

Entwicklungszusammenarbeit in Indien  
Trainingsprogramm für Fach- und Führungskräfte



Ina Kristin Saure  
Annika Tillmans  
Alexander Thomas

# Entwicklungszusammenarbeit in Indien

Trainingsprogramm für  
Fach- und Führungskräfte

## **Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek:**

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

Das Titelbild wurde mit freundlicher Genehmigung von [www.ipicture.de](http://www.ipicture.de) zur Verfügung gestellt.

Kontaktadressen der Autoren

Ina Kristin Saure: [inakristin.saure@trainingsfabrik.de](mailto:inakristin.saure@trainingsfabrik.de)

Annika Tillmans: [annika.tillmans@gmx.de](mailto:annika.tillmans@gmx.de)

Verlag Traugott Bautz GmbH, 99734 Nordhausen, 2006

ISBN 978-3-88309-373-4

## **Danksagung**

Wir möchten uns bei der deutschen Botschaft in Delhi für die Hilfe bei der Kontaktaufnahme zu den in Indien arbeitenden deutschen Entwicklungshelfern bedanken. Ein ganz besonderer Dank gilt all unseren Interviewpartnern! Sie lieferten uns nicht nur die wertvolle Datengrundlage für unsere Studie, sondern ermöglichten uns auch einen Einblick in Ihr Leben als Expatriate, nachdem das Aufnahmegerät abgeschaltet war. Ohne ihre Kooperationsbereitschaft, ihr Insider-Wissen und ihre Unterstützung wäre die Studie vor Ort sicher nicht so erfolgreich verlaufen. Außerdem möchten wir unseren Experten für ihr großes Engagement bei der kulturellen Erklärung der kritischen Interaktionssituationen danken.

Ein großes Lob haben auch unsere Familien und Freunde verdient, die uns in den zwei Jahren der Forschungsarbeit in jeder Phase tatkräftig unterstützt haben.



## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>9</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>13</b>
Interkulturelle Beziehungen in der Entwicklungszusammenarbeit.....	14
<b>Einführung in das Training</b> .....	<b>19</b>
Was ist Kultur.....	19
Was geschieht, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammentreffen? .....	20
Was sind Kulturstandards?.....	20
Was ist typisch deutsch?.....	22
Was ist ein Culture Assimilator und wie entsteht er?.....	24
Was sind die Lernziele des Culture Assimilator?.....	24
Wie ist der Culture Assimilator aufgebaut und wie wird er bearbeitet? .....	25
Was ist bei der Durchführung des Trainings zu beachten? .....	26
<b>Themenbereich 1: »Hierarchieorientierung«</b> .....	<b>29</b>
Beispiel 1: Erster Arbeitstag.....	29
Beispiel 2: Der Kredit.....	32
Beispiel 3: Der Fahrer .....	36
Beispiel 4: Die Apothekerin .....	39
Beispiel 5: Ohne „bitte“ und „danke“ .....	42
Kulturelle Verankerung von „Hierarchieorientierung“ .....	46
<b>Themenbereich 2: »Rollenkonformität«</b> .....	<b>49</b>
Beispiel 1: Delegieren .....	49
Beispiel 2: Die Konferenz .....	52
Beispiel 3: Ein wichtiges Projekt .....	56
Beispiel 4: Heirat und Examen.....	60
Beispiel 5: Gruppenarbeit.....	64
Beispiel 6: Im Gedränge.....	68
Kulturelle Verankerung von „Rollenkonformität“ .....	72
<b>Themenbereich 3:»Harmoniestreben«</b> .....	<b>77</b>
Beispiel 1: Der Beschwerdebrief.....	77
Beispiel 2: Diskussionskultur .....	80

Beispiel 3: Die Rüge.....	84
Kulturelle Verankerung von „Harmoniestreben“ .....	87
<b>Themenbereich 4: »Kollektivismus«.....</b>	<b>91</b>
Beispiel 1: Die kranke Bettlerin .....	91
Beispiel 2: Müllentsorgung .....	94
Beispiel 3: Teamsitzung .....	97
Beispiel 4: Ohne Begrüßung .....	100
Beispiel 5: Offene Türen .....	103
Kulturelle Verankerung von „Kollektivismus“ .....	106
<b>Themenbereich 5: »Beziehungsorientierung«.....</b>	<b>111</b>
Beispiel 1: Bei der Meldebehörde .....	111
Beispiel 2: Der Vertrag.....	114
Beispiel 3: Vorstellungsrunde .....	119
Kulturelle Verankerung von „Beziehungsorientierung“ .....	122
<b>Themenbereich 6: »Polychrones Zeitverständnis«.....</b>	<b>125</b>
Beispiel 1: Die Verabredung .....	125
Beispiel 2: Möbellieferung .....	128
Beispiel 3: Das Gespräch .....	132
Kulturelle Verankerung von „Polychrones Zeitverständnis“ .....	136
<b>Themenbereich 7: »Nationales Unabhängigkeitsstreben«.....</b>	<b>139</b>
Beispiel 1: Ausländische Berater .....	139
Beispiel 2: Gespräch im Restaurant .....	143
Kulturelle Verankerung von „Unabhängigkeitsstreben“ .....	146
<b>Kurze Zusammenfassung der Kulturstandards .....</b>	<b>151</b>
<b>Sowohl-als-auch – Indien als Land der Gegensätze .....</b>	<b>155</b>
<b>Kulturtechniken.....</b>	<b>159</b>
<b>Ergänzende Tipps zum Verhalten in Indien .....</b>	<b>163</b>
<b>Literaturempfehlungen .....</b>	<b>171</b>



