

Fuzzy Cultures: Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen

Jürgen Bolten

In: Mondial: Sietar Journal für interkulturelle Perspektiven (2013), 4-10

Das Bedeutungsspektrum der in interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahmen verwendeten Kulturbegriffe hat sich in den vergangenen Jahren deutlich differenziert und dabei von primär strukturorientierten, homogenisierenden Lesarten hin zu prozessualeren, offeneren Semantiken verschoben. Die Ursachen sind in weiterem Sinne globalisierungsbedingt, spiegeln aber auch Schwerpunktverlagerungen in den Aufgabenbereichen der interkulturellen Personalentwicklung: Vor dem Hintergrund des Rückgangs von Langzeitsendungen zu Gunsten kurzzeitiger Projektentsendungen und virtueller Teamarbeit (Brookfield 2012, Deloitte 2008) sind klassische Länder-Vorbereitungstrainings in ihrer Bedeutung heute vielfach hinter interkulturelle Coachings, Teambuildingmaßnahmen und Diversity-Trainings zurückgetreten. Das Arbeiten mit einem essentialistischen Kulturverständnis und/ oder mit nationalkulturell ausgerichteten „Kulturdimensionen“ erweist sich hier eher nicht als zielführend – zumindest dann nicht, wenn es, wie bei geozentrischen Besetzungsstrategien, um die Vorbereitung auf Tätigkeiten in heterogenen Teams an wechselnden Einsatzorten oder in virtuellen Arbeitsumgebungen geht.

Andererseits sollte man in Bezug auf eine übereilte Verabschiedung strukturorientierter Kulturbegriffe zurückhaltend sein. Abgesehen davon, dass sich vielerorts Nationalstaatlichkeit und nationalkulturelles Bewusstsein gerade erst etablieren oder neu formulieren (z.B. Kosovo, Afghanistan, Südsudan), werden auch Globalisierungskontexte nach wie vor durch Homogenitätsprämissen bestimmt: Generalisierungen und Typisierungen finden auch dort Verwendung, wo es, wie in Diversity-Diskursen, eigentlich um differenzierte Sichtweisen gehen sollte. Der Grat zwischen Orientierung und Stereotypisierung ist schmal, und zu den wichtigsten Verantwortlichkeiten interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen zählt es, Typisierungen, wenn überhaupt, dann so zu verwenden, dass keine Festschreibungen i.S. von ‚stereos‘ (→ dt.: ‚starr‘) entstehen, sondern kulturelle Handlungsorientierungen flexibel, offen und in angemessener Weise unsicher bleiben.

Vor diesem Hintergrund scheint es lohnenswert, aktuelle Entwicklungen der „Kulturbegriffskultur“ zunächst genauer in den Blick zu nehmen, um dann in einem zweiten Schritt zu fragen, welche Konsequenzen für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen und insbesondere interkultureller Trainings hieraus resultieren sollten.

I. Der Kulturbegriff im Spannungsfeld zwischen Struktur- und Prozessorientierung

Definitionen des Kulturbegriffs sind immer abhängig von dem historischen und sozialen Kontext, in dem sie verwendet werden. Dementsprechend gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“, sondern nur mehr oder minder angemessene Kulturbegriffe. Dies trifft auch auf aktuellen Wandel zu, in dessen Rahmen in Deutschland vor allem seit den neunziger Jahren Akzentverschiebungen von einem primär ‚geschlossenen‘, kohärenzorientierten zu einem eher ‚offenen‘, netzwerkorientierten Kulturverständnis zu beobachten sind. Anders als in den kulturpolitischen nach-68er Diskussionen der Regierungszeit Brandt/ Scheel geht es dabei jedoch weniger um eine inhaltliche Erweiterung, wie es seinerzeit bei der Verabschie-

dung der Monopolstellung des engen, auf ‚ewige‘ Werte des Schönen, Wahren und Guten bezogenen engen Kulturbegriffs der Fall war. Eher handelt es sich um einen Wechsel der Perspektive, bei dem die Vielfalt der einzelnen Akteure eines Handlungsfeldes und ihre Beziehungen stärker in den Focus rücken als die Frage nach der Identität eines abstrakten Allgemeinen.



