

Chancen und Risiken einer interkulturellen Perspektive

Joana Breidenbach

Dieser Vortrag, gehalten am 13. März 2007, aus Anlass der Konferenz „Europas Versteckte Talente. Migranten und Migrantinnen stärken die Wirtschaft“, in der DASA, Dortmund, basiert auf einem Kapitel aus dem Buch *How Does Culture Matter?*, welches ich gerade gemeinsam mit Pál Nyíri schreibe.

Im War Room von DaimlerChrysler

Jürgen Schrempp, damals noch Vorstandsvorsitzender von DaimlerChrysler, kommt in sein Stuttgarter Lagezentrum, den so genannten „War Room“, in dem für den Konzern strategisch wichtige Informationen gesammelt und analysiert werden. „Ich muss alles über Shintoismus und Hinduismus wissen und wie die miteinander klar kommen“ beauftragt er seinen Chefanalysten. Innerhalb von einer Stunde hat das Team die relevanten Informationen aus ihrer großen Datenbank zusammengestellt und nach einer weiteren Stunde graphisch aufbereitet. Sie sind bereit Schrempp zu briefen. Die Hauptdogmen und geschichtlichen Verbindungen der beiden Religionen werden an die Wand des War Room projiziert. Schrempp zeigt sich zufrieden. Als der Teamleiter ihn fragt, wofür er die Informationen braucht, erwidert er: „Ich habe überlegt, ob ich einen unserer japanischen Werkleiter nach Indien versetze. Aber nun weiß ich, dass ich das besser lassen sollte.“ Das Briefing hat Schrempp überzeugt, dass „Shintokultur und „Hindukultur“ nicht zusammen passen.

Der Interkulturelle Boom

In den 2000ern stoßen wir allerorts auf „kulturelle Kompetenz“, „kulturelle Diversity“ und „interkulturelle Kommunikation“. „Kulturelle Kompetenz“ ist in vielen Stellenanzeigen zur Routinequalifikation geworden, so selbstverständlich wie die Forderung selbstständig arbeiten zu können oder Englisch zu sprechen. International arbeitende Firmenangestellte werden ins Wochenendseminar „Interkulturelles Management“ geschickt und lernen wie multikulturelle Teams effektiv gemanagt werden und wie man mit Chinesen verhandelt. Die Familien von Auslandsentsandten erhalten kulturspezifische Pre-Departure Trainings. Aber auch für deutsche Krankenschwestern oder englische Polizisten gehören kulturelle Kompetenztrainings immer öfter zum Pflichtprogramm. Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit wie die GTZ veranstalten „Culture matters“ Konferenzen und selbst das US Department of Defence hat in jüngster Zeit begonnen „interkulturelles Know How“ in den Lehrplänen für die U.S. Air Force, Navy und den Marine Corps zu verankern und Kulturanthropologen im Irakkrieg einzusetzen.

„Kulturelle Kompetenz“ ist im letzten Jahrzehnt zu einem breiten Expertisefeld mit eigenen Universitätsinstituten, Unternehmensabteilungen und Beratungsfirmen avanciert. Betrachtet man die Lebensläufe vieler Trainer und Berater, so erscheint es, als könne jeder Hochschulabsolvent mit Auslandserfahrung oder dem passenden Migrationshintergrund zum Kulturexperten werden. Ingenieure, Mikrobiologen, Sprachlehrer, Reiseführer, ja selbst Umzugsunternehmer offerieren heute

ihr kulturelles Know How. Der Nutzen ihrer Expertise wird in unserer offensichtlich kulturell höchst vielfältigen Welt selten hinterfragt. Und so ist es wenig verwunderlich, dass auch die Zahlung von 400 Tausend Euro an Adriana Barros, der brasilianischen Geliebten des VW Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Klaus Volkerts, von Peter Hartz unter „Pflege der interkulturellen Beziehungen“ abgebucht wurde.

Diejenigen, die es an die Spitze der interkulturellen Zunft bringen, werden richtige Berühmtheiten. Vor wenigen Jahren wurde ich in der Sachbuchabteilung meines Londoner Lieblingsbuchladens von einem riesigen Stand gepflastert mit einem einzigen Buch überrascht, das zudem noch mit einem großen Werbeplakat: „Insights from the World's Greatest Cultural Guru“ geschmückt war. Es handelte sich um das neueste Buch von Fons Trompenaars, dessen Namen zwar den wenigsten Kulturwissenschaftlern bekannt sein dürfte, der jedoch von einem Wirtschaftsmagazin unter die 25. einflussreichsten Managementdenker gewählt wurde, viele Fortune 500 Firmen berät und dessen Bestseller „Riding the Waves of Culture“ in neun Sprachen, darunter Koreanisch, Türkisch und Chinesisch, übersetzt wurde.