## Vorwort

Entwicklungszusammenarbeit also die Kooperation mit Ländern und Regionen, die bis in die 90er Jahre noch gemeinhin als „Dritte Welt“ bezeichnet wurden, ist per se schon inter-kulturell: Wenn die vielen Akteure der verschiedenen entwicklungspolitischen Organisationen mit Partnern in Übersee entwicklungsorientiert zusammenarbeiten, so begegnen sich über längere Zeiträume regional äußerst entfernte Kulturen. Der zu überbrückende „cultural gap“ hat in diesen Kontexten oft eine andere Qualität als z.B. bei deutsch-französischen oder deutsch-amerikanischen Kontakten. Wer etwa als deutscher Agrarexperte mit illiteraten Bauerngruppen im Himalaya nachhaltige Ressourcenschutzprogramme implementieren soll, begibt sich im Moment seiner Ausreise in Handlungsfelder zugespitzter Fremdartigkeit.

Die Berücksichtigung der kulturellen Dimension gilt daher als eine Grundvoraussetzung für den nachhaltigen Erfolg von Entwicklungszusammenarbeit. Ihre beabsichtigten Veränderungsprozesse sind wie wirtschaftliche Aktivitäten in kulturell bedingte Wertvorstellungen eingebettet. Da Entwicklungszusammenarbeit nicht in einem sozialen Vakuum stattfindet, ist Beratung, Know-How-Transfer, Management oder partizipative Projektarbeit immer eine Begegnung von Menschen, deren Denken und Verhalten kulturellen Mustern folgt. Interkulturelle Handlungskompetenz ist daher eine Schlüsselqualifikation für globales Handeln und nachhaltige Kooperation in entwicklungspolitischen Kontexten. Dies setzt unter anderem voraus, dass ausreisende Fachkräfte die kulturelle Bedingtheit ihrer eigenen Wert- und Orientierungssysteme wahrnehmen und lernen, andere Denk- und Verhaltensmuster der Partner vor dem Hintergrund des jeweiligen kulturellen Kontextes besser zu verstehen. Nur durch das Verständnis und die Akzeptanz der jeweiligen Handlungsmotivationen können für beide Seiten befriedigende und nachhaltige Lösungen von Problemstellungen erarbeitet werden.

Für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit ist Indien ein wichtiges Einsatzland. Das wird sich auch mit der schon begonnenen und in Zukunft zunehmenden wirtschaftlichen Entwicklung dieses Subkontinents zu einer der führenden Wirtschaftsnationen nicht ändern. Die Gründe liegen in der Sozial- und Wirtschaftsstruktur Indiens. Neben einer zahlenmäßig kleinen reichen Oberschicht, die traditionell international und global wirtschaftet, gibt es eine größere obere Mittelschicht, die von der Oberschicht abhängt und diese unter-

stützt. Gewinne und wirtschaftliche Erfolge zirkulieren vorrangig in und zwischen diesen gesellschaftlichen Gruppen ohne in die zahlenmäßig große Mittelschicht, geschweige denn in die Unterschicht hinein zu diffundieren. So hat die überwiegende Mehrzahl der 1,3 Milliarden Inder wenig Chancen an dem im Ausland immer wieder lobend erwähnten innovativen Wirtschaftsbereichen wie IT-Industrie, Textilindustrie, Technologiezentren, Tourismus etc. merklich zu profitieren. Die sich bereits positiv abzeichnende wirtschaftliche Entwicklung Indiens erfasst zwar auch zunehmend die breiter werdende Mittelschicht, bzw. bietet Aufstiegschancen für gut ausgebildete Fachkräfte, aber über 50% der Inder werden weiterhin von dieser Entwicklung nur marginal profitieren, was allein schon durch die noch immer hohe Analphabetenrate von 35 % der Bevölkerung bedingt ist.

Die im Jahr 2000 von der Staatengemeinschaft in New York verabschiedete Millenniumserklärung zur nachhaltigen Entwicklung markiert den Beginn einer globalen Partnerschaft durch die Festlegung von Entwicklungszielen, die gerade auch die marginalisierten Bevölkerungsschichten Indiens in das Blickfeld rücken:

- Halbierung des Bevölkerungsanteils, der an Armut und Hunger leidet
- Ermöglichung einer Grundschulausbildung für alle Kinder
- Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Beteiligung von Frauen, besonders im Bereich Ausbildung
- Verbesserung des Schutzes der Umwelt.

