

## ZUSAMMENFASSUNG

### Einleitung

Der Rückgriff auf kulturelle Identitäten und Traditionen als erklärender Faktor für die Entwicklung von Gesellschaften hat im Kontext der Globalisierungsdebatte eine bemerkenswerte Renaissance erlebt. Erfolg oder Misserfolg politischer und ökonomischer Strategien wurden im Verlauf der 90er Jahre immer häufiger aus der vermeintlichen kulturellen Identität, den Traditionen einer Gesellschaft oder ganzer Kontinente abgeleitet. Die Begriffe Zivilisation und Kultur wurden vom Rand der internationalen Beziehungen in den Mittelpunkt der Bühne gerückt. Anstelle erkennbarer und verantwortlicher sozialer, politischer und ökonomischer Akteure werden „asiatische“, „islamische“ oder „christliche“ Werte zur Diagnose gegenwärtiger und Prognose künftiger globaler Evolutionsprozesse herangezogen. Die Thematisierung des Zusammenhangs zwischen Kultur und wirtschaftlicher Entwicklung ist in Europa und Nordamerika eng mit der Erfahrung des sogenannten japanischen Schocks in den späten siebziger und zu Beginn der achtziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts verknüpft. Informationsmangel und Erklärungsnot über die Grundlagen des „japanischen Wirtschaftswunders“, vor allem aber das Bedürfnis, eigene strukturelle Defizite zu verschleiern, führten neben der Mythologisierung der japanischen Kultur als wirtschaftlichem Entwicklungsmotor in Medien und Politik auch zu einer verstärkten wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit national unterschiedlichen Führungs- und Organisationsstilen in Wirtschaft und Gesellschaft. In den neunziger Jahren ist die ideologische Syntax des Systemkonfliktes zwischen Kapitalismus und Sozialismus auf breiter Ebene durch die Rhetorik des Kulturessentialismus und der interkulturellen Beziehungen ersetzt worden. Dabei riefen ironischerweise Francis Fukuyama (1992) und Samuel Huntington (1991), die eben noch das Ende des Systemkonfliktes euphorisch als „Ende der Geschichte“ oder „third wave of global democratization“, als Etiketten des Sieges der parlamentarischen Demokratie und Rechtsstaatlichkeit westlicher Prägung über die sozialistischen Regime sowjetischer Prägung stilisiert hatten, nur wenig später distinkte kulturelle Identitäten zum neuen Koordinatensystem der Globalisierung aus. Anstelle der Habermasschen These über die „neue Unübersichtlichkeit“ trat bei Fukuyama der Wettbewerb der Kulturen (1997) und bei Huntington (1997) die Konstruktion eines globalen Überlebenskampfes der Zivilisationen und Kulturen.

### Entwicklungszusammenarbeit und der Faktor Kultur

Die Konjunktur des Faktors Kultur im Diskursfeld der deutschen Entwicklungszusammenarbeit der neunziger Jahre ist mit der geschilderten kulturalistischen Perspektive auf das post-bipolare System und seinen tatsächlichen oder

vermeintlichen Konfliktformationen verbunden. Bereits in den achtziger Jahren fanden Überlegungen über die kulturellen Bedingungen von Entwicklung in Form der „soziokulturellen Schlüsselfaktoren“ des langjährigen Entwicklungspolitikers Uwe Simson (1986) Eingang in die deutsche, staatliche Entwicklungszusammenarbeit. Ebenso wichtig für die Thematisierung von Kultur als Schlüsselfaktor (nachholender) wirtschaftlicher Entwicklung ist das von Menzel (1992) postulierte Scheitern der großen Paradigmen der entwicklungstheoretischen Ideengeschichte und ihrer Protagonisten.

Die Stilisierung des Konfuzianismus als „Geist des asiatischen Kapitalismus“, welcher der westlichen Leistungsethik wesensverwandt sei und die Stigmatisierung des Islam als dogmatische und entwicklungsfeindliche Religion und Weltanschauung gehören zu den prägnantesten Beispielen für diese Perspektive. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die gleiche Problematik sich für den Bereich der (wissenschaftlichen) Literaturen zur interkulturellen Kommunikation und zum interkulturellen Management konstatieren lässt. In den letzten Jahren ist eine professionelle und global vernetzte, streng marktorientierte Berufsgruppe von „Interkulturalisten“ entstanden, die ihre Dienste in Form von kniggeartigen Handbüchern, Simulationen und Rollenspielen, Trainings, Workshops, Seminaren und Videobändern anbieten. Dieser professionelle „Interkulturalismus“ beeinflusst die Binnendiskurse über die Anforderungen der Globalisierung an modernes Management in transnationalen Unternehmen und Entwicklungsagenturen. Interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management bilden heute Kernelemente in der Globalisierungsrhetorik von Regierungen, internationalen Diensten und multinationalen Unternehmungen. Die konstruktive Zusammenarbeit mit ‚fremden Partnern‘ oder erfolgreiches Agieren auf ‚fremden Märkten‘ scheint ohne die Einbeziehung kultureller Bedingungen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Handelns nicht mehr möglich zu sein. Interkulturelle Kompetenz gilt deshalb als Schlüsselqualifikation für Entscheidungsträger in der globalen Zusammenarbeit. Dies trifft auch auf Projekte der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit zu, die von der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) durchgeführt werden. In der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit haben, neben den „Klassiker“ Edward T. Hall, vor allem das Dimensionenmodell des niederländischen Sozialwissenschaftlers und Unternehmensberaters Geert Hofstede (1980, 1983, 1997) und das vom Regensburger Psychologen Alexander Thomas vorgelegte „Kulturstandardkonzept“ (1991, 1996, 1999) die Diskussion über interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management bestimmt.