Abb. 1: Kulturbegriffs-Semantiken

Eine zweifellos zentrale Kontextvariable für einen solchen Perspektivenwechsel stellt der gegenwärtige Globalisierungsprozess dar, der Ulrich Beck zufolge den Übergang von der an Homogenitätsprämissen und Kohärenzdenken orientierten „Ersten Moderne“ zum Beginn eines, vernetzungsbewussten und mehrwertigen Denkens, dem der „Zweiten Moderne“ markiert:

„Globalisierung stellt eine Grundprämisse der Ersten Moderne in Frage, nämlich die Denkfigur, die A.D.Smith ‚methodologischen Naturalismus‘ nennt: Die Konturen der Gesellschaft werden als weitgehend deckungsgleich mit den Konturen des Nationalstaats gedacht. Mit Globalisierung in all ihren Dimensionen entsteht demgegenüber nicht nur eine neue Vielfalt von Verbindungen und Querverbindungen zwischen Staaten und Gesellschaften. Viel weiter gehender bricht das Gefüge der Grundannahmen zusammen, in denen bisher Gesellschaften und Staaten als territoriale, gegeneinander abgegrenzte Einheiten vorgestellt, organisiert und gelebt wurden. Globalität heißt: Die Einheit von Nationalstaat und Nationalgesellschaft zerbricht; es bilden sich neuartige Macht- und Konkurrenzverhältnisse, Konflikte und Überschneidungen zwischen nationalstaatlichen Einheiten und Akteuren einerseits, transnationalen Akteuren, Identitäten, sozialen Räumen, Lagen und Prozessen andererseits“ (Beck 1997, 46).

Beck sieht die Industriestaaten in einem „Dazwischen“, das sich zwischen dem Nicht-Mehr der „Ersten Moderne“ und dem Noch-Nicht der „Zweiten Moderne“ bewege. Die „Erste Moderne“, in deren Endphase sich Beck zufolge die westlichen Industriestaaten befänden, sei charakterisiert durch den Glauben an Strukturen und deren Steuerbarkeit, durch Homogenitätsannahmen einerseits und bipolares Denken andererseits. Dagegen zeichne sich die aufkommende, durch Globalisierungskontexte geprägte „Zweite Moderne“ durch Prozess- und Netzwerkdanken, durch hohe Veränderungsdynamik sowie die Notwendigkeit zur Akzeptanz von Gegensätzen aus: Identität wird dann weniger durch ein Entweder-Oder, durch Abgren-

zungen von Anderem, Fremdem erreicht, als durch ein Sowohl-als-Auch, durch Kooperationen und kohäsive Vernetzungen¹. Das Verhängnisvolle dieser Zwischensituation besteht laut Beck darin, dass Industrie und Politik heute einerseits mit der Architektur der Zweiten Moderne befasst sind, dies aber mit Instrumenten der Ersten Moderne bewerkstelligen müssen, weil kulturelle und gesellschaftliche Denkweisen noch von der Ersten Moderne geprägt sind.

Die eingangs beschriebene Widersprüchlichkeit im Umgang mit Typisierungen und Homogenisierungsannahmen illustriert diesen Sachverhalt aus dem Bereich der interkulturellen Personalentwicklung. Deutlich wird dabei allerdings auch, dass sich nicht der Gegenstandsbe- reich „Kultur“ erweitert oder in anderer Form verändert, sondern lediglich die Perspektive darauf.

„Kultur“: Eine Frage der Perspektive

Das betrifft zum einen den Blickwinkel, zum anderen die Blickrichtung: Der Blickwinkel umfasst ein Spektrum von überschaubaren Mikronetzwerken (Paar-, Familien- Vereinskultur etc.) bis hin zu komplexen Makrobereichen (Stadt-, Nationalkultur etc.), während die Blickrichtung entweder eher induktiv von den Reziprozitätsbeziehungen einzelner Akteure oder stärker deduktiv von komplexeren (und dementsprechend auch eher ‚homogenisierten‘) Zusammenhängen ausgeht. Jede dieser Sichtweisen hat ihre Berechtigung; entscheidend ist die Fähigkeit, situationsangemessene Perspektivenwechsel vornehmen zu können. Dann erweist sich Kultur – durchaus im Sinne von Triandis (1972, 4) – als "subjective culture": Wenn ich lediglich ein allgemein-informatorisches Interesse an einer ‚Kultur‘ habe (z.B. zum Zweck der Erstorientierungen über Unternehmen, Institutionenverbände, Urlaubsziele etc.) werden mich Mikrodynamiken weniger interessieren als bei einem existenziell motivierten Interesse (z.B. weil ich mich an einem bestimmten Ort ansiedeln, in eine bestimmtes Unternehmen wechseln will oder die Leitung eines Teams übertragen bekommen habe). Die jeweilige ‚Kultur‘ stellt sich damit für mich auch jeweils anders dar, und zwar, weil ich sie den unterschiedlichen Erfordernissen entsprechend auch unterschiedlich konstruiere.