Die internationale Gemeinschaft will diese Ziele – neben anderen – bis 2015 erreichen. In dieser Zielbestimmung sind sich auch alle Organisationen, die in der indischen Entwicklungszusammenarbeit tätig sind – von der staatlichen über die kirchlichen bis hin zu den privaten Initiativen – einig.

In diesem Zusammenhang entstehen neue Anforderungen: Zur fachlichen Qualifizierung der Entwicklungsfachkräfte muss ein hohes Maß an speziell auf Indien bezogener interkultureller Handlungskompetenz hinzukommen. Dieser Kompetenzerwerb ist das Resultat eines Entwicklungs- und intensiven Lernprozesses, in dem die reflektierte Beschäftigung mit den eigenkulturellen Werten, Normen, Regeln und Verhaltenssystemen eine wichtige Rolle spielt. Ebenso bedeutsam sind die Kenntnis, Reflexion und der adäquate Umgang mit den im Zielland gültigen kulturspezifischen Orientierungssystemen.

Genau hierfür bietet das vorliegende Buch Unterstützung an. Es basiert auf Erkenntnissen, die im Rahmen von zwei Forschungsarbeiten in ein Training nach dem Format des „Culture Assimilator“ respektive „Culture Sensitizer“ integriert wurden. Die verwandten Materialien wurden aus der Befragung deutscher Entwicklungsfachkräfte in Indien über ihre Erfahrungen in der Zusam-

menarbeit mit ihren indischen Partnern gewonnen. Hierbei spielen sehr konkrete, lebensnahe, immer wieder erlebte Situationen die zentrale Rolle, in denen sich die indischen Partner so erwartungswidrig verhielten, dass die deutsche Fachkraft verunsichert war und keine befriedigende Erklärung für das Verhalten der Inder finden konnte. Diese interviewbasierten Materialien, die kulturell bedingte kritische Interaktionssituationen beschreiben, wurden von deutsch-indischen Experten und mit Blick auf die kulturspezifischen Determinanten hin beurteilt. So enthält das Übungsmaterial zum Selbststudium authentisches interkulturelles Erfahrungswissen, aus dem heraus eine Sensibilität für kulturell unterschiedliche deutsche versus indische Arten der Situationswahrnehmung, -interpretation und -bewältigung entwickelt wird. Das Trainingsmaterial eignet sich sowohl zum Selbststudium als auch zum Einsatz in interaktiven Gruppentrainings. Darüber hinaus werden weitere Themen behandelt, die zur Vorbereitung auf eine Tätigkeit im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit mit Indien nützlich sind.

Die Publikation richtet sich an ausreisende Fach- und Führungskräfte der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, an interkulturelle Trainer/innen und an interessierte Personen, die sich bezogen auf Indien mit interkulturellen Aspekten der Zusammenarbeit auseinandersetzen wollen. Insgesamt stellt das vorliegende Buch einen wertvollen und nützlichen Beitrag dar, um in einer zunehmend globalisierten Welt Verständnis für kulturelle Vielfalt zu fördern und die Entwicklung zu mehr sozialer Gerechtigkeit zu unterstützen.

Gerhard Seidel Bad Honnef, März 2006



## Einleitung

Indien war in meinem Blut, und es gab vieles, das mich instinktiv begeisterte. Und dennoch - ich nahm sie fast wie ein fremder Kritiker auf, voll der Ablehnung gegen ihre Gegenwart und die vielen Überreste ihrer Vergangenheit, die ich sah. Ihr unendlicher Charme und ihre Vielfalt begannen sich mir mehr und mehr mitzuteilen, und doch wurde mir bewusst, je mehr ich von ihr sah, wie schwierig es für mich und jeden anderen war, die Ideen, die sie beinhaltet, zu begreifen. Indien ist eine geographische und wirtschaftliche Einheit inmitten von Vielfalt, ein Bündel von Widersprüchen, zusammengehalten von starken, unsichtbaren Fäden. Immer wieder und wieder überwältigt, wurde sie doch nie erobert. Es gibt furchterregende Einblicke in finstere Korridore, die in eine uralte Nacht zurückzuführen scheinen, aber sie ist auch umgeben von der Fülle und Wärme des Tages. Beschämend und abstoßend ist sie sogar ein bisschen hysterisch, diese Dame mit Vergangenheit. *Jawaharlal Nehru in seiner „Entdeckung Indiens“ (1959, S.55ff)*