Was wiederum die globale Verbreitung der Interkulturellen Expertise belegt. Nach Anfängen in den USA, wo der Anthropologe Edward T. Hall in den 1950er Jahren Kulturtrainings für Angestellte des Foreign Service Instituts entwickelte, ist die Interkulturelle Kommunikationsindustrie mittlerweile globalisiert und in Europa ebenso anzutreffen wie in Japan, Indien, dem Mittleren Osten oder China.

Die Gründe hinter dem kulturellen Kompetenz-Boom liegen auf der Hand. Im Zuge der jüngsten Globalisierungswelle operieren immer mehr Firmen außerhalb ihrer Herkunftsländer und erwarten von ihren Mitarbeitern, dass sie Märkte, Verhaltensweisen und Arbeitsabläufe in Berlin ebenso beherrschen und einschätzen können wie in Minneapolis oder Bahrain. Zugleich sehen sich Unternehmen mit der kulturellen Pluralisierung der eigenen Staaten konfrontiert. Menschen unterschiedlichster Herkunft arbeiten und konsumieren an einem Ort. Für das neoliberale Weltbild mit seinen Säulen Profitmaximierung und lebenslangem Lernen, erscheinen kulturelle Unterschiede als technische Hindernisse, die durch gutes Management beseitigt werden sollen. Und so ist es zur Binsenwahrheit geworden, dass kulturelle Reibung Geld kostet: hinter gescheiterten Joint Ventures oder frühzeitig abgebrochenen Auslandsentsendungen werden oft kulturelle Hindernisse vermutet. Da sollte uns doch die interkulturelle Schulung unserer Mitarbeiter die ein oder andere Kursgebühr wert sein, oder?

Ohne Zweifel sind viele der Bemühungen Menschen auf fremdkulturelle Kontakte vorzubereiten sinnvoll. Wenn im Berliner Rahmenplan Weltkunde als neues Schulfach verankert ist, deutsche Schreiner in ihrer Ausbildung über die ökologischen und sozio-kulturellen Folgen des Regenwaldabbaus in Malaysia und Brasilien unterrichtet werden und jährlich 70.000 deutsche Studenten ins Ausland gehen, ist zu hoffen, dass sie nicht nur über globale Armut-, Gesundheits- und Umweltfragen besser informiert sind, sondern ihre national geprägte Perspektive auf Geschichte

und Gesellschaft überwinden und unterschiedlichen Lebensweisen und Weltbildern gegenüber aufgeschlossener und toleranter sind.

Betrachtet man allerdings die Ausprägungen und Auswirkungen der Interkulturellen Perspektive in der Wirtschaftswelt, dann sind die – teilweise bedingt durch die Nachfrage nach schnellen Lösungen und griffigen Konzepten - weit weniger segensreich.

Riding the Waves of Culture: Hofstede™ und das 7D Modell

Die meistzitiertesten Gestalten der Interkulturellen Forschung und Beratung sind die Holländer Geert Hofstede™ und Fons Trompenaars. In Deutschland hat sich ihnen noch der Regensburger Psychologe Alexander Thomas mit seinem Konzept des „Kulturstandards“ dazugesellt. Alle drei berufen sich auf eine Reihe von ihnen identifizierter kultureller Variablen, entlang derer sich Kulturen von einander unterscheiden. Dieser Ansatz lässt sich unter anderem auf die Bücher des schon erwähnten Edward T. Hall zurückführen. Um amerikanische Diplomaten für kulturelle Unterschiede zu sensibilisieren unterteilte Hall Gesellschaften in Gruppen: beispielsweise in „high context“ und „low context“ und solche mit „monochromer“ und „polychroner Zeit“. Niedrigkontextuelle Kulturen zeichnen sich durch eine scharfe Trennung zwischen Beruf und Privatsphäre aus, hochkontextuelle dagegen durch enge Beziehungsgeflechte. Während erstere viel Information vermittelt bekommen müssen, um eine Arbeit gut zu erledigen, verfügen Mitarbeiter in high context Kulturen schon von vornherein über die nötigen Zusatzinformationen. Monochrome Zeitsysteme wiederum führen dazu, dass Mitarbeiter eine Aufgaben nach der anderen abwickeln und Störungen des Arbeitsablaufs nur widerwillig in Kauf nehmen, während polychrome dazu tendieren unterschiedlichste Aufgaben zur gleichen Zeit zu erledigen und Unpünktlichkeit und Unterbrechungen problemlos akzeptieren.

