



Partizipative Methoden und interkulturelle Herausforderungen

Viele IZA-Organisationen setzen partizipative Methoden ein, um ihre Entwicklungsprojekte und -programme zu managen. Dass sich dabei auch interkulturelle Herausforderungen stellen, tritt jedoch oft in den Hintergrund. Funktionieren partizipative Methoden in allen Kulturen gleich? Was gilt es zu beachten, wenn man bei der Arbeit partizipative Methoden anwendet – zum Beispiel in Prozessen, an denen Personen und Gruppen aus verschiedenen Kulturen beteiligt sind? Ein kleiner Leitfaden für Projektmitarbeitende, Programmverantwortliche und multikulturell Arbeitende.

1 Einführung

1.1 Entstehung

Ziel der internationalen Zusammenarbeit war anfangs, in armen Ländern Entwicklungshilfe zu leisten, indem man ihnen den Weg zu dieser Entwicklung aufzeigt. Partizipation bei Entscheidungsprozessen fand nur begrenzt oder gar nicht statt. Die Entwicklungshilfe verfügte über das Wissen, die nötigen Ressourcen und engagierte sich mit viel Energie. Die im Vergleich zu heute längeren Feldeinsätze ermöglichten dem entsandten Personal tiefere Einblicke in die lokale Kultur.

Im Laufe der Zeit führten jedoch politisches Bewusstsein und der Kampf um Unabhängigkeit zur Einsicht, dass diese Arbeitsweisen weder funktionierten noch nachhaltig waren. Denn weder waren die sogenannten Begünstigten in die Prozesse eingebunden, noch entsprachen diese ihren Bedürfnissen. Philosophen, Denker, Befreiungstheologen und Entwicklungsexperten begannen, die Stimme der Armen sowie ihre Beteiligung an Überlegungen und Entscheidungen zu fördern. Dank Persönlichkeiten wie Paolo Freire, Anne Hope, Robert Chambers oder Monsignore Romero u.a. entwickelten sich partizipative Arbeitsmethoden, die Eingang in die Entwicklungszusammenarbeit fanden. Die Kernidee lautete: «Hört auf die Bedürfnisse der Betroffenen und überlasst ihnen die zentrale Rolle in ihrem eigenen Entwicklungsprozess.»

Dieser auch heute noch von den IZA-Organisationen vertretene Ansatz erlebte seinen Höhepunkt in den 1970- und 1980er sowie bis in die 1990er Jahre hinein. Organisationen der internationalen Zusammenarbeit, kirchliche NGO sowie staatliche und internationale Akteure führten Diskussionen, Rollenspiele, Simulationen etc. ein, um die Bevölkerung in die Entwicklungsvorhaben einzubinden.

Partizipation erfordert methodologische Ausbildung und Zeit, um wirksam zu sein. Heute geht der Trend teilweise zu hierarchischen und zentral gesteuerten Modellen, die weniger Zeit und methodologisches Know-how verlangen. Partizipative Methoden gehören jedoch zu den seltenen Ansätzen, die auf lange Sicht hin Früchte tragen, und spielen deshalb immer noch eine wichtige Rolle in der Arbeit sehr vieler Organisationen.

1.2 Partizipative Methoden und interkulturelle Kommunikation

Bei der Einführung partizipativer Methoden stand die Idee im Mittelpunkt, dass die Personen selbst eine zentrale Stellung bei ihrem eigenen Entwicklungsprozess einnehmen. Die folgende Tabelle listet bestimmte, von den Methoden der Partizipation angestrebte Ziele auf, weist auf deren interkulturelle Herausforderungen und gibt Empfehlungen.