Die Schwierigkeiten und Widersprüche, die Nehru als Inder empfand, bewegen auch noch heute viele Deutsche, die sich im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit in Indien engagieren. Indien ist, geographisch betrachtet und ebenso in geistiger Beziehung, eine Welt für sich. Es umfasst alle Klimazonen. Hier leben über eine Milliarde Menschen und es ist die Heimat von über 200 Sprachen sowie vieler Religionen. Mit einer Geschichte von mindestens drei bis vier Jahrtausenden ist Indien eine der ältesten Wiegen menschlicher Kultur. Obwohl Indien über eine bedeutende Industrie und eine beachtliche technologische Kapazität verfügt, lebt dennoch ein großer Teil der indischen Gesellschaft in Armut. Die Kluft zwischen reichen Indern, einer wachsenden wohlhabenden Mittelschicht und der armen Bevölkerung nimmt stetig zu. Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) stellt in seinem Jahresbericht 2004 fest, dass in Indien im Vergleich zu allen anderen Entwicklungsländern immer noch die absolut höchste Zahl der hungernden Menschen lebt (214 Millionen, was einem Viertel aller weltweit hungernden Menschen entspricht). Der Kampf gegen Armut ist folglich eine der größten Herausforderungen für den indischen Staat.

In der Entwicklungszusammenarbeit ist Indien eines der Schwerpunktpartnerländer Deutschlands, d.h. das gesamte entwicklungspolitische Instrumentarium des BMZ kommt in ausgewählten Schwerpunktthemen zum Einsatz. Indien hat

bis zum Jahr 2001 mehr als 7,4 Milliarden Euro erhalten und ist damit das mit Abstand wichtigste Empfängerland in der Geschichte der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Die indische Regierung hat sich anspruchsvolle Entwicklungsziele gesetzt, die sich an der Millenniumserklärung zur nachhaltigen Entwicklung orientieren. So sind auch die in Partnerschaft mit Deutschland zu Wege gebrachten Projekte auf Langfristigkeit orientiert, wie z.B. das Kooperationsvorhaben zum Erosionsschutz in Maharastra, das mit 39 Millionen Euro gefördert wird und auf fünfzehn Jahre angelegt ist.

## Interkulturelle Beziehungen in der Entwicklungszusammenarbeit

Im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit kommen Institutionen, Organisationen, Personen und Personengruppen in sehr heterogenen Netzwerken miteinander in Kontakt. Die Akteure der Geberländer sind in (inter-)nationalen staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen, in Consulting-Unternehmen und - oft ehrenamtlich - als Mitarbeiter von unterschiedlich geprägten Solidaritätsgruppen organisiert. Wenn Sie sich heutzutage als Entwicklungshelfer engagieren, können Sie von der höchsten politischen Ebene bis in die entferntesten ländlichen Räume aktiv sein. Die Tätigkeitsfelder sind demnach äußerst heterogen: Zu den „klassischen“ Kleinprojekten - meistens in ländlichen Gebieten mit indigenen Gruppen - kommen vielfältige Aufgaben im Organisations- und Managementbereich hinzu. Alle Einsatzgebiete vereint, dass die Zusammenarbeit per se interkulturell ist, da immer Menschen aus äußerst verschiedenen Ländern und Regionen miteinander kooperieren.

Die Partnerländer werden je nach Sprachgebrauch unterschiedlich benannt: Man findet die Begriffe Geber- und Empfängerländer, „Erste“ und „Dritte Welt“, Industrienationen und Entwicklungsländer oder die Unterteilung der Welt in den „reichen Norden“ und die „armen Länder des Südens“. Im Unterschied zur weltweit agierenden Privatwirtschaft orientiert sich die Entwicklungszusammenarbeit an den Leitideen von Partizipation und Partnerschaft. Das Partizipationskonzept des BMZ, welches als Vorgabe zur bikulturellen Zusammenarbeit und als Orientierungshilfe für Nichtregierungsorganisationen dient, betont den Respekt zwischen Kulturen, den gegenseitigen Austauschcharakter und die Gleichwertigkeit der beteiligten Länder in der Entwicklungszusammenarbeit. Allerdings ist auf der Geberseite zu beachten, dass trotz noch so großer Bemühung und innerer Überzeugung eine ungleiche Partnerschaft sehr leicht entsteht und zum Teil eben auch Grundlage der Beziehungsstruktur in der Entwicklungszusammenarbeit ist. Dabei soll noch einmal betont werden,

dass die Verfasser von der grundsätzlichen Gleichwertigkeit der Länder ausgehen.

Wenn Vertreter der Entwicklungszusammenarbeit miteinander in Kontakt treten, so werden ihre Einstellungen und ihr Verhalten vornehmlich durch ihre Mitgliedschaft zur jeweiligen Gruppe und eben deren Beziehung zueinander bestimmt sein<sup>1</sup>. Diese Beziehung ist wiederum durch die objektiven Interessen der Eigengruppe im Verhältnis zur Fremdgruppe bedingt. Man unterscheidet zwischen negativer und positiver Abhängigkeit. Im Falle der negativen Abhängigkeit stehen die Interessen der Gruppen im Konflikt zueinander und fördern wettbewerbsorientiertes Verhalten der Mitglieder. In dieser Konstellation treten häufiger Konflikte in der Zusammenarbeit auf. Wenn dagegen die Gruppen zur Verwirklichung ihrer Ziele voneinander abhängig sind, werden sich die Beteiligten eher kooperativ verhalten. Im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit ist diese kooperierende Grundstimmung eine wichtige Arbeitsgrundlage.

