist die Vermittlung von fremdkulturellen Handlungsweisen, der kulturell isomorphen Attribution<sup>13</sup>, dem interkulturellen Antizipieren und der interkulturellen Wertschätzung. Dabei wird auf signifikante Kulturstandards der betreffenden Kultur zurückgegriffen (vgl. ebd.). Culture-Assimilators werden aus unzähligen Situationen zusammengesetzt, die für den Leser eine jeweils undeutliche und unverständliche Reaktion der Angehörigen aus dem fremden Kulturkreis beschreiben (vgl. Göbel 2003).

Im Anschluss an das beschriebene "Critical Incident", werden Fragen zum Verhalten, den Gefühlen oder Gedanken einer beschriebenen Person gestellt (vgl. Boness, Mayer 2004, S. 158). Die Trainingsteilnehmer sollen entscheiden für welche Interpretationsvariante sie sich entscheiden. beziehungsweise welche sie für die Wahrscheinlichste halten. Die Essenz der umfangreichen Erklärungsvarianten ergibt sich aus den graduell abgestuften Attributionsvarianten, welche allesamt einen Mindestgrad an Richtigkeit aufweisen. Eine von drei bis fünf zur Beantwortungsauswahl vorgelegten Möglichkeiten ist allerdings meistens zutreffend (vgl. ebd.). „Die anderen Deutungsvarianten haben einen niedrigeren Grad von Richtigkeit im Sinne „isomorpher Attribution“ (ebd.).

Nach Ermittlung der Attributionsalternative erhalten die Teilnehmer ein Feedback zur Wahrscheinlichkeit der Interpretationsmöglichkeiten, so dass sie die individuelle Kompetenz im Hinblick auf Sensibilität und Bewusstsein einschätzen und anhand des erworbenen Wissens nachvollziehen können (vgl. ebd.).

Das Arbeiten mit "Critical Incident" in der Culture-Assimilations-Methode kann kurz gefasst als das Ansammeln von Situationen beschrieben werden, die entweder besonders gelungen oder problematisch sind. Eine Situation kann als kritisch eingestuft werden, wenn aus ihr für die Beteiligten negative Konsequenzen entstehen. Ziel ist es, Probleme der Praxis zu lösen und die Kompetenz in entsprechenden Situationen zu fördern. Dabei wird sichtbar, welche Ereignisse die jeweilige Aktivität beeinflussen. Die Ansammlung solcher Ereignisse kann durch eine strukturierte Analyse zu Schlussfolgerungen führen, die einen Prozess befördern oder gegebenenfalls unterbinden (vgl. Göbel 2003, S. 1). Die Anwendung von "Critical Incident" in der Culture-Assimilator-Methode eignet sich vor-

---

<sup>13</sup> Isomorphe Attribution: Fähigkeit, Personen und Situationen so zu bewerten, als wäre man in der fremden Kultur aufgewachsen und verfüge über identische Erfahrungen wie der Partner und könne sich genauso verhalten (vgl. Triandis 1975, S.41).

nehmlich zur Verbesserung von Kommunikationsprozessen (vgl. Boness, Mayer 2004, S. 157).

Für Projektteams in der EZ bietet die Kulturassimilation eine handlungsorientierte und praxisnahe Methode des Kompetenzerwerbs. Für die Mitglieder des Projektteams aus dem Analysebeispiel könnte diese Methode zur Aufarbeitung von konkreten Schwierigkeiten –"Critical Incident" dienen.

### **7.1.2 Teambuilding**

Da sich die Fragestellung dieser Arbeit im Speziellen auf die Zusammenarbeit im Projektteam bezieht und sich dieses, wie in der Analyse dargestellt, geographisch nicht am selben Arbeitsort befindet, müssen interkulturelle Teambuildingmaßnahmen dementsprechend gestaltet werden.