Als einer der ersten machte Hall kulturwissenschaftlichen Laien auf die konstruierte Natur unseres Zeitempfindens, der Trennung zwischen Privat – und Berufssphäre und den Besonderheiten der nicht-verbale Kommunikation (Proxemics: wie nah stehen Menschen beieinander? Was wird in unterschiedlichen Kulturkreisen als „natürliche Distanz“ empfunden?) aufmerksam. Viele seiner Einsichten reflektierten die Realität unterschiedlicher Arbeitskulturen und Kommunikationsstile und waren als solche zweifelsohne nützlich. Zugleich jedoch beschrieb er Kultur als „stumme Sprache“, deren Code geknackt werden konnte, schrieb routinemäßig über „die Amerikaner“, „die Franzosen“ und „die Araber“ und insistierte, dass unterschiedliche kulturelle Systeme sich nicht miteinander vermischen könnten. Damit bereitete er den Boden für den nächsten Schritt: selbsternannte kulturelle „Übersetzer“, die die Welt in ein Patchwork kultureller Kästchen mit quantifizierbaren Variablen einteilten.

Die Studie, die wie keine andere die Interkulturelle Kommunikation und Managementforschung und – praxis beeinflussen sollte, war eine Befragung von 88 Tausend IBM Mitarbeitern in 50 Ländern zwischen den Jahren 1967 und 1973. Publiziert als „Culture's Consequences“ erhob ihr Autor, Geert Hofstede, den Anspruch „die Geheimnisse von ganzen Nationalkulturen [aufzudecken]“. Auf der Basis

von Antworten zu Fragen wie „Wie häufig erleben Sie es, dass Angestellte Kritik an ihren Vorgesetzten äußern?“ entwickelte Hofstede ein System bestehend aus fünf „kulturellen Dimensionen“, messbar an einer Scala von 0 bis 100, die unterschiedliche nationale Werteorientierungen offenbarten. Das Buch avancierte zu einem Superklassiker, der seit der ersten Auflage 1980 in den Managementwissenschaften mit jedem Jahr mehr zitiert wird.

Hofstedes Kulturdimensionen:

- Individualismus – Kollektivismus
- Männlichkeit – Weiblichkeit
- Unsicherheitsvermeidung
- Machtdistanz Index (Akzeptanz von Autorität vs. Egalitarismus)
- Langfristige vs. Kurzfristige Orientierung

So orientieren sich kollektivistisch veranlagte Chinesen an den Normen und Erwartungen der Gruppe und unterscheiden kategorisch zwischen „Wir-Gruppe“ (Verwandtschaft) und anderen, während individualistische Amerikaner ihr eigenes Wohl in den Mittelpunkt stellen und nur wenig zwischen engen Vertrauten und losen Bekannten unterscheiden. Machtdistanz bezieht sich auf den Grad der Akzeptanz von Autorität. Ägypter vermeiden Risiken, Schweden gehen welche ein. Indonesier akzeptieren, dass Macht innerhalb der Gesellschaft ungleich verteilt ist, Deutsche mögen's egalitär.

Trompenaars Model, ebenfalls als Markenzeichen rechtlich geschützt und auf den Ergebnissen einer großen Fragebogenaktion in Unternehmen basierend, folgt dem gleichen Prinzip, auch wenn es statt fünf, sieben kulturelle Dimensionen umfasst:

- Universalismus vs. Partikularismus
- Individualismus vs. Kommunitarismus
- Spezifische vs. diffuse Kulturen
- Affektive vs. neutrale Kulturen
- Leistung vs. Ansehen
- Sequentielle vs. synchrone Kulturen
- Interne vs. externe Kontrolle

Die Welt von Hofstede, Trompenaars und ihrer unzähligen Anhänger und Vervielfältiger in Businessschools, Beratungsfirmen und Managermagazinen gleicht einem Mosaik, dessen Steinchen die Kulturen sind. Kulturen stellen klar voneinander abgegrenzte, statische Einheiten dar. In den Worten Nancy Adlers, einer amerikanischen Vordenkerin des interkulturellen Managements sehen „keine zwei Nationen die Welt in der gleichen Art und Weise“. Hofstede beschreibt Kultur als „kollektive Programmierung, (...) die Mitglieder einer Gruppe von einer anderen unterscheidet.“ Diese Programmierung, so der Autor weiter, wird während der Kindheit erworben und ist ebenso unveränderbar wie die Kräfte der Physik.