Ein Blick in die Geschichte unterstreicht diese Problematik: Vor allem zu Beginn der Entwicklungszusammenarbeit wurden die Entwicklungsstrategien für den Süden ausschließlich in den Geberländern erarbeitet, um sie dann mit Geld, Gütern und so genannten Entwicklungsexperten dorthin zu exportieren. Eine derartig asymmetrische Beziehung gefährdet grundsätzlich und bereits im Anfangsstadium die Stabilität der Kooperation zwischen Gebern und Nehmern. Es besteht einerseits die Gefahr, dass die Geber die einseitige Beziehung zu ihrem Vorteil nutzen und andererseits bekommt der mit weniger Macht ausgestattete Entwicklungspartner das Gefühl, unterdrückt zu werden.

Die augenscheinlich als positiv angenommene Abhängigkeit in der Entwicklungszusammenarbeit kann demnach leicht ins Gegenteil umkehren, wie der Bau des Stahlwerks Rourkela als eines der ersten deutsch-indischen Entwicklungsprojekte exemplarisch verdeutlicht. Die indische Regierung bestellte bei einem Konsortium deutscher Firmen ein Stahlwerk, das modernsten Standards entsprach. Einige Zeit nach dem Baubeginn konnte die indische Regierung das Projekt nicht mehr finanzieren. Es mussten Kredite beantragt werden, die den Rahmen normaler kommerzieller Kredite sprengten. Seitens der indischen Regierung existierte die Furcht, dass durch wirtschaftliche Hilfe die so schwer errungene Unabhängigkeit von der Kolonialmacht England beeinträchtigt wird. In Rourkela selbst war ein grundlegendes Misstrauen gegenüber den deutschen Entwicklungshelfern zu beobachten. Die Vorwürfe lauteten: Export der Arbeitslosigkeit aus dem eigenen Land sowie der Verkauf überschüssiger, veralteter Maschinen an Indien. Aber die Vorstellungen der indischen Einheimischen über das Anliegen der Deutschen gingen noch weiter: Sie wollen das Kasten-

---

1 Sozialpsychologische Studien von Sherif (1969) belegen diese These.

system abschaffen und alle Menschen gleich machen. Alle sollten unter einem Dach leben und in Großküchen zusammen essen. Sie wollen die besten Ländböden erwerben, Landwirtschaft anfangen und über die Einheimischen regieren. Dieses Bild, das die Inder von den deutschen Entwicklungshelfern zu dieser Zeit hatten, verdeutlicht die Problematik eindrucksvoll. Sie fühlten sich im wirtschaftlichen und kulturellen Bereich von den deutschen Partnern bedroht. Ein Bericht von Sperling (1965) veranschaulicht diese ersten Erfahrungen in der deutsch-indischen Entwicklungszusammenarbeit<sup>2</sup>.

Die Auswirkungen einer negativen Abhängigkeitsstruktur auf die Zusammenarbeit sind demnach mannigfaltig und beinhalten ein meist negatives Potenzial. Werden die eigene Lebensgrundlage sowie die kulturellen Werte angegriffen, wird in vielen Fällen besonders auf der eigenen kulturellen Tradition beharrt und es besteht keine Offenheit für gut gemeinte Veränderungen. So wurde z.B. bei den Kikuyu in Kenya herausgefunden, dass die traditionelle Beschneidung von Jungen und Mädchen zum Symbol eines organisierten politischen Widerstandes und der kulturellen Selbstbehauptung gegenüber dem christlichen Westen wurde. Als aber die negative Abhängigkeitsstruktur abnahm und ein sozialer und wirtschaftlicher Wandel eintrat, der die Kikuyu zum ökonomisch erfolgreichsten Volk Kenyas machte, verloren derartige Initiationsrituale ihre Bedeutung und wurden zur Ausnahme<sup>3</sup>.

Die „soziale Identität“<sup>4</sup> könnte solche abweisenden Reaktionen erklären. Jedes Individuum definiert sein Selbstkonzept über spezifische Merkmale seiner Person (personale Identität) und Eigenschaften einer Gruppe, der er sich zugehörig fühlt. Er strebt dabei normalerweise nach einer positiven personalen sowie sozialen Identität. In Abhängigkeit von der Situation, in der sich Menschen befinden, werden sie sich eher über ihre personale oder ihre soziale Identität definieren. Bei der Kooperation in Entwicklungsprojekten wird vermutlich in vielen Situationen die soziale Identität aktiviert, da meist Vertreter von Gruppen interagieren. Deutsche und Inder werden folglich nach positiver sozialer Identität streben. Nach sozialpsychologischen Untersuchungen sollte die Gruppe, zu der man gehört, im Vergleich zur fremden Gruppe immer positiver oder mindestens genauso gut bewertet werden. So ist es zum Beispiel in solchen

---

2 Am Ende dieses Buches befindet sich eine Bibliografie mit interessanten Verweisen auf weiterführende Literatur.

3 Berg-Schlosser, D. (1997). Menschenrechte und Demokratie - universelle Kategorien oder eurozentrische Betrachtungsweise? In M. Bocker & H. H. Nau (Hrsg.), Ethnozentrismus: Möglichkeiten und Grenzen des interkulturellen Dialogs (S. 289-306). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

4 Die sozialpsychologische Theorie der sozialen Identität stammt von Tajfel und Turner. Ihre Bewusstmachung ist für die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit nützlich.