Oftmals ist das Team ausschließlich virtuell zusammengesetzt. Dabei ist grundlegend die Steuerung der Kommunikationsprozesse wichtig, da es der Dreh- und Angelpunkt der zeitversetzten Teamkommunikation ist. Die Führung eines virtuellen Teams ist mit einem hohen Maß an fehlender Transparenz konfrontiert was zu größerer Unsicherheit führt, da Leistungen schwieriger überprüft werden können. Um in der Führung nicht in eine inadäquate Kontrollfunktion zu geraten, bedarf es an der Festlegung von einheitlichen Regeln bezüglich der Kommunikation über die kulturellen Grenzen hinweg. Diese Regeln müssen sowohl im interkulturellen virtuellen Team, als auch in den jeweiligen Landesteams konform sein und für alle gelten. Diese Regeln können beispielsweise für eine Übereinkunft bezüglich der Zeiteinhaltung gelten. Wichtig ist für das Management, dass die besonderen Anforderungen an die Mitarbeiter trotz der bestehenden Virtualität respektiert und gewürdigt werden. Dies bedeutet, dass die jeweiligen Kompetenzen und Schwächen der Teammitglieder gesehen und entsprechend gesteuert werden. (vgl. Höhne, Koll, Prakoonwit 2015). Das Management gestaltet folglich den Kommunikationsrahmen der Zusammenarbeit, wobei der Einsatz des sogenannten "virtual classroom" hilfreich sein. Dabei handelt es sich um einen virtuellen Konferenzraum, in dessen Rahmen Präsentationen live und in Echtzeit übertragen werden können und somit virtuelle Teamsitzungen. Der Vorteil hierbei ist die partizipative Einbindung aller Mitglieder ohne Zeitdifferenz (Höhne 2013).

Wenn ein Team projektbedingt persönlich aufeinander trifft, oder die Ressourcen einer Organisation es erlauben, kann eine teambildende Maßnahme in einer Präsenzeinheit durchgeführt werden. Ein solches interkulturelles Meeting kann, auf Grundlage einer vorhergegangenen interkulturellen Sensibilisierung, zur Erarbeitung eines gemeinsamen Regel-

werkes in der Kommunikation und Zusammenarbeit dienen. Hierbei können Erwartungen und Befürchtungen ausgetauscht und mögliche Konflikte durch interkulturelles Coaching<sup>14</sup> bearbeitet werden.

Evaluationsstudien bestätigen die Wirksamkeit von interkulturellen Trainings. Die Ergebnisse zeigen, dass die Wirkung auf die kognitiven Prozesse bei den Teilnehmern überwiegend konsistent sind (vgl. Kinast 2003, S. 211).

### 7.2 Interkulturelle Managementkompetenz

Aus den vorhergegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass es zur Führung und Weiterentwicklung eines interkulturellen Teams im Hinblick auf erfolgreiche Kommunikation und letztlich den Projekterfolg, unterschiedliche Methoden gibt. Koch benennt die Besonderheit des interkulturellen Managements folgendermaßen:

Alle Beteiligten sollten- und das ist das Spezifische an interkulturellem Management - die Vorstellungen des interkulturell agierenden Managers umsetzen, akzeptieren oder mit ihren eigenen Handlungen zur Zielerreichung beitragen. Hierfür bedarf es entsprechender Kenntnisse, Einsichten und Fähigkeiten der interkulturell kompetent handelnden Personen (Koch 2008. S. 3).

Zur erforderlichen Kompetenz gehört:

- Die eigene kulturelle Orientierung und Einflussnahme auf das Handeln,
- die Bereitschaft diese Orientierung bezüglich anderer Kulturen relativieren zu können,
- fremdkulturelle Orientierungssysteme zu erkennen, inhaltlich zu kennen und sie entschlüsseln zu können um,
- entscheidende Elemente aus der eigenen Kultur in ihrer Handlungswirksamkeit in Bezug auf die der fremden Kultur zusammenfügen zu können und in das zielbestimmte eigene Handeln integrieren zu können (vgl. ebd. S.16).

Die aufgeführten Kompetenzen führen zu folgender Definition:

Damit ist **Interkulturelles Management** die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Strukturen und Prozessen zur Erreichung von Zielen einer Organisation **in einem Kontext, der von dem Zusammentreffen von mindestens zwei verschiedenen Kulturen geprägt ist** (ebd. S. 17).

Die Analyse des Einflusses interkultureller Kommunikationsprozesse auf den Projekterfolg hat gezeigt, dass kulturelle Differenzen so prägend sind, dass die Frage nach der strategischen Ausrichtung eines interkulturellen Managements legitimiert und Einfluss der

---

<sup>14</sup> Interkulturelles Coaching dient der "Aktivierung von intensiven, differenzierten und systematischen Reflexionsprozessen bei Personen oder Gruppen" (Steixner 2007, S. 186).