Nationaler Kulturdeterminismus versus Kulturwandel und Melange

Dieses Kulturverständnis mag in den 1950er Jahren als Edward Hall seine Trainings entwarf und Bücher schrieb noch plausibel gewesen sein. Immerhin war die Jahrhundertmitte eine Blütezeit für Ideologien der nationalen Reinheit, in der Migrationsströme zugleich stark reglementiert wurden. Doch vor dem zeitgenössischen Hintergrund globalisierter Finanz- und Warenmärkte, weltweiter Medienstrukturen und massiver Migrantenströme lösen sich viele Grenzen zwischen Gesellschaften auf. Kulturwandel und Austausch sind an der Tagesordnung. Weltbilder und Verhaltensweisen werden Teil homogenisiert, zum Teil sich aber ausdifferenzieren sie sich aus, da Menschen kulturelle Importe auf höchst unterschiedliche Weise interpretieren und in ihre eigenen Leben integrieren. Dieser Prozess der Aneignung führt zu Lebensformen, die in zunehmendem Maße kreolisiert, also vermischt, sind.

Zugleich widmen sich Anthropologen der großen internen Heterogenität von Gesellschaften. Sie decken Konflikte zwischen unterschiedlichen Individuen und Subkulturen, sowie die Machtmechanismen, mit denen die Fiktion von vermeintlich homogenen Nationalkulturen überhaupt erst geschaffen werden konnten. Um auf das eingangs beschriebene Szenario in Schrempps War Room zurückzukommen, wo DaimlerChryslers ehemaliger CEO davon absah, einen japanischen Werksleiter nach Indien zu entsenden, weil die Glaubensgrundsätze von Shintoismus und Hinduismus sich zu stark von einander unterschieden – wobei Schrempp diese Religionen offensichtlich als Stellvertreter für indische und japanische Kultur ansah – dann hätte ihm ein Blick in Geschichtsbücher sagen können, dass die zentrale Stellung, die diese Religionen heute im Image ihrer jeweiligen Nationen haben, nicht „natürlich“ ist, sondern das Produkt des späten 19. Jahrhunderts. Hinduismus fand seine heutige Form erst in Auseinandersetzung mit der britischen Kolonialmacht, die die Bevölkerung des Subkontinents für Verwaltungszwecke klassifizierte und in fest umrissene Identitätsboxen presste (Volkszählung, Pass, politische Repräsentation) und dadurch aus einem diffusen und offenen System unterschiedlichster, überlappender Glaubensvorstellungen und – praktiken einen fest umrissenen „Hinduismus“ erfand. Ebenso hat der sich modernisierende japanische Staat im 19. Jahrhundert „Shintoismus“ aus einem losen Amalgam aus Ahnenverehrung, animistischen und buddhistischen Glaubensvorstellungen erst geschaffen und zur Staatsreligion erhoben. Zugleich wurde ein fester, offizieller Kanon „japanischer Kultur“ konstruiert und über Medien und Wissenschaften verbreitet, der die kulturelle Eigenständigkeit des Inselstaats umso vehementer behauptete, je offensichtlicher die technologische Überlegenheit des Westens war.

Natürlich greifen Kategorien wie „die Mexikaner“ oder „die Deutschen“ unseren Alltagssprachgebrauch auf, in der wir nationale und ethnische Etiketten verwenden. Doch als wissenschaftliche Kategorien, die Unternehmern und Arbeitnehmern handlungsrelevante Informationen vermitteln wollen, sind sie unbrauchbar.

Sie ignorieren kulturelle Unterschiede innerhalb Nationen und unterscheiden nicht zwischen einem Frankfurter Anarchisten und dem bayerischen Trachtenvereinsvorsitzenden. Zugleich ignorieren sie geschichtlichen Wandel - der gerade aber in der globalisierten Arbeitswelt rapide ist. So ging

beispielsweise eine auf Hofstedes Dimensionen basierende Studie über amerikanisch-mexikanische Joint Ventures, von der Hypothese aus, dass Mexikaner (die auf dem Machtdistanzindex sehr hoch abschnitten), die aus den USA importierten partizipatorischen Managementtechniken ablehnen würden. Die Autoren waren sehr erstaunt, als sich herausstellte, dass – im Gegenteil – die mexikanischen Angestellten den intensiven Austausch mit ihren Bossen sehr zu schätzen wussten und ihre Arbeitsleistung entsprechend steigerten. Ebenso befürworteten die als kollektivistisch eingestuften Mexikaner das differenzierte und auf Leistung abgestimmte neue Besoldungsschema. Solche offensichtlich mit der Globalisierung einhergehenden Veränderungen in der Arbeitskultur widerlegen die Behauptung der Interkulturalisten die kulturellen Grundwerte eines Menschen würden sich im Laufe eines Lebens nicht ändern. Doch genau dieser, die gesamte kulturelle Entwicklungsgeschichte ausmachender Wandel, wird von Trompenaars pathologisiert wenn er schreibt: „Fremde Kulturen haben eine Integrität, die nur wenige Mitglieder aufgeben werden. Menschen, die ihre Kulturen verlassen werden schwach und korrupt.“