Gruppeninteraktionen normal, dass, aufgrund von Wahrnehmungsverzerrungen, der eigenen Gruppe oft größere Kompetenzen zugeschrieben werden als der fremden Gruppe. Die Konstellationen (Geber- und Empfängerland) sowie die Grundidee der Entwicklungshilfe machen es für die indische Seite kompliziert. Die Zusammenarbeit selbst deutet nämlich darauf hin, dass die Gruppe besser ist, die Entwicklungshilfe leistet und ihre Unterstützung anbietet. In unserem Fall heißt das, dass man als Deutscher quasi von selbst eine positive soziale Identität aktiviert, da man dem Inder hilfsbereit und kooperativ als Vertreter aus der „ersten“ Welt gegenübertritt. Die Interaktion mit einem deutschen Entwicklungshelfer verursacht beim indischen Interaktionspartner möglicherweise erst einmal folgende Gedanken: „Indien ist ein Entwicklungsland. Unser Bild in der Welt ist immer noch von Armut und Krisen geprägt. Ein großer Teil der indischen Bevölkerung muss sich täglich um die Sicherung seiner Grundbedürfnisse sorgen. Unser Land braucht noch immer Entwicklungshilfe, da wir unsere großen Probleme nicht alleine lösen können.“ Auch der Deutsche wird im Rahmen seines Entwicklungsauftrags zuerst ein solches Bild von Indien entwerfen.

Kommt man dagegen als deutsche Fach- oder Führungskraft der Privatwirtschaft nach Indien, um hier zum Beispiel ein neuen Unternehmenssitz aufzubauen, so treten in der Interaktion mit indischen Partnern wahrscheinlich folgende Facetten der indischen sozialen Identität in den Vordergrund: „Indien gehört zu den Schwellenländern. Es ist auf dem Sprung zu einer bedeutenden Welt- und Wirtschaftsmacht. Indien kann mit einer Geschichte von mindestens drei bis vier Jahrtausenden auf eine der ältesten Hochkulturen zurückblicken. Es können zudem bedeutende Erfolge in der Atomphysik, Weltraumtechnik und Software-Entwicklung verzeichnet werden. Das Land verfügt über hochqualifizierte Fachkräfte. Es lohnt sich hier einen Unternehmenssitz aufzubauen.“

Die Entwicklung einzelner indischer Gesellschaftsschichten vollzieht sich demnach in gänzlich unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Richtungen. Ein sehr ambivalentes Selbst- und Fremdbild der Inder ist die Folge.

Diese Überlegungen zeigen die besondere Bedeutung der interkulturellen Kompetenz in der Entwicklungszusammenarbeit auf. Neben dem Verständnis der indischen Kultur ist ein „Fingerspitzengefühl“ für die besonderen Bedingungen in der Interaktion mit dem indischen Partner gefragt, damit Entwicklungszusammenarbeit im Sinne der Partizipation und Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund gemeinsamer globaler Verantwortung gelingen kann.



## **Einführung in das Training**

### **Was ist Kultur**

Wenn Sie an Indien denken, fällt Ihnen zum Begriff Kultur sicherlich Vieles ein. Vielleicht beleben sofort Bilder vom Taj Mahal, von Rikshaws, Saris, Sadhus, Kühen und würzigen Speisen ihre Vorstellung. Andererseits denken Sie möglicherweise auch an den Hinduismus, das Kastensystem oder die Befreiung von der britischen Kolonialmacht.