Ziele	Interkulturelle Herausforderungen	Worauf zu achten ist – Empfehlungen
Demokratischer Ansatz (jede Person hat das Recht, sich zu beteiligen, ihre Bedürfnisse auszudrücken und an den Entscheidungen teilzuhaben).	Was ist die Herausforderung, wenn die Personen keine «demokratische» Vision haben und sich stattdessen auf die Weisheit des Ältestenrates stützen?	Grundsätzlich sollten EntwicklungsexpertInnen «nur» begleiten und den Prozess in den Händen der lokalen Bevölkerung lassen. Trotzdem ist die Rolle von EntwicklungsexpertInnen oft dominant; sie regen an, laden ein, schlagen Methoden vor und beeinflussen durch ihr Handeln den Prozess stärker, als sie sich vorstellen können.
Das Wissen, die Erfahrungen und Kompetenzen jedes / jeder Einzelnen miteinbeziehen.	Wenn Wissen Macht bedeutet, sind dann alle einverstanden, es wirklich zu teilen? Wer schlägt partizipative Methoden vor, wer benutzt sie und wie?	Lokale Methoden der Partizipation identifizieren, bevor man eigene vorschlägt. Versuchen, die eigenen partizipativen Methoden in lokale Methoden einzubauen.
Das Wissen, die Erfahrungen und Kompetenzen jedes / jeder Einzelnen miteinbeziehen.	Wer ist «jede / jeder», wer fühlt sich betroffen? Wie werden Kinder, Frauen, Fremde, Junge, «Verrückte» und Geister tatsächlich betrachtet?	Vor der Anwendung die Methoden verstehen lernen und sich ihrer Auswirkungen bewusst sein. Vorsichtig vorgehen, sich Zeit für das gemeinsame Aufbauen und laufende Bewertung vornehmen.
Das Vorgehen erlaubt allen, eigene Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln (Empowerment).	Welches sind die Herausforderungen, wenn die Machtverhältnisse neu verteilt werden? Geben sich die IZA-Organisationen die nötige Zeit für wirklich partizipative Prozesse?	Sich am Anfang Zeit lassen, denn schnell vorwärtsschreiten, bedeutet nicht immer Zeitgewinn. Sich Zeit nehmen, um eine Vertrauensbasis zu schaffen, ohne die keine Methode funktioniert.

Obwohl der partizipative Ansatz an sich einen immensen Fortschritt in der Arbeitsweise der internationalen Zusammenarbeit bedeutet, so ist bei der Anwendung seiner Methoden Vorsicht geboten:

- Lassen diese sich in allen Kulturen gleichermassen anwenden?
- Was ist bei multikulturellen Gruppen zu beachten?

Werte, Tabus, Glauben, Regeln und Normen, Einstellungen und Funktionieren einer Gemeinschaft sind manchmal von Kultur zu Kultur sehr verschieden. Diese Unterschiede müssen bei der Anwendung partizipativer Methoden berücksichtigt werden.

2 Partizipative Aktivitäten und interkulturelle Herausforderungen

2.1 Sich vorstellen und andere Gruppen-Übungen

« Eine multikulturelle Gruppe trifft sich zum ersten Mal. Zum Einstieg fordern die Kursleiter die Teilnehmenden auf, aufeinander zuzugehen und sich in der in ihrer Kultur gewohnten Art zu begrüßen. Es geht um zwei Dinge: sich kennen zu lernen und gleichzeitig die kulturellen Unterschiede vom ersten Moment an zu spüren (andere verbale und non-verbale Codes z.B.).

Beim Aufarbeiten meldet sich eine verschleierte Muslimin zu Wort: «Für mich war diese Übung sehr schwierig. Ich hatte die ganze Zeit Angst, von einem Mann begrüßt zu werden.» Eine Erfahrung aus der IZA

«Im Laufe eines Workshops erklärt der Kursleiter ein Spiel, das nach einer Phase hoher Konzentration neuen Schwung in die Gruppe bringen soll. Die Übung erfordert rasches Reagieren auf die Anweisungen. Leider vergisst der Kursleiter, die Anweisungen für die sprachliche Minderheit in der Gruppe zu übersetzen. Als er doch daran denkt, hatten die Mitglieder der sprachlichen Mehrheit schon längst reagiert, bevor die Übersetzung fertig war.» Eine Erfahrung aus der IZA

Ziele des Sich-Begrüssens

Sei es bei der Ankunft, der Eröffnung eines Seminars oder einfach nur beim Treffen einer neuen Person – im Allgemeinen besteht die erste Handlung im Einsatzland darin, sich vorzustellen oder zu begrüßen. Dabei geht es darum, erste Kontakte zu knüpfen, eine Arbeitsatmosphäre aufzubauen und erste Informationen auszutauschen.