Kommunikation auf den Erfolg oder Misserfolg von interkulturellen Projektteams groß ist (vgl. Koch 2008, S. 103; Wieder 2009, S. 144).

Die kommunikative Kompetenz ist nur als Teilkompetenz der interkulturellen Kompetenz zu betrachten (vgl. Erll; Gymnich 2012, S. 103).

Ogleich der theoretische Bedarf eines strategischen Kommunikationsmanagements offensichtlich ist, hinkt die Praxis in einer systematischen Umsetzung hinterher. Zwar existieren relevante Disziplinen wie Projektkommunikation, interkulturelle Kommunikation und strategische Kommunikation, sie stehen jedoch als Ansätze separat nebeneinander und bilden damit kein schlüssiges Konzept zur Steuerung der Kommunikation (vgl. Wieder 2009, S. 144).

Somit kann das im Folgenden dargestellte Modell nur als theoretischer Ansatz gesehen werden, noch nicht aber als effizient erwiesene Strategie in der Praxis. Dennoch scheint es für die, in dieser Arbeit, dargestellten Herausforderungen ein adäquates Handlungskonzept zu sein.

Zu den herkömmlichen Herausforderungen des Kommunikationsmanagements im Projektkontext (unter anderem Zeitbegrenzung, Einmaligkeit und personelle Zusammensetzung) kommen zusätzlichen die interkulturellen Aspekte hinzu (vgl. ebd. S. 145).

Das Kommunikationsmanagement sollte drei wesentliche Disziplinen umfassen:

1. Die Projektkommunikation im Projektmanagement
2. Das strategische Kommunikationsmanagement
3. Die interkulturelle Kommunikation (vgl. ebd. S. 149).

## 8 Schlussbetrachtung

In der Schlussbetrachtung werden zunächst die Erkenntnisse dieser Arbeit noch einmal zusammengefasst. Anschließend erfolgt eine kurze Betrachtung der Erkenntnisse in ihrer Relevanz bezüglich der Fragestellung und Gewichtung im Hinblick auf die Managementpraxis. Abschließend wird ein Ausblick für die Thematik erfolgen.

### 8.1 Zusammenfassende Erkenntnisse

Zur Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit nach dem Zusammenhang von interkulturellen Aspekten in Kommunikationsprozessen und dem Einfluss auf den Erfolg in EZ-Projekten wurde einleitend der Wissenschaftsbereich der Kommunikation betrachtet. Festgehalten werden konnte ein Verständnis von Kommunikation, das diese als die Übermittlung einer Botschaft von einem Sender zu einem Empfänger definiert und durch das Modell von Schulz von Thun durch verschiedene Sende- und Empfangsabsichten dargestellt und ergänzt.

Ferner wurde der Kulturbegriff dargelegt sowie ein- und abgegrenzt. Durch ein konstruktivistisches und dynamisches Verständnis von Kultur als Grundlage für die zu analysierende Einflussnahme auf die Kommunikationsprozesse konnte die Kulturstandardmethode eine Annäherung an relevante kulturelle Differenzen liefern. Hierzu wurden sowohl deutsche als auch ostafrikanische Kulturstandards in der Festlegung von Thomas dargestellt.

An diese theoretische Darlegung von Kommunikation und Kultur schließt sich die Verknüpfung beider Phänomene an: die interkulturelle Kommunikation und ihre Herausforderungen.

Zum allgemeinen Verständnis des Kontextbereiches wurden Organisationen in der EZ und die spezifischen Charakteristika von interkulturellen Projektteams beleuchtet.

Bereits im theoriegeleiteten Teil dieser Arbeit wurde die enorme Herausforderung und Vielfalt von interkultureller Einflussnahme in der Kommunikation deutlich.

Die Analyse eines EZ-Projektes wurde anhand des "Framing-Modells" der Kommunikation durchgeführt. Hierbei wurde der Kommunikationsprozess aufgegliedert, so dass sowohl interkulturelle als auch generelle „Risikofaktoren“ der Kommunikation für den Projekterfolg deutlich wurden. Die analysierten Aspekte stimmten mit dem theoretischen Ansatz der „Typisierung“ von Kulturstandards überein. Demzufolge wurde die signifikante Divergenz von deutschen und ostafrikanischen Kulturstandards in vergleichender Form herausgestellt und dadurch deutlich erkennbar.