Genauso ärgerlich geht es weiter, wenn man sich Hofstedes und Trompenaars Methodologie genauer ansieht. Nicht nur basieren sie auf z. T. sehr dünnen Zahlen: in der IBM-Urstudie überschritt die Zahl der Befragten für die meisten Länder nur selten 200 – und die kamen zudem fast nur aus der Vertriebsabteilung. Samplingprobleme ausgenommen, bleibt die Frage, in wie weit Fragebögen und formelle Interviews (die Hauptkenntnismethoden der Interkulturalisten), nur aufdecken, wie Menschen sich selbst sehen (wollen) und wie sie andere beurteilen, nicht jedoch ihr komplexes, oft widersprüchliches Verhalten.

Dabei handelt es sich durchaus nicht um ein rein akademisches Problem. Vieles deutet eher darauf hin, dass die herkömmlich vermittelten Konzepte in der Praxis negative Auswirkungen haben. Mit stereotypen Kulturbildern ausgerüstet passiert es nur zu leicht, dass Menschen den kulturell Fremden in Schablonen pressen und den strategisch Handelnden verkennen. Tom Hüskens, der im Rahmen eines DFG-Projekts die Auswirkungen von interkulturellen Trainings auf Mitarbeiter der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit erforscht hat, beschreibt die Verhandlungen zwischen einem deutschen Entwicklungsexperten und dem ägyptischen Sprecher eines großen Unternehmerverbandes. Nach einem Training à la Hofstede mit Kulturkenntnissen ausgerüstet, ging der Deutsche davon aus, dass der Ägypter einen autoritären Führungsstil gewohnt sei. Und übersah völlig, dass sein Gegenüber in Harvard studiert hatte, vier Sprachen fließend sprach und ein erfahrener Kosmopolit war. Das Resultat dieser Orientalisierung: ein großer Eklat innerhalb der GTZ, gefolgt von aufwendiger Schadensbegrenzung.

Die Mehrzahl der Interkulturalisten ist auch dem strategischen Einsatz von „Kultur“ blauäugig gegenüber. Menschen in unserer dicht vernetzten Welt sind sich oft der Raster bewusst durch die sie selbst gesehen werden und agieren dementsprechend geschickt. Unterschiede sind nicht nur einfach da, sie werden von Menschen strategisch genutzt. Selbst wenn wir uns der eigenen kulturellen Gebundenheit nicht immer bewusst sind, stehen uns in den meisten Situationen eine Palette von

möglichen kulturellen Verhaltensmustern und Identitäten zur Verfügung. Und aus diesen wählen wir strategisch aus.

Eine weitere Gefahr der kulturalistischen Perspektive ist, dass sie auch dort kulturelle Hindernisse vermutet, wo gar keine sind. Arthur Kleinmann, Harvard Professor für medizinische Anthropologie und Pionier eines kulturell sensiblen Gesundheitswesens, beschreibt beispielsweise den Fall eines HIV positiven mexikanischen Patienten, der seinen ebenfalls HIV erkrankten Sohn nur unregelmäßig zum Check up in die Klinik brachte. Das interkulturell geschulte Personal führte dies auf ein radikal anderes Verständnis der Krankheit zurück. Als ein Anthropologe herangezogen wurde, stellte sich jedoch heraus, dass der Mexikaner sich in seinem Wissen um die Krankheit nicht von anderen Patienten unterschied. Seine höchst unregelmäßigen Schichtdienste als Busfahrer und mangelnde Finanzen waren der Grund für die seltenen Klinikvisiten des Sohnes.

Diversity Management und interkulturelle Öffnung

Interkulturelles Knowhow von der hier beschriebenen Art, wendet sich primär an international agierende Geschäftsleute und Arbeitnehmer. Davon teilweise zu unterscheiden ist das ebenfalls aus den USA stammende „Diversity Management“, das sich an kulturell heterogene Belegschaften und Klienten der öffentlichen Hand wendet und durch die Wertschätzung kultureller Unterschiede nicht nur gegen Diskriminierung vorgehen will, sondern auch Minderheitenmärkte („Ethnisches Marketing“) erschließen und zu besonderer Kreativität und Wettbewerbsfähigkeit finden will. Folglich haben Firmen von IBM bis DaimlerChrysler und Deutsche Bank heutzutage Global Diversity Councils oder Global Workforce Diversity Divisionen.