Welche Dynamiken jeweils perspektiviert werden und welche nicht, wo die ‚Grenzen‘ einer Kultur verlaufen, hängt folglich vom Blickwinkel und von der Blickrichtung dessen bzw. derer ab, die den Begriff (zumeist in komplexitätsreduzierender Absicht) verwenden.

Ein Beispiel hierfür bieten Zoomprozesse: Je näher man an Akteursfelder heranzoomt und sich mikroperspektivisch auf ihre Details konzentriert, desto unplausibler erscheinen Homogenitätskonstruktionen, die aus einer Makroperspektive heraus vielleicht durchaus sinnvoll sein mögen.

Der Effekt entspricht ungefähr dem Grundprinzip von Mandelbrots fraktaler Geometrie und beruht u.a. auf der Beobachtung, dass benachbarte Staaten in der Angabe der Länge ihrer gemeinsamen Grenzen deutlich voneinander abweichen. Eine Erklärung: je stärker man auf einem Satellitenbild z.B. an eine Küste oder Grenze heranzoomt, desto mehr Vorsprünge und Einbuchtungen treten zutage und je länger bzw. ‚fuzziger‘ wird sie (vgl. Bolten 2011):

¹ „Kohäsion“ ist in diesem Zusammenhang durchaus analog zu entsprechenden Vorgängen in der Physik zu verstehen, wo der Begriff vor allem bei der Erklärung von Oberflächenspannung (z.B. von Wassermolekülen) verwendet wird: Oberflächenspannung entsteht durch die kohäsive Bindung einzelner Wassermoleküle, wobei das „Gemeinsame“ (Wasserspiegel) das Einzelne (Molekül) weder auflöst noch integriert. Folglich ist der Zusammenhalt der Moleküle befristet (z.B. bis zum Eintreten einer Störung wie einem Stein, der ins Wasser geworfen wird): Sie gehen auseinander, um anschließend als Moleküle einen neuen Zusammenhalt zu „suchen“.

„Wie lang ist sie denn nun wirklich? Eine nutzlose Frage“ (Mandelbrot/ Hudson 2007, S.188). In unserem Beispiel scheint die Grenze zwischen Sachsen und Tschechien auf der ersten Abbildung einem relativ geraden Verlauf zu folgen, der sich bei näherem Heranzoomen indes als zunehmend zerklüfteter erweist – die Grenze wird aus einer solchen Perspektive folglich auch länger:



Abb.2: Mandelbrot-Effekt bei Zoom-Bewegungen auf die sächsisch-tschechische Grenze (Quelle: Google Earth)

Als in diesem Sinne „nutzlos“ erweisen sich dann auch Debatten, in denen struktur- gegen prozessorientierte Kulturbegriffe ausgespielt werden. So führt die „teilweise polemische Schelte“ (Rathje, 2006, S.10) in Bezug auf die Kohärenzperspektive z.B. der meisten nationalstaatlich orientierten Kulturbegriffe regelmäßig zu einem Paradoxon: Kaum jemand wird leugnen, dass es unbeschadet der Heterogenität der Einzelakteure legitim und sinnvoll sein kann, von spezifisch „deutschen“ oder „litauischen“ Denk- und Handlungsweisen zu sprechen. Anders gesagt: Was sich aus mikrokosmischer Sicht als heterogen erweist, mag aus makrokosmischer Sicht (oder von ‚außen‘) durchaus als homogen erscheinen – oder: Kultur ist zugleich heterogen und nicht heterogen (vgl. Hansen 2009, S. 121, Moosmüller 2009, S.56) – genauso, wie Struktur und Prozess zwei Seiten derselben Münze darstellen.