### **Die empirische Perspektive: Der Stamm der Experten<sup>1</sup>**

Für die Arbeit der Projektexterten beinhalten die Begriffe ‚interkulturelle Kompetenz‘, ‚Management- und Policy- skills‘ jedoch keinen „clash of cultures“, sondern die Moderation sozialer, politischer und ökonomischer Interessen

ohne Mandat, Rückversicherung und echte Erzwingungsinstanzen. Die unter dem Schlagwort „good governance“ mit der Effizierung und Deregulierung staatlicher Strukturen und dem Aufbau leistungsfähiger Institutionen auf lokaler Ebene beschäftigten Projektkonzeptionen sind sozial, politisch und ökonomisch hoch brisante Unterfangen. Kommandostaatliche Strukturen, Korruption, Venalität, und Klientelismus, Machterhaltungs- und Überlebensstrategien dominieren die staatlichen Institutionen und Counterpartabteilungen in denen die Projekte angesiedelt sind.

Die lokalen Institutionen der Zielgruppen bestehen aus einer schlecht funktionierenden Verwaltung und einer Fülle informeller Regelsysteme, die mit der Dichotomie „Tradition“ und „Moderne“ nicht zu erklären sind. Die häufig instabilen ‚Zwischenlösungen‘ korrespondieren mit der Ineffizienz, Korruption oder dem Zerfalls staatlicher Autorität und Politik. Sie werden nicht selten von lokalen Machthabern instrumentalisiert und als Tradition vermarktet. In bezug auf staatliche Politiken, in deren Kontext die Projekte der GTZ auftreten, reagieren die Zielgruppen mit defensiver Kommunikation, aber auch mit reiner Interessenpolitik, die am akuten Problemdruck und nicht an der Kulturromantik des Interkulturalismus orientiert ist. Der Umgang mit der eigenen Agentur, den zuständigen Ministerien und ihren Dependancen ist für die Entwicklungsexperten nicht weniger komplex, widersprüchlich und brisant. Hinter der Papierrealität der Entwicklungskonzepte und Strategiepapiere aus Bonn und den Reorganisations- und Professionalisierungsbemühungen innerhalb der GTZ verbirgt sich ein Arbeitsprozess, der durch die Mischung offizieller, halb-offizieller und informeller Praktiken gekennzeichnet ist. Der Mangel an institutioneller und organisatorischer Transparenz, die fehlende Prozessbegleitung der Bereiche Management, Policy und interkulturelle Kompetenz gehören zum Arbeitsalltag der Projektextperten. In Umkehrung der traditionellen Entwicklungsperspektive werden die Projektextperten selbst zu einem „Stamm der Experten“. Dieser Stamm kompensiert die Defizite der eigenen Agentur und die Komplexität der Verhältnisse im Einsatzland durch eine Fülle informeller Praktiken, interpersoneller Netzwerke und klientelistisch organisierter Klane.

## **Sozialanthropologie von Organisationen**

Die Sozialanthropologie von Organisationen stellt die Frage nach der Organisation heterogener Identitäten und widerstreitender Interessen. Perspekti-

---

1 Die Ausführungen basieren auf quantitativem und qualitativem empirischen Material. Das quantitative Material wurde durch einen standardisierten Fragebogen, der per E-Mail an 64 Experten in sämtlichen GTZ-Projekten in Ägypten, Jordanien und dem Jemen verschickt wurde, erhoben. Das qualitative Material basiert auf teilnehmender Beobachtung und qualitativen Befragungen in den Jahren 1999 bis 2002.

visch geht es um die Eröffnung von institutionell abgesicherten Spielräumen, in denen sich kreative Intelligenz als universelle menschliche Fähigkeit zur Problemerkennung und Problemlösung entfalten kann. Auf der Suche nach Orientierung müssen wir den Blick auf formelle und informelle Strukturen, Funktionen und Prozesse richten, welche strategisches Handeln in „Verständigungshandeln“ umwandeln können. Idealtypischerweise kann es dabei in Anlehnung an Habermas' Überlegungen in „Die „postnationale Konstellation““ (1998), nur um demokratisch legitimierte und rechtsstaatlich abgesicherte Institutionen und Verfahren zur zivilen Aushandlung unterschiedlicher Ideen, Interessen und Strategien gehen. Die deutsche staatliche Entwicklungszusammenarbeit verfügt über eine Fülle solcher Regelsysteme. Sie wendet sie jedoch in der Praxis nicht oder nur unvollständig an. Die Umgehung der eigenen Normen und Verfahren aufgrund von Interessenpolitiken schafft rechts- und regelfreie Räume, in denen unterschiedliche strategische Gruppen ihre Ziele verfolgen. Hinter dem vermeintlichen Kampf der Kulturen, dem Gegensatz zwischen Experten- und lokalem Wissen verbirgt sich ein Defizit an Verfahren und Institutionen zur zivilen und produktiven Aushandlung von Heterogenität. Der Erfolg oder Misserfolg von Entwicklungsprojekten liegt nicht in kulturellen Unterschieden begründet, sondern wird durch das Fehlen einer verbindlichen und unverbrüchlichen Basis an Regeln und Verfahren verursacht.