In der Welt der Diversity Ratgeber und Trainings finden sich zum Teil die gleichen Schablonen wie im Bereich des interkulturellen Managements. Als letztes Beispiel dieser Art sei das an amerikanischen medizinischen Fakultäten weit verbreitete Trainingshandbuch (inklusive Videos) „The Multicultural Health Series“ angeführt, in dem Fallbeispiele von misslungener Kommunikation zwischen Patienten und Pflegepersonal beschrieben werden, wobei die Patienten jeweils zu einer Minderheitenkultur gehören. Obwohl sehr konkrete Situationen geschildert werden, basieren die daran anschließenden Fallauflösungen wiederum auf stark generalisierten Behauptungen über ethnische und nationale Kulturen: „Wenn ein Navajo krank ist, geht er davon aus, einen der vielen Geister verärgert zu haben.“ Oder: „In Indien wird von Frauen erwartet schnell schwanger zu werden und sollte eine Frau bei der Empfängnis Schwierigkeiten haben, reagiert die Familie des Ehemanns sehr negativ.“ Nun ist letztere Aussage im Kontext der ländlichen indischen Gesellschaft wohl durchaus richtig, im Fall der massiv anwachsenden indischen Mittelklasse in Städten wie Mumbai, Delhi und Bangalore trifft sie jedoch immer weniger zu und muss ebenso für Migranten in den USA hinterfragt werden. Die Familienplanung der Frau eines tamilischen Avocadopflücker im San Fernando Valley wird sich im Zweifel sehr von der eines Softwareprogrammierers im Silicon Valley, geschweige denn von der geschiedenen indischen Dozentin an der Stanford University unterscheiden.

Im europäischen, insbesondere aber auch im deutschen Raum hat Diversity, in Deutschland auch als „interkulturelle Öffnung“ bekannt, glücklicherweise eine andere Ausrichtung bekommen. Historisch bedingt ist Interkulturelle Öffnung hier weniger als Korrektur vergangenen Unrechts zu verstehen wie in den USA, wo Diversity Management oft zu einer Zelebrierung von benachteiligten Großgruppen geführt hat und neben ihrer Ermächtigung auch zu deren Verhärtung geführt hat („Identitätsgefängnisse“ „Miniaturisierung“, Amatyra Sen). In Europa geht es vielmehr darum den diversifizierten Belegschaften und einer heterogeneren Bevölkerungsstruktur gerecht zu werden und allen Bürgern gleichberechtigten Zugang zu Arbeitsplätzen und Führungsrollen zu ermöglichen. Diese Initiativen erhielten ihren stärksten Impetus von den beiden im Jahre 2000 verabschiedeten Anti-Diskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union.

Breitangelegte Initiativen zur interkulturellen Öffnung zielen darauf ab Mitarbeiter in der Verwaltung und insbesondere auch den Sozialen Diensten mit „kultureller Kompetenz“ auszustatten. Unter kultureller Kompetenz wird dabei sowohl die Fähigkeit verstanden aktiv auf Minderheiten als Klienten zuzugehen (so werden Sozialarbeiter aufgefordert, türkische Mütter in Kindertagesstätten zu treffen und nicht darauf zu warten, dass sie bei Problemen selbst in der Behörde erscheinen). Darunter wird aber auch die Fähigkeit verstanden mit den vielen typischen Problemen einer Einwanderungsgesellschaft umzugehen: Jugendämter werden mit Verletzungen der elterlichen Aufsichtspflicht verletzt, die für die Betroffenen unverständlich sind (wieso soll ein sechsjähriges Kind nicht auf einen Säugling aufpassen?), Ärzte haben mit Krankheitsbildern und Therapievorstellungen zu tun, die sich von der Mehrheitsbevölkerung unterscheiden (weil beispielsweise Depression oder Epilepsie anders erfahren und gedeutet werden), Gerichte entscheiden über Zwangsheiraten. Die Beispiele ließen sich endlos fortführen.

Viele der in Deutschland, im Auftrag von Kommunen, Gewerkschaften oder Wohltätigkeitsvereinen erstellten Handbücher und Trainingsmaterialien warnen explizit vor dem nationalen kulturellen Determinismus und der Überbetonung kultureller Unterschiedlichkeit. Gari Pavkovic, Integrationsbeauftragter der Stadt Stuttgart, propagiert einen Trainingsansatz, der zuerst die Lebensgeschichte der Migranten, ihre sozialen Rahmenbedingungen und die für Minderheiten/Mehrheiten charakteristischen Machtungleichgewichte ins Auge fasst. Erst dann werden möglicherweise andere kulturelle Normen und Praktiken einbezogen. Auch der Autor eines Artikels über interkulturelle Trainings im Auftrag der Arbeiterwohlfahrt lehnt die in der Wirtschaftswelt praktizierten Interkulturellen Trainings für den sozialen Bereich explizit ab, da die Gefahr der Stereotypisierung zu groß sei. „In der Sozialen Arbeit geht es nicht um Schablonen und Stereotypen, im Gegenteil: es geht um einen Dialog und um den Abbau von Stereotypen.“ Interkulturelle Kompetenz ist für den Autor, die Fähigkeit Unterschiede wahrzunehmen und sie gleichberechtigt zu akzeptieren. Dazu ist es sinnvoll Informationen über den spezifischen Migrationshintergrund der Personen zu haben, sowie die Fähigkeit der Verwaltungsmitarbeiter zu schärfen den individuellen und situativen Kontext der jeweiligen Begegnung zu erfassen.