Interkulturelle Herausforderungen

- 1) **Fragen** während des Vorstellens: Welche sind erlaubt, welche sind tabu? Alter, Zivilstand, Religion, Zahl der Kinder, Herkunft sind Fragen, die je nach Kultur belastet oder gar tabu sind.
- 2) Das **Wort ergreifen**: Wer spricht wann? Ist den Entwicklungsexperten in ausreichendem Masse die Dynamik des Sozialstatus und die interne Hierarchie innerhalb der Gruppe bewusst, was beides Einfluss darauf haben, wer wann sprechen darf?
- 3) Das **Non-verbale**: Was das Sich-Vorstellen und die Gruppenübungen betrifft, so wird das Non-verbale von Kultur zu Kultur unterschiedlich gehandhabt. Werden diese Regeln nicht beachtet, kann es vom ersten Treffen an zu dauerhaften Unannehmlichkeiten kommen. Die Beispiele worauf zu achten ist, sind zahlreich: sich die Hand geben oder einen Begrüßungskuss austauschen (z.B. bei Familienangehörigen des Dorfchefs, des Königshauses, oder in Situationen, wie im ersten Beispiel oben beschrieben), kräftiges Händeschütteln, Augenkontakt während des Grusses oder nicht, Beziehung zwischen den Geschlechtern etc.
- 4) Die **Sprache**: Wenn in einer Gruppe nicht alle dieselbe Sprache sprechen und es keine Simultanübersetzung gibt, sind bestimmte Gruppen hinsichtlich Verständnis und Zugang zu Informationen des Kursleiters bevorzugt, wenn dieser immer zuerst das Wort ergreift und sich dabei immer derselben Sprache bedient.

Worauf zu achten ist – Empfehlungen

- Inhalt und Prozess der Vorstellungsübungen der kulturellen Zusammensetzung der Gruppe anpassen.
- In gemischt-geschlechtlichen Gruppen Übungen vermeiden, die eine Berührung erfordern, wenn das für einige Frauen ungewohnt, unangenehm oder gar tabu ist.
- Übungen mit Blickkontakt vermeiden, wenn man sich in einem Umfeld bewegt, in dem dieser in Bezug auf Hierarchie und Respekt klar reguliert ist und sich nicht alle in die Augen schauen.
- Bei Vorstellungsübungen ist darauf zu achten, dass die Gruppenzusammensetzung kulturell harmonisiert; oder man lässt die Gruppen sich selbst zusammensetzen, so dass sich die Teilnehmenden mit den Personen zusamm tun, mit denen sie sich sicher fühlen.
- Sich beim Vorstellen der eigenen «Automatismen» bewusst sein und versuchen, diese unter Kontrolle zu halten.
- Das Funktionieren des Non-Verbales im Gastland beobachten und es berücksichtigen.
- In einer gemischtsprachigen Gruppe ohne Simultanübersetzung sollten die Übungen so gewählt werden, dass diejenige Gruppe, die den Kursleiter versteht, nicht bevorzugt ist.

2.2 Umfeldanalyse

«Wir wollen die Situation einer ländlichen Gemeinde analysieren; die Übung besteht vor allem darin, sich einen Überblick über die verschiedenen lokalen Ressourcen und Herausforderungen zu verschaffen. Die verschiedenen Beteiligten sind aufgefordert, auf einer Landkarte die für sie wichtigen Schlüsselemente einzutragen (Dorfbrunnen, Haus des Chefs, Kirche, Strassen, Gemeinschaftsfeld etc.).» Erfahrungsbericht aus dem südlichen Afrika

Ziele der Umfeldanalyse

Bevor eine IZA-Organisation ihre «Entwicklungsarbeit» aufnimmt, wird sie den Kontext, in dem sie arbeitet, analysieren. Alles, was hinsichtlich dieser Arbeit relevant sein kann, wird in Betracht gezogen. Im Allgemeinen werden partizipative Ansätze verwendet, um sich einen möglichst breiten Einblick in das Umfeld zu verschaffen.

Interkulturelle Herausforderungen

In Bezug auf Partizipation eignen sich für die Umfeldanalyse verschiedene Instrumente. Welches dafür in Frage kommt, hängt von den Dimensionen ab, die man analysieren will. Hat man eines ausgewählt, bestimmt man dessen Einsatzweise, wählt die an der Übung teilnehmenden Akteure und die Moderation aus.

Dieses Auswahlverfahren ist alles andere als unbedeutend. Denn was auch immer man wählt – es wird das Analyse-Resultat mit beeinflussen.