Auf Basis dieser Erkenntnisse konnte zu guter Letzt der Managementbedarf anhand der Darstellung geeigneter Kompetenzerwerbsmaßnahmen thematisiert werden.

Die Analyse hat den offensichtlichen Bedarf an interkultureller Kompetenz auf allen Ebenen aufgezeigt. Dementsprechend wurden diverse Maßnahmen für gelungene Kommunikation zwischen verschiedenen Mitgliedern eines Projektteams dargestellt.

## 8.2 Fazit

Die Auseinandersetzung hat gezeigt, dass der Transfer der Theoriemodelle über interkulturelle Kommunikation und Kultur in die Praxis möglich ist. Dies wurde durch die differenzierte Betrachtung der Bedeutung von kultureller Einflussnahme auf die Kommunikationsprozesse in der EZ-Projektarbeit deutlich. Es hat sich eindeutig gezeigt, dass interkulturelle Aspekte die Kommunikation zwischen EZ-Partnern auf internationaler Ebene beeinflussen und somit durchaus ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts sein können.

Wenngleich es kein „Allheilmittel“ für gelungene Kommunikation in der interkulturellen Projektarbeit geben kann, lassen sich durch die Kenntnis über jeweilige Kulturstandards oder Kulturdimensionen Anhaltspunkte ermitteln und eine interkulturelle Sensibilisierung schaffen.

Wie wir gesehen haben, kommt man dabei zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass die „Unternehmen“ der Entwicklungszusammenarbeit, deren „Kernauftrag“ die internationale und damit mehrfach interkulturelle Zusammenarbeit darstellt, die eigentlich selbstverständlichen Anforderungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit offenbar nur unzureichend erfüllen. Eine Besserung wäre leicht möglich und ist auch gerade in der gegenwärtigen weltpolitischen Situation dringend anzuraten (Zimmermann 2008, S. 99).

Wenn also in EZ-Projekten bewusst gleichgestellt mit den Partnern kommuniziert und zusammengearbeitet werden soll, ist ein gewisses Maß an interkultureller Kompetenz unabdingbar. Der Bedarf ist demgemäß kaum anzuzweifeln.

Die Fragestellung dieser Arbeit bezweckt explizit die Beantwortung nach dem konkreten Zusammenhang, der für die Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Ostafrikanern in vorrangig folgenden Punkten zu begründen ist:

- einem konträren Verständnis von Zeit (-Planung)
- direkter (deutsch) vs. indirekter (ostafrikanisch) Kommunikationsstil
- einem unterschiedlichen Verständnis hinsichtlich der Trennung der Lebensbereiche



- strenge Einhaltung von Regeln, Verträgen etc. (deutsch) vs. zwischenmenschliches Vertrauen als „Absicherung“ (ostafrikanisch)
- kollektivistisch (ostafrikanisch) vs. individualistisch (deutsch) geprägte Gesellschaftsstrukturen

Die Kenntnis über die benannten Punkte kultureller Differenz steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Verlauf von Kommunikationsprozessen. Da diese Kenntnis, vor allem wenn die Prozesse nicht direkt, sondern länderübergreifend stattfinden, maßgeblich für den Erfolg von Projekten in der EZ ist, gehört die Steuerung von interkulturellen Kommunikationsprozessen unabdingbar zur Managementaufgabe von interkulturellen Teams. Der Blick auf geeignete Maßnahmen zeigt, dass Mitarbeiter kostengünstig und praxisnah je nach Bedarf geschult werden können.

### 8.3 Ausblick

Es ist anzunehmen, dass Evaluationen von EZ-Projekten in den kommenden Jahren zunehmend aufzeigen werden, dass erfolgreiche Projekte mit der engen Zusammenarbeit mit den internationalen Partnern (anstelle von Hilfe) zusammenhängt.

Dies würde bedeuten, dass man das Management gelungener Kommunikation in den Projekten als Erfolgsfaktor betrachtet, ähnlich wie in anderen Bereichen, in denen Unternehmen längst erkannt haben, dass erfolgreiche Kommunikation über Kulturgrenzen hinweg in der strategischen Ausrichtung beachtet werden müssen. Für EZ-Projekte wie das beispielhaft aufgeführte bedarf es einer Standardisierung, sodass wiederkehrende und ressourcensparende Konzepte zum interkulturellen Kompetenzerwerb greifen.