Kultur wirkt immer auf zwei Ebenen: Die objektive Ebene enthält sichtbare und fassbare Dinge, wie Kleidung, Gebäude, Straßen, Kunst oder Essgewohnheiten. Die subjektive Ebene dagegen besteht aus Elementen, die weder sichtbar noch fassbar sind, z.B. Werte und Normen einer Gesellschaft, Religion oder direkt auf das Verhalten bezogene Vorschriften. Während die objektive Ebene einer Kultur leicht zu erfassen ist, bleibt die subjektive Ebene dem unvorbereiteten Besucher eines Landes häufig verborgen. Wenn Sie einen beruflichen Aufenthalt in Indien planen, werden Sie jedoch viel stärker als ein Tourist mit Indern kommunizieren müssen, da Sie die indische Infrastruktur nutzen, miteinander arbeiten und vielleicht gemeinsame Projektziele verfolgen. Sie sind dabei auf eine gut funktionierende Kommunikation angewiesen, um eine fruchtbare Zusammenarbeit zu ermöglichen. Ein Verständnis der indischen Kultur ist dafür unerlässlich, und das liegt jenseits der „do's“ und „don'ts“, die man häufig in Reiseführern findet. Kultur kann als „Orientierungssystem“ beschrieben werden, das heißt die Mitglieder einer Gesellschaft orientieren ihr Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln unbewusst an der Kultur, in der sie von der Kindheit an sozialisiert wurden. Das Orientierungssystem hat sich über viele Generationen entwickelt und hilft dabei, sich in der Welt zurecht zu finden. Es liefert verlässliches Wissen über Dinge, Personen, Prozessabläufe und Verhaltenskonsequenzen und verleiht allem einen Sinn. In seinem vertrauten Kulturkreis kann sich der Einzelne darauf verlassen, dass seine Weltsicht von Mitmenschen weitgehend verstanden wird.

## Was geschieht, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammentreffen?

Interagieren nun Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, entstehen sicherlich gegenseitiges Interesse und Neugier, aber das eigene kulturelle Orientierungssystem kann auch schnell seinen Dienst versagen. Es kommt zu so genannten kritischen Interaktionssituationen, in denen die Beteiligten auf unerwartetes Verhalten bei ihrem Gegenüber stoßen. Denn unser Orientierungssystem hat nicht nur Einfluss auf unser eigenes Handeln, sondern auch darauf, welches Verhalten oder welche Reaktion wir von anderen Menschen erwarten und was wir glauben, wie unser Gegenüber denkt. Aus dem Blickwinkel unseres eigenen kulturellen Orientierungssystems ist es im Prinzip unmöglich zu erkennen, wie ein Inder eine spezielle Situation interpretiert oder welches Verhalten ihm seine Kultur vorschreibt. Je unterschiedlicher die Beteiligten die Situation interpretieren, desto eher versagen gewohnte Handlungsstrategien und desto weniger zuverlässig können Verhaltenskonsequenzen eingeschätzt werden. Das Verhalten des Gegenübers wird als auffällig, kurios oder sogar negativ bewertet, weil es die Regeln des eigenen Orientierungssystems verletzt. Das Problem dabei ist, dass die Ursache für auffälliges Verhalten eher in der Person gesehen wird als in der Situation oder in der Befolgung eines kulturellen Regelsystems. Wir glauben also eher, dass unser Gegenüber vielleicht faul, dumm oder böse ist, als dass wir darüber nachdenken, welches Verhalten seine Kultur in dieser Situation vorschreibt. Auf diese Weise entstehen Vorurteile, die sich immer weiter verfestigen. Die Partner sind dabei in doppelter Weise blind. Sie besitzen kein Wissen über die fremde Kultur und sind sich gleichzeitig ihrer eigenen nicht bewusst.

## Was sind Kulturstandards?

Um die subjektive Kultur des Gegenübers kennen zu lernen, ist es sinnvoll, sich Wissen über die Merkmale dessen kulturellen Orientierungssystems anzueignen. Diese kulturspezifischen Merkmale heißen „Kulturstandards“. Sie sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von den meisten Mitgliedern einer Kultur als verbindlich angesehen werden. So stellt die beinahe sprichwörtliche deutsche Pünktlichkeit sicherlich einen Kulturstandard dar, den die meisten Deutschen als erstrebenswert ansehen. Dennoch kann es auch Deutsche geben, die häufiger zu spät kommen, denn jeder Kulturstandard besitzt einen gewissen Toleranzbereich. Verhaltensweisen, die sich jedoch außerhalb bestimmter Grenzen bewegen, lösen bei den Mitmenschen Verärgerung oder Ablehnung aus. So wird jemand, der grundsätzlich eine halbe Stunde

zu spät zu Terminen oder Verabredungen erscheint, schnell als unzuverlässige Person eingeschätzt, die einem die Zeit stiehlt. Sinn und Nutzen einzelner Kulturstandards sind nur in einem kulturhistorischen Kontext zu verstehen. Denn Kulturstandards entstehen durch historische Einflüsse, Lebens- und Umweltbedingungen, die im Laufe der Zeit auf eine Kultur wirken.