Wahl der Umfeld-Dimensionen

Was analysieren wir? Befassen wir uns mit materiellen Aspekten der Ressourcen? Mit den Beziehungen der Leute untereinander? Dem Einfluss der Vergangenheit? Den Machtverhältnissen? Denken wir daran, die Rolle der Ahnen, Riten, Religionen miteinzubeziehen?

Auswahl der Teilnehmenden

Wer nimmt an der Aufgabe teil? Können sich Frauen Männern gegenüber frei äussern? Sind Personen mit Einfluss darunter, und welche Auswirkungen hat das auf die anderen Teilnehmenden? Wäre es nicht besser, man liesse die Geister die Situation direkt beeinflussen? Soll die Partizipation einzeln oder in Gruppen stattfinden? Falls in Gruppen – wie sind diese am besten zusammengesetzt? Wer darf zuerst sprechen? Was bedeutet es, eventuell gegensätzliche Meinungen zu äussern: konstruktive und mutige Intervention oder Entsolidarisierung mit der Gemeinschaft? Wie werden die Jungen wahrgenommen, die das Wort ergreifen? Ist die Kommunikation direkt oder indirekt?

Wahl des Instruments

Im Beispiel fällt die Wahl auf die Kartografie. Wissen die Entwicklungsfachleute, ob das Konzept einer Landkarte bekannt ist und verwendet wird? Werden auch Dinge und Orte, die tabu sind, dargestellt? Wie soll man Dinge berücksichtigen, die selbstverständlich sind, die nicht erwähnt werden und an welche die Entwicklungsfachleute nicht gedacht haben wie zum Beispiel der Ursprung des Regens, die Ursache einer Krankheit oder der Entscheidungsprozess?

Wahl des/der ModeratorIn

Die Wahl der ModeratorInnen beeinflusst die Übung – ob man will oder nicht. Wen wählt man für diese Rolle aus? Werden nur die professionellen Kompetenzen als Auswahlkriterien herangezogen? Welche Rolle spielen Alter, Geschlecht, der Platz in der Gemeinschaft, Autoritätsgrad, seine Zugehörigkeit zu welcher Familie?

Was zu beachten ist – Empfehlungen

Welche Wahl man auch trifft: jede hat ihre Auswirkungen, und diese können von Kultur zu Kultur unterschiedlich sein. Hier einige Empfehlungen, um sich im interkulturellen Kontext zu bewegen:

Wahl der Umfeld-Dimensionen

Um die richtigen Umfeld-Dimensionen zu wählen, sollten Personen beigezogen werden, die das lokale Umfeld gut kennen. Bestimmte Analyse-Instrumente können helfen, das Umfeld aus verschiedenen Blickwinkeln zu beobachten, wie z.B. die «Rural Livelihood Systems», auch als «Livelihood-Mandala» bekannt. Dieser ganzheitliche Ansatz betrachtet den Kontext nicht nur als Objekt an sich, sondern auch wie er sich jedem einzelnen darstellt, und welchen Sinn die Menschen ihm verleihen.

Welche Vorstellung sich die Menschen von ihrem Umfeld machen, lässt sich anhand des Beispiels der Erde aufzeigen. Sie kann auf unterschiedlichste Art betrachtet werden: als landwirtschaftliche Ressource, als etwas, das man ausbeutet, oder als nährendes Mutter. Während dort die Erde einmal den Menschen gehört, sind es hier die Menschen, die der Erde gehören. Die Kosmologie der Bevölkerung muss also mit einbezogen werden.

Auswahl der Teilnehmenden

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Auswahl der Personen, die einbezogen werden. Schlüsselpersonen oder allfällige Minoritäten sollten nicht vergessen werden. Man muss sich ebenso darüber Gedanken machen, welche Gruppen gleichzeitig anwesend sein können (Frauen und Männer, Junge und Alte, Personen aus verschiedenen sozialen Klassen usw.). Daher sollte die Verwendung der Instrumente so angepasst werden, dass sich wirklich alle äussern können, im Vertrauen und in der ihnen eigenen Ausdrucksweise. Eventuell lassen sich Untergruppen bilden; man schaut, wer zu wem passt, überlegt, in welcher Reihenfolge beim Zusammenkommen das Wort ergriffen wird, oder wählt verschiedene Kommunikationsstile je nach Art der Teilnehmenden aus usw.

Wahl des Instruments

Personen, die das Umfeld gut kennen, treffen aus verschiedenen Instrumenten die geeignete Wahl und weisen auf deren Vor- und Nachteile hin.