Sowohl Entweder-Oder als auch Sowohl-als-auch: Über die Mehrwertigkeit von „fuzzy cultures“

Aus Sicht einer zweiwertigen Logik endet man mit dem beschriebenen Paradoxon in der Sackgasse der (für die euroamerikanische interkulturelle „Szene“ signifikanten) Polarisierung von Theorie und Praxis: Während Theoretiker vielfach dazu neigen Homogenitätsphobien zu entwickeln (und wider besseres Wissen argumentativ auszuleben), nutzen Praktiker das Paradoxon gerne als Trumpfkarte, um (ebenfalls wider besseres Wissen) mit einem zumindest ‚halbwegs‘ guten Gewissen in interkulturellen Trainings das Kohärenz-Paradigma zu vertiefen („Die schwedische Business Kultur“).

Offenkundig entsteht das Paradoxon dadurch, dass das mehrwertige Differenz-/ Heterogenitäts-Paradigma erneut in ein binäres Argumentationsschema gepresst wird: Entweder es gilt das Entweder-Oder-Prinzip des Homogenitätsdenkens oder es gilt das Sowohl-als-auch-Prinzip des mehrwertigen offenen Kulturbegriffs. Gelöst werden könnte das Paradoxon durch die Zuhilfenahme mehrwertiger Argumentationslogiken. Weil Mehrwertigkeit Zweiwertigkeit einschließt, lautet der Satz dann: Es gilt *sowohl* das Entweder-Oder-Prinzip kulturellen Homogenitätsdenkens *als auch* das Sowohl-als-auch-Prinzip des fuzzy culture-Verständnisses. Fuzzy, eben nicht scharf abgrenz- und isolierbar, ist dementsprechend nicht nur die Kultur selbst als Beziehungsgeflecht, sondern vor allem auch die Perspektive, unter

der sie wahrgenommen wird: Sie entscheidet darüber, wie homogen/ nicht homogen man eine Kultur versteht (vgl. auch Appadurai 1996, S.31ff).

Als Konsequenz unter anderem des Aufbrechens politischer Blöcke und ideologisch-zweiwertigen Containerdenkens seit der Wende zu den Neunzigerjahren, aber auch befördert durch Globalisierungsdynamiken und deren Treiber wie exponentiell erweiterte Verkehrs-, Informations- und Kommunikationstechnologien ist es naheliegend, dass auf kulturelle Akteursfelder bezogene Erkenntnisinteressen den Blick gegenwärtig eher auf Prozesse als auf Strukturen lenken. In den Focus rücken dabei die einzelnen Akteure mit ihren Interaktionen, Vernetzungsaktivitäten, während die Akteursfelder vor allem unter Vielfalts- und Differenzgesichtspunkten perspektiviert werden, weil dies wiederum eine notwendige Vernetzungsvoraussetzung darstellt.

Lebensweltliche Polyrelationalität und akteursbezogene Multirelationalität

Klaus Peter Hansen hat in diesem Zusammenhang die Begriffe „Polykollektivität“ und „Multikollektivität“ eingeführt (vgl. Hansen 2009): So wie sich Kulturen (z.B. Gruppen, Unternehmen, Ethnien, Nationalstaaten) aus einer Vielzahl von Kollektiven (i.S. von Subkulturen) zusammensetzen und als „polykollektiv“ bezeichnet werden können (vgl. K 5 in Abb. 3), sind die einzelnen Akteure durch mehr oder minder ausgeprägte Multikollektivität charakterisiert. Sie sind *gleichzeitig* Mitglieder unterschiedlichster (und räumlich durchaus verstreuter) Lebenswelten bzw. „Kulturen“ (Familien, Ethnien, Religionen, Berufswelten, virtuelle communities etc.). Entscheidend ist die Tatsache, dass zwischen den Akteuren und ihren Lebenswelten Reziprozitätsbeziehungen bestehen, die sich in ihrer Intensität unterscheiden, aber in jedem Fall identitätskonstituierend wirken. Aus einer solchen stärker prozessorientierten Perspektive ließe sich statt von „Multi-„ und „Polykollektivität“ auch von „Multi-„ und „Polyrelationalität“ sprechen.