In diesem Buch sind alle Fallbeispiele den jeweils zugrunde liegenden indischen Kulturstandards zugeordnet und werden auf diese Weise zusammenhängend erklärt. So erhalten Sie ein möglichst umfassendes Verständnis für Hintergründe und Auswirkungen der im Handlungsfeld der Entwicklungszusammenarbeit wirkenden Kulturstandards. Sie sollten sich jedoch bewusst sein, dass Kulturstandards auch eine Reduktion der Komplexität einer Kultur darstellen. Diese Vereinfachung ist einerseits notwendig, um das Erlernen eines so vielschichtigen Inhaltes überhaupt zu ermöglichen, andererseits führt sie aber auch zu Stereotypisierungen. Im Gegensatz zu Vorurteilen beruhen diese zwar auf einer systematischen Analyse real erlebter Situationen, aber dennoch verzerren sie die Wirklichkeit. In der Begegnung mit Indern sollten Sie daran denken, dass Ihr Gegenüber immer ein Individuum ist, das auch ganz anders handeln oder andere Werte als die indischer Kulturstandards vertreten kann. Ein schönes Beispiel für die gut gemeinte Befolgung von Stereotypen ist die folgende Situation:

*Als Herr Gräbner in ein neues Haus einzieht, gibt er für seine Kollegen eine kleine Party. Er lädt seine Gäste für 20 Uhr ein, ist sich aber sicher, dass in Indien sowieso niemand vor 22 Uhr bei ihm erscheinen wird. Das hat er bei anderen Partys, zu denen er eingeladen war, schon gelernt. Als Herr Gräbner 20 Uhr unter der Dusche steht und es plötzlich klingelt, ist er ziemlich verwundert. Seine Kollegen sind tatsächlich auf die Minute pünktlich. Sie erklären ihr frühes Erscheinen damit, dass sie davon ausgegangen seien, dass Herr Gräbner tatsächlich 20 Uhr meine, weil er doch ein Deutscher sei. Daraufhin müssen alle herzlich über den Kulturen-Mix lachen.*

Die indischen Kulturstandards sollten Sie also nicht als unumstößliche Verhaltensregeln sehen, sondern Ihr Wissen darüber soll Ihnen helfen, sich in einer interkulturellen Begegnung orientieren zu können. Verstehen Sie Kulturstandards eher als begründete Fragen, die Sie an eine interkulturelle Begegnung in Indien stellen können.

## Was ist typisch deutsch?

Die Kulturstandardforschung hat auch untersucht, was aus der Sicht unterschiedlicher Kulturen als typisch deutsch angesehen wird. Einige Merkmale der deutschen Kultur werden aus den Blickwinkeln mehrerer Kulturen als bedeutsam angesehen<sup>5</sup>.

In Beruf und Zusammenarbeit der Deutschen ist die *Sachorientierung* ausschlaggebend. In Besprechungen „kommt man zur Sache“, man ist zielorientiert und argumentiert mit Fakten. Ob man sich mag oder nicht, ist eher nebensächlich; Emotionen werden weitgehend kontrolliert. Selbst in der Alltagskommunikation genießen Sachthemen Vorrang vor persönlichen Angelegenheiten.

Es besteht eine hohe *Wertschätzung von Strukturen und Regeln*. Es gibt eine hohe Anzahl von Regeln, Verordnungen und Gesetzen, die eng ausgelegt und deren Verletzung rigide geahndet wird, zum Teil sogar von völlig unbeteiligten Personen. Hinter diesem Wunsch nach Strukturen steckt das Bedürfnis nach Zuverlässigkeit, nach Kontrollierbarkeit und der Ausschaltung von Fehlerquellen. Das Zusammenleben im zwischenmenschlichen Bereich ist klar und nachvollziehbar gesteuert, um das Ideal der Gleichbehandlung aller Menschen zu realisieren. Regeln und Gesetze sind mit einem ausgeprägten Gerechtigkeits-sinn assoziiert, da jeder die gleichen Chancen, Rechte und Strafen erhält. Deutsche regeln alles vertraglich, planen und strukturieren im Detail. Daraus resultiert zwar einerseits die sprichwörtliche „deutsche Wertarbeit“, aber andererseits werden Spontaneität und Flexibilität gehemmt.

Deutsche erscheinen vielen Kulturen in Terminen und *Zeitplanung* gefangen. Zeit ist ein wertvolles Gut, das effektiv genutzt werden muss. Man sollte seine Zeit also langfristig planen und sich bei der Umsetzung dieser Pläne nicht von Nebensächlichkeiten ablenken lassen, um keine Zeit zu verschwenden. Um dem Ideal nahe zu kommen, werden Erledigungen in klare Zeitfenster gepackt. Zur Koordination dieser Fenster werden genaue Termine vereinbart, deren Einhaltung verbindlich ist, da sonst das ganze System nicht mehr funktioniert. Zeitliche Unzuverlässigkeit benötigt eine gute Begründung, sonst wird sie schnell als Beleidigung aufgefasst und löst Verärgerung aus. Damit erhält Zeit einen hohen Symbolwert, der die Wichtigkeit einer Sache oder Person ausdrückt. Effektives Zeitmanagement stellt einen so wesentlichen Bestandteil von

---

<sup>5</sup> Eine detailliertere Beschreibung und kulturhistorische Verankerung findet sich in: Schroll-Machl, S. (2003). In A. Thomas, E.-U. Kinast & S. Schroll-Machl (Hrsg.), Handbuch interkultureller Kommunikation und Kooperation. Bd. II: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.