Falls mehrere Instrumente angewendet werden können, lässt sich nicht nur der Kontext auf verschiedene Weise analysieren, sondern man erhält zusätzliche Elemente oder weitere Informationen über die Bedeutung der verschiedenen Themen.

Wahl des/der ModeratorIn

Idealerweise findet man eine Person, die das Vertrauen der Teilnehmenden besitzt, neutral ist und von allen in ihrer Rolle als ModeratorIn akzeptiert wird – und zwar ausschliesslich als ModeratorIn. Je nach Kultur sind diese Anforderungskriterien verschieden. Ausgewählt werden sollte die/den ModeratorIn von Personen, die aus dem Umfeld stammen, das analysiert wird. Denn die Auswahl-Kriterien können komplex sein: So kann es sein, dass z.B. eine zu junge Person in einer solchen Rolle nicht akzeptiert wird, während eine ältere Person eher als Ratgeber, auf den man hört, empfunden würde statt als Moderator, vor dem man spricht.

Man tut gut daran sich beraten zu lassen – aber auch beachten, dass nicht unbedingt jede «lokale» Person dieselbe Kultur hat wie die Zielbevölkerung. So kann z.B. eine Person, die in der Stadt studiert hat, eine völlig andere Kultur aufweisen als die ländliche Bevölkerung.

2.3 Teambuilding oder die Teamentwicklung

«Wie können wir ein Team sein, wenn du deine Mahlzeit einnimmst ohne zu teilen?» Mitarbeiter aus Namibia

«Meine Chefin scheint nicht auf die Meinung ihrer Kollegen zu achten, das frustriert mich.»
Schweizerische Fachkraft in Bolivien

Ziele des Teambuildings

Eine Gruppe, die ein gemeinsames Ergebnis erzielen soll, wird effizienter sein, wenn es gelingt, ein Team zu formen und als solches zu arbeiten. Die Bildung eines Teams erfordert Zeit und Know-how. In der Entwicklungszusammenarbeit ist es jedoch so, dass im Einsatzland die Personalfuktuation innerhalb der Teams oft sehr hoch ist. Die Ankunft neuer Mitarbeitender, ob lokal oder international, destabilisiert oft das erreichte Gleichgewicht. Ein neuer Teambuildingprozess findet statt, um ein Kenntnis- und Vertrauensniveau zu erreichen, damit die Arbeit in der Gruppe besser vorangeht. Das von Tuckman entwickelte Instrument zum Teambuilding – «Die Entwicklungsstufen eines Teams»¹ – spricht von fünf Stufen des Teambuildings und wird im Folgenden unter einer interkulturellen Perspektive betrachtet.

¹ http://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_fr.html et http://www.teambuilding.co.uk/Forming_Storming_Norming_Performing.html

Phasen	Einige kulturelle Herausforderungen	Worauf zu achten ist – Empfehlungen
Forming – Aufbau	<p>Tabu- oder angemessene Themen während des ersten Gesprächs sind von einer Kultur zur anderen verschieden.</p> <p>In einigen Kulturen konstituiert sich ein Team, indem man den Akzent auf die gestellte Aufgabe setzt; andere Kulturen legen Wert darauf, zuerst Beziehungen zu knüpfen.</p>	<p>Möglichst rasch die Tabus der Gastkultur herausfinden und ihnen gegenüber eine Respekthaltung annehmen.</p> <p>Möglichst rasch herausfinden, was den Status einer Person ausmacht (Alter, Geburt, Bildung,...) und bei Interaktionen berücksichtigen.</p> <p>Sich Zeit für informelle Aktivitäten des Teams nehmen, denn diese bilden einen wichtigen Faktor für die Integration und das kulturelle Kennenlernen.</p>
Storming – Konfrontation	<p>Spannungen und Konflikte, die in dieser Phase auftauchen, werden in einigen Kulturen direkt angesprochen – manchmal auch mit Emotionen verbunden. In anderen wäre das undenkbar.</p>	<p>Drauf achten, seine Gefühle und direkten Kommentare zurückzuhalten, sofern man sich in einer indirekten Kultur befindet, die selten Emotionen ausdrückt.</p> <p>In indirekten Kulturen kann es sinnvoll sein, sich im Fall von Spannungen an eine dritte Person zu wenden.</p>
Norming – Normalisierung	<p>Je nach Kultur verfügen andere Akteure über Status und Macht, Normen einzuführen und durchzusetzen.</p> <p>Die definierten Normen haben einen unterschiedlichen Einfluss – je nachdem ob die zugrunde liegenden Werte die der lokalen Kultur oder die der Zentrale widerspiegeln.</p>	<p>Möglichst schnell herausfinden, ob die Gastkultur eher vertikale oder horizontale Hierarchiestufen aufweist und daraus Konsequenzen für das Funktionieren des Teams ableiten.</p>
Performing – Produktion	<p>Konkurrenz oder Zusammenarbeit? Welche zentralen Werte vertritt und lebt die Gruppe?</p> <p>Die Vorstellung von Produktivität ist nicht überall dieselbe. Teilt die gesamte Gruppe dasselbe Leistungskonzept?</p>	<p>Sondieren, ob eher individuelle Leistung oder ein Beitrag an die Gruppenarbeit erwartet wird.</p> <p>Darauf achten – sei es als Leader oder als Teammitglied –, die verschiedenen und sich ergänzenden Beiträge der Teammitglieder auf der Grundlage ihrer kulturellen Herkunft zu würdigen.</p>
Adjourning – Auflösung	<p>Abschluss- oder Übergangsrituale sind von Kultur zu Kultur verschieden und werden von verschiedenen Personen geleitet.</p>	<p>Jede Kultur (einschliesslich jener von Organisationen) hat ihre Übergangsrituale. Diese erkennen und sich von ihnen anregen lassen, statt nur seine eigenen in die Gastkultur einführen.</p>