Abbildung 3 veranschaulicht den Aspekt der Multikollektivität/ Multirelationalität, wobei die unterschiedliche Reziprozitätsintensität durch die Breite der Beziehungspfeile angezeigt wird:

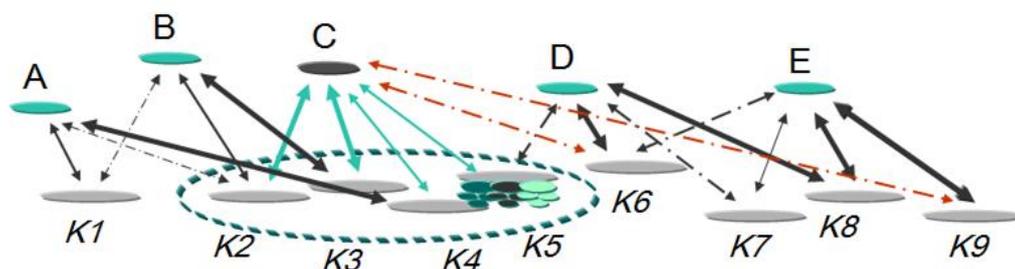


Abb.3: Polyrelationalität der Kollektive, Multirelationalität der individuellen Akteure

Jeder der Akteure A-E ist über unterschiedlich intensive (bzw. konventionalisierte) Reziprozitätsbeziehungen (Pfeildarstellung) in verschiedene lebensweltliche Strukturen eingebunden (K 1 – K 9). Diese communities oder ‚Kollektive‘ sind als Strukturelemente über der Multikollektivität bzw. die Mehrfachbeziehungen der Akteure untereinander vernetzt und dementsprechend durchlässig. Um bei einem Beispiel zu bleiben: K 9 definiert sich – in dem dargestellten Ausschnitt – über eine hohe Reziprozitätsintensität mit Akteur E und eine geringere

mit Akteur C. Dementsprechend ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Akteur E im Vergleich mit Akteur C stärkeren Einfluss auf die Gestaltung von K 9 nimmt.

Wenngleich in unterschiedlicher Gewichtung, dafür möglicherweise aber untereinander vernetzt, tragen C und E (neben/ mit vielen anderen auf K 9 referierenden und teilweise untereinander interagierenden Akteursbeziehungen, die in der Abbildung nicht dargestellt sind) dazu bei, dass die inhaltliche bzw. „kulturelle“ Dynamik des Kollektivs neue Impulse erhält. Diese Impulse lösen, ähnlich wie bei einem neuronalen Netz, und mit einem nicht zu unterschätzenden Grad an Emergenz, neue Reziprozitätsdynamiken aus, die aufgrund der Multi-kollektivität der K 9-Akteure in modifizierter Form auch in andere Kollektive Eingang finden und wiederum deren kulturelle Dynamik beeinflussen. Auf diese Weise können Kohäsionsbildungen zwischen den einzelnen Kollektiven initiiert werden wie beispielsweise zwischen K 6, K 7 und K 8. Identitäten – sowohl auf der Mikroebene von Individuen als auch in Makroebenen von „Kollektiven“ wie virtuellen Teams, internationalen strategischen Allianzen oder transnationalen Unternehmen – erscheinen aus dieser Perspektive nicht „autonom“ und kohärent, sondern kohäsiv. Vor dem Hintergrund entsprechender „multiple identities“ wird zudem deutlich, warum „Eigenes“ und „Fremdes“ weder strikt voneinander abgegrenzt noch bipolar verstanden werden dürfen: In unserem Beispiel wird Akteur C aufgrund entsprechender intensiver Reziprozitätsdynamiken in Bezug auf die Lebensweltbereiche K 2 – K 5 vermutlich in einem Umfang Handlungsroutrinen entwickelt haben, die ihn diese Bereiche als überwiegend vertraut, relevant, plausibel erfahren lassen. Im Sinn von Schütz/ Luckmann (1991) ist dies eine wesentliche Bedingung, um einen Lebensweltzusammenhang als „eigenen“ bezeichnen zu können. So wie sich dieses „Eigene“ allerdings dadurch verändert, dass es permanent mit Unvertrautem konfrontiert ist (und in irgendeiner Weise damit umgehen muss), gilt auch für Fremdes, dass es letztlich nur mehr oder minder, aber in den seltensten Fällen absolut fremd ist. Diese Differenzierungsnotwendigkeit lässt sich in unserem Beispiel in Hinblick auf die Beziehungen von C zu K 6 und K 9 verdeutlichen: Während K 6 für B durch gemeinsame Bezüge von C und D in K 5 über Sekundärerfahrungen bekannt sein könnte, wären es in Hinblick auf K 9 allenfalls über D und E vermittelte Erfahrungen dritter Hand: Eigenes und Fremdes sind aus dieser Perspektive aufgrund ihrer „transkulturellen“ Verflechtungen nur unscharf voneinander abgrenzbar und erweisen sich damit ebenfalls als ‚fuzzy‘. Nimmt man einen Perspektivwechsel ein und zoomt weit genug vom Akteursfeld weg, so dass konkrete Reziprozitätsbeziehungen nicht mehr sichtbar sind, verschwimmen freilich auch die Verflechtungen, und es scheint so, als ob Eigenes und Fremdes tatsächlich klar voneinander abgrenzbar wären.