Global betrachtet kann, was für die Relevanz der Kommunikationsprozesse zum Gelingen von EZ-Projekten gilt, auch auf die große Zahl der aus ihren Heimatländern fliehenden Menschen bezogen werden.

Dieser ist zum einen deshalb relevant, weil viele Staaten politisch und wirtschaftlich instabil sind und die EZ vor Ort vor immensen Aufgaben steht. Zum anderen weil interkulturelle Kommunikationsbegegnungen nun vermehrt auch in Deutschland zur Herausforderung werden. Damit einher geht die Frage nach der konzeptuellen Ausrichtung von Strategien gelungener Kommunikation. Derzeit zeigt sich, dass sich die Thematik nicht nur auf ein „Randgebiet“ beschränkt, sondern als Thema in der Mitte unserer Gesellschaft angeht. Es betrifft nicht mehr nur diejenigen, die sich mit Problemstellungen in fernen Ländern mit fremden Kulturen auseinandersetzen, sondern Bund, Land und Kommune und ihre entsprechenden Institutionen in Deutschland. Was für EZ-Projekte gilt, gilt in gleichem Maße für hiesige Integrationsprojekte: Kompetenzentwicklung in Trainings anhand von Kenntnissen über die betreffende Kultur.

An den Schluss gestellt sei die Frage „[...] wer eigentlich die Partner in den Entwicklungsländern auf den verwickelnden Umgang mit „ihren“ Deutschen Partnern vorbereitet“ (Loch, Seidel 2003, S. 317).

## Literatur- und Quellenverzeichnis

**Achleitner, Ann-Kristin (2015):** Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Social Entrepreneurship. Verfügbar unter:

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/152065/social-entrepreneurship-v5.html>. [Stand: 11.11.2015].

**Appel, Anja (2009):** Strategieentwicklung bei NGOs in der Entwicklungszusammenarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Araiza, Alexandra (2012):** Konstruktiver Perspektivenwechsel im interkulturellen Training für Entwicklungskräfte. In: Koch, Eckart; Speiser, Sabine (Hrsg.): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag, S. 215-229.

**Augustin, Oliver (2012):** Kommunikationskompetenz in interkulturellen Projekten. Band 12. Hamburg: Diplomica Verlag.

**Baecker, Dirk (2012):** Wozu Kultur? 3. Auflage. Band 9. Berlin: Kulturverlag Kadmos.

**Becher, Clemens (2015):** Kollegen aus Dingsda. Mehr Erfolg mit internationalen Teams. Basel: Johannes Petri Verlag.

**Berghaus, Margot (2011):** Luhmann leicht gemacht. 3. Überarbeitete Auflage. Köln: Böhlau Verlag.

**Bittner, Andreas (2015):** Interkulturelle Trainingsmethoden. Institut für interkulturelles Management. Verfügbar unter: URL: <http://www.ifim.de/reports/methoden.pdf> [Stand: 18.12.2015].

**Boness, Christian; Mayer, Claude-Hélène; Thomas, Alexander (2003):** Beruflich in Kenia und Tansania. Trainingsprogramm, für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht Verlag.

**Boness, Christian; Mayer, Claude-Hélène (2003):** Kulturunterschiede: Ergebnisse der Kulturstandardforschung: Ostafrika. In: Thomas, Alexander; Kammhuber, Stefan; Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, S.225-242.

**Boness, Christian; Mayer, Claude-Hélène (2004):** Interkulturelle Mediation und Konfliktbearbeitung. Bausteine deutsch-afrikanischer Wirklichkeiten. Münster: Waxmann Verlag.

**Broszinsky-Schwabe, Edith (2011):** Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse und Verständigung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Bliss, Frank; Schönhuth, Michael (2002):** „Ethische Leitlinien“ für die entwicklungspolitische Praxis. Entwicklungsethnologen rufen zur Selbstverpflichtung auf. In: E+ Z-Entwicklung und Zusammenarbeit. Nr.1, S. 4-5.

**Cockwell, Anne (2010):** Entwicklung interkultureller Kompetenz von Fach- und Führungskräften durch Training und Coaching. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

**Conrads, Sonja; Lang, Angela; Lorenz, Dieter; Oberhäuser, Barbara (Hrsg.) (2003):** Kommunikation und Management. 2. Auflage. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.