2.4 Planung

«Bei jeder Entscheidung die wir treffen, wenden wir unser Wissen aus der Vergangenheit an. Bei allem, was wir tun, wird unser Wissen aus der Vergangenheit in der Gegenwart präsent. Gegenwart ist ständige Veränderung mit dem Blick auf die Vergangenheit. Und die Gegenwart wird, kaum dass sie gelebt ist, in diesem Prozess selbst zur Vergangenheit.... Die Geschichte ist keine pfeilgerade Linie; sie bewegt sich zyklisch, spiralartig.» – Doch wo bleibt in diesem Denken die Zukunft? – «Ach, die Zukunft. Niemand hat sie je gesehen. Die Zukunft erübrigt sich.». Jorge Miranda, bolivianischer Aymara. In: Zurück in die Zukunft, Brandeins 11/09

«Wir sind voll und ganz damit einverstanden so zu planen, wie es die schweizerischen Partner verlangen. Diese müssten jedoch verstehen, dass sich Planungsprioritäten verändern, wenn sich der Kontext oder die persönliche Situation plötzlich verändert.» Vietnamesischer Mitarbeiter

Ziele der Planung

Planungsaktivitäten sind in der internationalen Zusammenarbeit sehr häufig und vielfältig. Es gibt strategische Planungen, Dreijahresplanungen, jährliche, monatliche, wöchentliche... Es gibt Planungen im Einsatzland und in der Zentrale. Sie alle zielen darauf ab, die Arbeit der verschiedenen involvierten Akteure zu leiten, zu begleiten, zu koordinieren, Prioritäten zu setzen und die angemessenste Übereinstimmung zwischen eingesetzten Ressourcen und erwarteten Resultaten zu erreichen.

Dazu werden Planungsinstrumente im Allgemeinen von den Akteuren im Norden entwickelt. In der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit wird das Project Cycle Management (PCM) am häufigsten eingesetzt. Es stützt sich auf folgende Prinzipien:

- Die Zukunft existiert.
- Die Zukunft lässt sich planen.
- Fortschritt und Entwicklung sind positive Begriffe, die man beeinflussen kann und die sich bewusst umsetzen lassen.
- Lineares und messbares Fortschreiten.
- Direkter und linearer Kommunikationsstil.