Genauso geht auch ein Handbuch des DGB Bildungswerks - „Fit und Kompetent für eine Interkulturelle Zukunft“ - mit Interkulturalität um: Es beschreibt anhand von vielen Fallbeispielen, so

genannten Critical Incidents, potentielle Konfliktsituationen, unter anderem zwischen Verkehrspolizisten und türkischen Jugendlichen, Buskontrolleuren und verschleierten Frauen. Aber statt die Fallauflösungen, wie das oben erwähnte amerikanische Handbuch für den Gesundheitssektor mit abstrakten nationalen oder ethnischen Kulturdimensionen zu erklären (und die obligatorischen Zitate von Konfuzius oder dem Propheten Mohamed einstreuen), erklären die Autoren die Konflikte immer aus der jeweiligen Situation heraus. Sie wecken Verständnis für Verhaltensweisen, die sich Angehörige von Minderheiten z. B. auf Grund von vorhergegangenen Rassismuserfahrungen angeeignet haben, beschreiben sozialen Schief lagen, sprachliche Probleme und gehen auf kulturelle Muster nur als eine von vielen Faktoren ein.

Kulturelle Kompetenz: Eine Bilanz

Kulturelle Kompetenz ist eine zentrale Fähigkeit für das 21. Jahrhundert und beschreibt die geistige Haltung Unterschiedlichkeit zu erkennen und anzuerkennen. Es *gibt* Unterschiede zwischen Menschen und Gruppen. Und es ist nützlich zu wissen, dass man - um eine beliebige Reihung von Informationen aus unterschiedlichen Integrationshandbüchern zu zitieren, „in Deutschland sein Auto nicht auf der Strasse waschen sollte“, „in Amerika nicht die Blumen aus dem Garten des Nachbarn pflückt“ oder in China seine Fähigkeiten bei einem Jobinterview nicht zu sehr herausstellt. Wenn ein U.S. Army Kommandeur im Irak sich beschwert, dass er „nie unterrichtet worden ist, wie man mit einem Scheich zusammensitzt“, dann hat er wahrscheinlich Recht.

Probleme entstehen, wenn wir anfangen diese praktischen Ratschläge mit unveränderbaren, nationalen oder ethnischen Kulturmustern zu begründen und den jeweiligen, höchst spezifischen Kontext außer Acht lassen. Der Chinese, der sich meinem Kollegen Pál Nyíri für einen Job an einer australischen Universität mit den Worten vorstellte: „Ich bin ein harter Arbeiter und ein schneller Lerner“, hatte gehört, dass er sich im individualistischen Westen aggressiv selbst vermarkten muss. Damit hat er sich jedoch keinen Gefallen getan. War der Ratschlag falsch? Nein – er hatte einfach nur nicht einbezogen, dass in der Wissenschaft ein anderer Kommunikationsstil herrscht als beispielsweise bei Proctor&Gamble und dass es selbst innerhalb einer Institution wie der Universität große Unterschiede zwischen einzelnen Fachbereichen gibt.

Interkulturelle Kommunikation basiert auf der Grundannahme, dass Kulturen „geknackt“, „gelernt“ werden können. Nicht umsonst spricht Hofstede von Kultur als „Programmierung“ und preist Trompenaars seinen Ansatz als „handfest und messbar“ und nicht „touchy, feely oder vague“. Aber genau das bestreiten zeitgenössische Anthropologen bestreiten. Wir haben den Anspruch „eine Kultur“ zu beschreiben, längst aufgegeben und sind viel bescheidener bemüht, Momentaufnahmen kultureller Strategien und Praktiken zu liefern und analysieren. So sind beispielsweise Organisationskulturen legitime Untersuchungsobjekte, da sie einen festen Rahmen für alltägliche Begegnungen und Kommunikationsstrukturen bieten. Auch Methoden wie die Critical Incidents können nützlich sein – soweit sie der Versuchung widerstehen, überflüssige nationale oder andere kollektive Identitäten und deren Werte heraufzubeschwören. Die guten Trainings offenbaren

Menschen nicht als kulturelle Zombies, sondern als Akteure, die kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten sehr wohl auch strategisch einzusetzen wissen.