**COTFONE (2015):** Verfügbar unter: URL: <http://www.cotfone.org/> [Stand: 14.12.2015].

**Crossculture Academy (2015):** Verfügbar unter: URL: <http://www.crossculture-academy.com/> [Stand: 29.12.2015].

**Dittler, Ullrich (2003):** E-Learning - Einsatzkonzepte und Erfolgsfaktoren des Lernens mit interaktiven Medien. 3. Auflage. München: Oldenbourg Verlag, S.235-251.

**DUDEN (2015):** Verfügbar unter: URL: <http://www.duden.de/> [Stand: 28.12.2015].

**Erll, Astrid; Gymnich, Marion (2010):** Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. 5. Auflage. Stuttgart: Klett Verlag.

**Földes, Csaba (2007):** Interkulturelle Kommunikation: Positionen zu Forschungsfragen, Methoden und Perspektiven. Studia Germanica Universitatis Vespriminiensis. Veszébrém: Universitätsverlag.

**Freiling interkultura (2011): Das Eisberg-Modell.**

Verfügbar unter: URL: <http://de.slideshare.net/AnnaStorck/kultur-und-kulturmodelle> [Stand: 09.01.2016].

**Gente, Peter; Paris, Heidi; Weinmann, Martin (Hrsg.) (2001):** Niklas Luhmann Short Cuts. Short Cuts 1.3. Auflage. Frankfurt a. M.: Zweitausendeins.

**Gergen, Kenneth J. (2002):** Konstruierte Wirklichkeiten. Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. Stuttgart: Kohlhammer.

**Göbel, Kerstin (2003):** Critical Incidents – aus schwierigen Situationen lernen.

Verfügbar unter:

URL: <http://www.dipf.de/de/forschung/projekte/pdf/biqua/critical-incidents-2013-aus-schwierigen-situationen-lernen> [Stand: 12.12.2015].

**Götz, Klaus (Hrsg.) (2006):** Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. 6., verbesserte und erweiterte Auflage. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.

**Götz, Klaus; Bleher, Nadine (2006):** Unternehmenskultur und interkulturelles Training. In: Götz, Klaus (Hrsg.) (2006): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. 6., verbesserte und erweiterte Auflage. München und Mehring: Rainer Hampp, Verlag, S. 11-54.

**Gudykunst, Wiliam; Young Yun Kim (2003):** Communicating with strangers. An Approach to Intercultural Communication. 4. Auflage. New York: McGraw Hill Higher Education Verlag.

**Hauser, Regina (2003):** Aspekte interkultureller Kompetenz. Lernen im Kontext von Länder- und Organisationskulturen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Heringer, Hans-Jürgen (2014):** Interkulturelle Kommunikation. 4. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen: A. Francke Verlag.

**Hofmann, Eberhardt (2011):** Verhaltens- und Kommunikationsstile. Erkennen und optimieren. Göttingen: Hogrefe Verlag.

**Höhne, Gudrun (2013):** Virtuelle Teams.

Verfügbar unter: URL: <http://thehumanfactor.de/teamentwicklung-in-globalen-virtuellen-teams/> [Stand: 06.01.2016].

**Höhne, Gudrun; Koll Prakoonwit, Katrin (2015):** Internationale virtuelle Teams führen. Crossculture Academy Intern.

**IKUD (2015):** Verfügbar unter: URL: <http://www.ikud-seminare.de/> [Stand: 29.01.2015].

**Jonas, Klaus; Schmid Mast, Marianne (2007):** Stereotyp und Vorurteil. In: Straub, Jürgen; Weidemann, Arne; Weidemann, Doris (Hrsg.): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe-Theorien-Anwendungsfelder. Stuttgart und Weimar: Verlag J.B. Metzler, S. 69-75.