Interkulturelle Herausforderungen

- 1) Das Konzept der Zukunft existiert nicht in allen Kulturen. Das obige Beispiel der Aymara illustriert die Herausforderungen, vor der EntwicklungsexpertInnen stehen, die in einer ländlichen Aymara-Gemeinschaft planen müssen: Wie lässt sich Zukunft planen, wenn diese nicht existiert? Wie werden Engagement und «Ownership» der Beteiligten an diesem Prozess sein?
- 2) Zwar existiert in zahlreichen afrikanischen und asiatischen Kulturen das Konzept der Zukunft, ist jedoch weniger relevant und eher zufällig: «Wir wissen nicht, was morgen sein wird, wir wissen nicht einmal, ob wir morgen noch leben.» Die Gegenwart ist das einzig Wichtige, und das Leben verläuft besser, wenn man sich dem «Hier und Jetzt» widmet.
- 3) Dass alle Menschen direkten Einfluss auf ihr Schicksal und die Verbesserungen ihrer Lebensbedingungen haben können, gehört nicht zu den universellen Erfahrungen. Wichtig ist, das Schicksal zu akzeptieren und so zu leben, um ihm nächsten Leben eine neue Etappe zu erreichen. Das bedeutet, dieses Los im gegebenen Augenblick zu akzeptieren und nicht, es verändern oder nicht verändern zu wollen.

- 4) Auch der Begriff der Messbarkeit von Fortschritt aufgrund festgesetzter Ziele ist weit davon entfernt, universelle Gültigkeit zu haben. Ungeplante aber plötzlich auftretende Dinge können viel wichtiger sein, als alles Geplante.
- 5) Ist Fortschritt eher materieller oder spiritueller Natur?
- 6) Planungsinstrumente stellen auf direkte und synthetische Art angestrebte Ziele, zu überwindende Hindernisse, einzubeziehende Beteiligte, Strategien und Arbeitsmethoden sowie Projektmonitoring und -evaluation dar. Diese zielgerichtete und explizite Art zu denken, ist eher selten auf unserem Planeten. Zirkuläres Denken, zirkuläre Auffassungen von Fortschritt und seiner Messbarkeit kommen viel häufiger vor, gehören aber nicht zu den westlich geprägten Instrumenten der internationalen Zusammenarbeit.

Worauf zu achten ist – Empfehlungen

- Sich der verschiedenen Bedeutungen von Zeit bewusst sein (meine, jene der entsendenden Organisation und jene der lokalen Partner).
- Versuchen, das Funktionieren in Bezug auf Zeitbegriffe zu verstehen ohne zu bewerten.
- Beobachten und versuchen zu verstehen (ohne zu werten), wie die Gesellschaft, in der man arbeitet, plant und Entscheidungen trifft. Wie kann man Planungen an der Vergangenheit oder Gegenwart statt an der Zukunft orientieren?
- Eine Übersetzerrolle, eine Brückenfunktion einnehmen – zwischen den lokalen Gemeinschaften und dem Hauptsitz, zwischen den lokalen Instrumenten und jenen der Zentrale.
- Lernen, in den Instrumenten indirekten Stil anzuwenden (z.B. Metaphern, Sprichwörter).
- Herausfinden, welche Planungsschritte mit partizipativen Methoden realisiert werden sollen und welche nicht.

2.5 Feedback

«Meinem Chef ein direktes Feedback geben, vor allem wenn es nicht nur positiv ist?! Völlig unmöglich. Wir würden beide das Gesicht verlieren und ich dazu noch meinen Job.» Ein Kirgise, der in der IZA arbeitet.

«Hören Sie darauf, was die Leute nicht sagen.» Steve DeMasco

«Für mich bedeutet Feedback an die Verantwortlichen eines Workshops, tags darauf wieder zum Workshop zu erscheinen oder nicht, pünktlich zu sein oder nicht.» Madagassischer Ausbilder

Ziele von Feedback (so wie sie in der westlichen Entwicklungszusammenarbeit verstanden wird)

- Durch klare Kommunikation Beziehungen unter den Teammitgliedern stärken.
- Die Kommunikation und damit auch die Effizienz innerhalb eines Teams verbessern.
- Zur persönlichen Entwicklung des Feedback-Empfängers beitragen.
- Zur Entwicklung von Kompetenzen der betroffenen Personen beitragen.
- Die Qualität der Arbeit verbessern.