Der ethnographische Ansatz

Wie also können wir eine gerechtere und menschlichere Einwanderungsgesellschaft werden? Bestimmt nicht indem wir Migranten auf ein verzerrtes Bild ihrer Herkunftskultur reduzieren und Schablonen errichten, die Dialogen im Weg stehen. Arthur Kleinman, der schon erwähnte medizinische Anthropologe aus Harvard, propagiert für das Gesundheitswesen einen „Erklärungsmodell-Ansatz“, d.h. anders als die herkömmlichen multikulturellen Ansätze, die das medizinische Weltbild „der Latinos“ oder „der muslimischen Patienten“ einbeziehen, besteht Kleinman's Vorgehen darin das medizinische Erklärungsmodell „des Patienten“ zu verstehen. Um dies zu tun, stellt er eine Reihe sehr simpler Fragen, die leicht abgewandelt auch auf interkulturelle Problemsituationen im nicht-medizinischen Bereich übertragen werden können:

Wie nennen Sie dieses Problem?

Was meinen Sie hat dieses Problem verursacht?

Wie entwickelt sich die Krankheit? Wie ernst ist sie?

Was geschieht in ihrem Körper und Geist?

Wovor haben Sie in dieser Situation am meisten Angst?

Statt der Patientin mit vorfabrizierten Bildern über die Merkmale „ihrer Kultur“ zu begegnen und ihr Verhalten dementsprechend zu interpretieren, geht es vielmehr darum sich für die unterschiedlichen Bedeutungen, mit denen Menschen ihre Welt versehen zu öffnen. Es geht um kommunikative Fähigkeiten wie empathisches Zuhören und um einen holistischen Blick, der spezifische Interessen und Bedürfnisse in ihrem jeweiligen Kontext erfasst.

Diese Herangehensweise charakterisiert die ethnographische Methode, also die wichtigste Erkenntnismethode der Anthropologie. Ethnographie beinhaltet „teilnehmende Beobachtung“ und in ihrer klassischen, Anfang des 20. Jahrhunderts entwickelten Form, begibt sich die Ethnologin für ein bis zwei Jahre in eine Gemeinschaft um die Welt aus der Sicht der Erforschten zu verstehen. Wieso sind die Ilongot auf den Philippinen Kopffäger? Wieso kaufen japanische Touristen so viele Souvenirs? Und genau diese Herangehensweise ist es, die uns bei der Erforschung der interkulturellen Arbeitswelt weiterhelfen kann.

In den letzten Jahren sind immer mehr Unternehmen dazu übergegangen Kulturanthropologen einzusetzen um herauszufinden was genau in ihren Großraumbüros und in den Wohnungen ihrer Konsumenten stattfindet. General Motors hat schon vor Jahren der Soziologin Arlie Hochschild die Türen geöffnet und erforschen lassen, wieso ihre Life-Family-Balance Angebote von Mitarbeitern nicht aufgegriffen werden. Firmen wie Microsoft und Apple, Nokia und Proctor & Gamble holen sich Anthropologen ins Haus und lassen das Lebensumfeld ihrer Kunden erforschen – nicht 1, 2 Jahre lang, sondern Wochen- und Monatsweise. Intel allein beschäftigt über 100 ethnographisch arbeitende

Kulturwissenschaftler im Bereich Produktentwicklung und Marketing. Sie finden heraus, wie ihre Produkte von Kunden genutzt werden und stoßen dabei auf ungeahnte Bedürfnisse, die zu Innovationen führen, die Fragebögen und formelle Interviews nie zutage gefördert hätten - von Handys mit Mekkakompass für den muslimischen Markt, zu hybriden Medikamenten für afrikanische Townships und langhaltende Make-ups für japanische Teenager.

In den ethnographischen Studien ist nicht von „der Kultur der Jamaikaner“ oder „der Schweizer“ die Rede, denn diese sind viel feiner tariert und betrachten konkrete soziale Szenen mit ihren typischen Ritualen, Werten und Handlungsabläufen. Hier ist eine Entwicklung im Gange, die auch für die Erforschung unserer Arbeitswelt großes Potential birgt und ich hoffe, dass Firmen in Zukunft weniger Geld für standardisierte, fragwürdige bis kontraproduktive kulturelle Kompetenztrainings ausgeben und stattdessen konkrete Milieus erforschen lassen und dieses Knowhow wiederum ihren Mitarbeitern in Trainings vermitteln. So hätte Herr Schrempp Ethnographen in verschiedenen Managementetagen und Produktionshallen seines Konzerns einsetzen können, die konkrete Arbeitskulturen erforschen und auf der Basis der so gewonnenen Erkenntnisse eine solide Hilfestellung für Personalentscheidungen erhalten.