**Keller, Rudi (1995):** Zeichentheorie. Zu einer Theorie semiotischen Wissens. Tübingen und Basel: A. Francke Verlag.

**Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2003):** Organisation. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

- Kinast, Eva-Ulrike (2003):** Interkulturelles Training. In: Thomas, Alexander; Kinast, Ulrike; Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht, S. 217-225.
- Klein, Martin; Schäfer, Andreas (2015):** Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Entwicklungsländer. Verfügbar unter:  
URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54900/entwicklungslaender-v6.html>. [Stand: 12.12.2015].
- Koch, Eckart; Speiser, Sabine (Hrsg.) (2008):** Interkulturelles Management. Neue Ansätze-Erfahrungen-Erkenntnisse. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Koch, Eckart; Speiser, Sabine (Hrsg.) (2009):** Interkulturelle Projekte. Angewandte Interkulturalität. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Koch, Eckart (2012):** Interkulturelles Management. Konstanz und München: UKV Verlagsgesellschaft mbH.
- Koch, Eckart; Speiser, Sabine (Hrsg.) (2012):** Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Kollmann, Tobias (o.J.):** E-Learning.  
Verfügbar unter: URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82225/e-learning-v7.html> [Stand: 28.12.2015].
- Krallmann, Dieter; Ziemann, Andreas (2001):** Grundkurs Kommunikationswissenschaft. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Krämer, Gesa; Quappe, Stephanie (2006):** Eisbergmodell.  
Verfügbar unter: URL: <http://transkulturelles-portal.com/index.php/3/31?format=pdf> [Stand: 22.11.2015].
- Kruse, Jan; Wilbrand, Tobias (2015):** Kommunikation – Grundlagen, Modelle und Kommunikationsstörungen. Verfügbar unter:  
URL: [https://www.apollonhochschule.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/ZKs\\_Probelectionen\\_neu/Probekapitel\\_Kommunikation\\_GKOMM01.pdf](https://www.apollonhochschule.de/fileadmin/user_upload/PDF/ZKs_Probelectionen_neu/Probekapitel_Kommunikation_GKOMM01.pdf) [Stand: 12.10.2015].
- Lehmann, Katrin (2003):** Auswahl von Mitgliedern virtueller Teams. Entwicklung und Validierung eines Online-Testverfahrens. Kiel: Universitäts-Verlag.
- Loch, Alexander; Seidel, Gerhard (2003):** Interkulturelle Entwicklungszusammenarbeit. In: Thomas, Alexander; Kamhuber, Stefan, Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht Verlag, S.309-318.
- Marcinkovsky, Frank (Hrsg.) (2014):** Framing als politischer Prozess. Beiträge zum Deutungskampf in der politischen Kommunikation. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Mehta, Gerda; Rückert, Klaus (Hrsg.) (2004):** Streiten Kulturen? Konzepte und Methoden einer kultursensitiven Mediation. Wien: Springer Verlag.
- Mattl, Christine (2004):** Zum Verständnis interkultureller interpersonaler Konflikte in der Mediation. In: Mehta, Gerda; Rückert, Klaus (Hrsg.): Streiten Kulturen? Konzepte und Methoden einer kultursensitiven Mediation. Wien: Springer Verlag, S. 7-30.
- Martens, Jens-Uwe (2011):** „Der persönliche Berater: Förderung erfolgsbestimmender Einstellungen“. In: Dittler, Ullrich: E-Learning – Einsatzkonzepte und Erfolgsfaktoren des Lernens mit interaktiven Medien. 3. Auflage. München: Oldenbourg, S. 235-251.
- Meier, Simon; Rellstab, Daniel; Schiewer, Gesine (Hrsg.) (2014):** Dialog und Interkulturalität. Theorien, Konzepte, empirische Befunde. Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG, S. 9-21.