Interkulturelle Herausforderungen

- 1) Das Konzept des verbalen Feedbacks gibt es nicht in allen Kulturen. In vielen Kulturen gibt man Rückmeldungen durch Gesten und Handlungen aber nicht mit Worten.
- 2) Bei westlichen Entwicklungsorganisationen gibt man sein Feedback in der Regel unter vier Augen, auf vertrauensvoller Basis. Ein solches Vorgehen ist bei weitem nicht universell anwendbar.
- 3) Im Namen der Transparenz geschieht das Feedback innerhalb westlicher Entwicklungsorganisationen im Allgemeinen auf direkte und explizite Art. Was von den einen als Klarheit und Präzision verstanden wird, führt in anderen, eher indirekten Kulturen – zu denen die Mehrheit der Entwicklungsländer zählt – zu Gesichtsverlust, Scham und Angst.
- 4) In den westlichen Entwicklungsorganisationen ist es, zumindest theoretisch, möglich, dass KollegInnen auf der gleichen Hierarchiestufe, CheflInnen ihren Mitarbeitenden und diese wiederum ihren Chefs ein Feedback geben können. Die Stellung innerhalb der Hierarchie spielt dabei oft eine untergeordnete Rolle: von den höher stehenden Personen wird sie kaum als entscheidend betrachtet. Demgegenüber zögern Personen, die in der Hierarchie tiefer gestellt sind, eher, ihren Vorgesetzten ein Feedback zu geben.

Worauf zu achten ist - Empfehlungen

- Feedback geben
 - Ermunterndes Feedback geben kann vielleicht effektiver sein als negatives.
 - Respektieren, dass in gewissen Kulturen auch positives Feedback eher auf diskrete Weise und nicht in der Öffentlichkeit gegeben wird.
 - Eher Wünsche, Vorschläge und/oder Bitten formulieren als negative Dinge, die man kritisieren oder ändern möchte.
 - Wissen, wie man Metaphern und Sprichwörter einsetzt und dekodiert.
 - Wissen, wie man seine Gefühlsausdrücke an den Feedback-Empfänger anpasst (seine eigenen einschränken, wenn das Gegenüber dies tut).
 - Positive Formulierungen und Gedanken verwenden.
 - Seinen Kommunikationsstil an jenen des Empfängers anpassen.
- Feedback erhalten und entschlüsseln
 - Gruppenfeedback anbieten.
 - Anonymes Feedback (anonymes Formular).
 - Zwischen den Zeilen lesen, dekodieren, und schauen, was nicht angesprochen wurde.
 - Das Non-Verbale beobachten, den Umgang mit Zeit, die Stimmung, die Wortmeldungen... (z.B. zu spät zum Kurs erscheinen).
 - Wissen, wie man Metaphern und Sprichwörter benutzt und dekodiert.
 - Eine Person der Gastkultur hinzuziehen, die unsere Wahrnehmung des Feedbacks bestätigen oder entkräften kann.

Und zum Schluss...

Wie jede andere Kompetenz verlangt auch die interkulturelle Kompetenz Aufmerksamkeit und Anstrengung, wenn man sie sich aneignen will. Einmal erworben, führt sie zu Zufriedenheit und Bereicherung. Wird sie innerhalb der internationalen Zusammenarbeit angewendet, bei partizipativen Übungen, fühlen sich alle Beteiligten, lokale Mitarbeitende wie Expats, noch mehr als Teil eines Prozesses, der ihre jeweiligen Kulturen respektiert.

Véronique Schoeffel, cinfo und Sylvie Roman, Bethlehem Mission Immensee (BMI)

Ausgewählte Bibliografie

Partizipative Methoden

CHAMBERS Robert. *Whose Reality Counts?: Putting the First Last*. Intermediate Technology Publ., 1997

FREIRE Paolo. *Pedagogy of the oppressed*. Continuum, 2000

HOPE Anne, TIMMEL Sally. *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers, Vol. 4. Practical Action*, 2000

LAURE François. *Le guide des techniques d'animation : méthodes et outils pour réussir vos animations*. Dunod, 2000

MDF TRAINING AND CONSULTANCY. *Break the ice, energise: a collection of icebreakers & energisers for trainers*. MDF Training & Consultancy, 2008

PRETY Jules N, GUIJT Irene. *A trainer's guide for participatory learning & action*. IIED, 1995

SHEEHY Maureen. *Partners Companion Manual to Training for Transformation*. Partners Training for Transformation, 2001

Interkulturelle Kommunikation

DEARDORFF Darla K. (Ed.). *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Sage Publ., 2009

SHEEHY Maureen, NAUGHTON Frank, O'REGAN Collette. *Partners intercultural companion to training for transformation: exercises, processes, resources, and reflections for intercultural work*. Partners Training for Transformation, 2007

TING-TOOMEY Stella. *Communicating Across Cultures*. The Guilford Press, 1999