- Motschnig, Renate; Nykl, Ladislav (2009):** Konstruktive Kommunikation. Sich und andere verstehen durch personenzentrierte Kommunikation. Stuttgart: Klett Verlag.
- Papageorgiou, Panagiotis (2013):** Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Internationale Wachstumsmärkte wie Mexiko und Brasilien erfolgreich generieren. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Payer, Margarete (2001):** Computervermittelte Kommunikation. Verfügbar unter: URL: <http://payer.de/cmcs/cmcs01.htm>. [Stand: 06.11.2015].
- Ramsauer, Corina (2007):** Interkulturelle Konflikte. Entstehung-Verlauf- Lösungsansätze. Frankfurt a.M., London: Verlag für interkulturelle Kommunikation.
- Rompel, Matthias (2008):** In: Willems, Herbert (Hrsg.): Lehr(er)buch Soziologie. Für die pädagogischen und soziologischen Studiengänge. Band 2. Wiesbaden: VS Verlag, S.655-664.
- Rothe, Friederike (2006):** Zwischenmenschliche Kommunikation. Eine interdisziplinäre Grundlegung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlage GmbH.
- RUHEPAI (2015):** Verfügbar unter: URL: <http://www.ruhepai.org/> [Stand: 16.12.2015].
- Schroll-Machl, Sylvia (2003):** Deutschland. In: Thomas, Alexander; Kammhuber, Stefan; Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck& Ruprecht. S. 72-89.
- Schroll-Machl, Margret (2013):** Die Deutschen - Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. 4. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck& Ruprecht.
- Schulz von Thun (2001):** Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Band 1. Reinbeck: Rowohlt.
- Schulz von Thun, Friedrich (2003):** Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. 23. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Stiftung STAY (2015):** Verfügbar unter: URL: <http://www.stay-stiftung.org/> [Stand: 12.12.2015].
- Steixner, Margret (2007):** Lernraum Interkultur. Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz. Potentiale und Relevanz des interkulturellen Coachings am Beispiel von Fachkräften der Entwicklungszusammenarbeit. Wien: Südwind Verlag.
- Straub, Jürgen; Weidemann, Arne; Weidemann, Doris (Hrsg.) (2007):** Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe - Theorien - Anwendungsfelder. Stuttgart und Weimar: Verlag J.B. Metzler.
- Ternes, Doris (2008):** Kommunikation - eine Schlüsselqualifikation. Einführung zu wesentlichen Bereichen zwischenmenschlicher Kommunikation. Paderborn: Jungfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Thomas, Alexander (1996):** Psychologie Interkulturellen Handelns. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Thomas, Alexander (1999):** Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile. In: IMIS Beiträge. Institut für Migration und Interkulturelle Studien. Nr. 10, S. 91-130.
- Thomas, Alexander; Kinast, Ulrike; Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) (2003a):** Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
- Thomas, Alexander; Kammhuber, Stefan; Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) (2003b):** Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.

**Thomas, Alexander (2003c):** Interkulturelle Kompetenz - Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: Erwägen, Wissen, Ethik Nr. 14 (1), S. 137-221.

**Thomas, Alexander (2014):** Wie Fremdes vertraut werden kann. Mit internationalen Geschäftspartnern zusammenarbeiten. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

**Triandis, Harry C (1975):** Einstellungen und Einstellungsmessungen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

**Trost, Armin; Jenewein, Thomas (Hrsg.) (2011):** Personalentwicklung 2.0 Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation. Köln: Luchterhand, S. 11-27.

**Trost, Armin (2011):** „Personalentwicklung 2.0“. In: Trost, Armin; Jenewein, Thomas (Hrsg.) Personalentwicklung 2.0 Lernen, Wissensaustausch und Talentförderung der nächsten Generation. Köln: Luchterhand, S. 11-27.

**Waschko, Regina (2004):** Missionseinsätze in multikulturellen Teams. Eine Untersuchung entscheidender Faktoren für Langzeitmissionare in multikulturellen Teams. Nürnberg: Verlag für Theologie und Religionswissenschaft.

**Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1985):** Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 7. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Hans Huber Verlag.

**Wieder, Regine (2009):** Strategisches Kommunikationsmanagement für interkulturelle Projekte. In: Koch, Eckart; Speiser, Sabine (Hrsg.). Interkulturelle Projekte. Angewandte Interkulturalität. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag, S. 143-158.

**Wien, Andreas; Franzke, Normen (2014):** Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Faktor. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

**Willems, Herbert (Hrsg.) (2008):** Lehr(er)buch Soziologie. Für die pädagogischen und soziologischen Studiengänge. Band 2. Wiesbaden: VS Verlag, S. 655-664.

**Yousefi, Hamid Reza (2014):** Grundbegriffe der interkulturellen Kommunikation. **Konstanz:** UVK Verlagsgesellschaft.

**Zimmermann, Bernhard (2008):** Interkulturelles Kooperationsmanagement in der EZ. In: Koch, Eckart; Speiser, Sabine (Hrsg.): Interkulturelles Management. Neue Ansätze - Erfahrungen - Erkenntnisse. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag, S. 79-100.

## Erklärung

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der ‚Rahmenstudien- und -prüfungsordnung (RSPO) der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Stuttgart, den \_\_\_\_\_

(Datum)

(Unterschrift)