II. Konsequenzen für die Konzeptualisierung interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Herausforderungen bei der Konzeptualisierung interkultureller Trainings bestehen, wie bereits erwähnt, insbesondere darin, eine angemessene Balance zwischen generalisierenden und differenzierenden Perspektiven zu finden: Auf „Pauschalurteile“ (Hansen) und Typisierungen wird man nicht gänzlich verzichten können, weil sie helfen, Komplexität zu reduzieren und Handlungssicherheit zu vermitteln. Aus demselben Grund gibt es andererseits allerdings auch Grenzen der Differenzierungstiefe und des „Heranzoomens“: Erscheint ein Akteursfeld zu ‚fuzzy‘, schwindet die Orientierung, „man sieht“, um ein geläufiges Bild zu verwenden: „den Wald vor lauter Bäumen nicht“ und fühlt sich durch Erfahrungen des Chaotischen, Unstrukturierten verunsichert.

Konsequenzen, die sich aus diesem Befund für Konzeptualisierungen interkultureller Trainings ergeben, sind äußerst vielschichtig und decken sich vermutlich gerade in Hinblick auf die Gestaltung interkultureller Trainings nicht unbedingt mit der gängigen Praxis. In diesem Sinne verstehen sich die nachstehenden – eher assoziativen - Überlegungen als erster Anstoß und als Anregung, bestehende Praxiskonzepte zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln:

Stereotypengebrauch und postmoderner Unschuldsverlust

Welche (Zoom-)Perspektive auf ein kulturelles Handlungsfeld angemessen ist, hängt, wie bereits erwähnt, von der Zielgruppe ab, so dass man bei Erstorientierungen notwendigerweise einen andern Blickwinkel wählen wird als bei umfangreicheren Vorerfahrungen. Was im Prinzip eine Selbstverständlichkeit darstellt, wird allerdings durch gewandelte Anspruchshaltungen von Trainees erschwert, die in ihrem Alltag zunehmend durch fuzzyness'-Erfahrungen und Zweifel an Pauschalierungen im Sinne der „Ersten Moderne“ geprägt sind: Sie werden auch dann, wenn es um Erstorientierungen geht, übergeneralisierende Aussagen viel eher als solche entlarven als es noch unter den Bedingungen stärker kohärenzorientierter Weltansichten der „Ersten Moderne“ der Fall gewesen ist. Man kann diesen Sachverhalt durchaus in Analogie zu Umberto Ecos Darstellung des ‚postmodernen Unschuldsverlusts‘ verstehen:

„Die postmoderne Haltung erscheint mir wie die eines Mannes, der eine kluge und sehr belesene Frau liebt und daher weiß, dass er ihr nicht sagen kann: ‚Ich liebe dich inniglich‘, weil er weiß, dass sie weiß (und dass sie weiß, dass er weiß), dass genau diese Worte schon, sagen wir, von Liala geschrieben worden sind. Es gibt jedoch eine Lösung. Er kann ihr sagen: ‚Wie jetzt Liala sagen würde: Ich liebe dich inniglich‘. In diesem Moment, nachdem er klar zum Ausdruck gebracht hat, dass man nicht mehr unschuldig reden kann, hat er gleichwohl der Frau gesagt, was er ihr sagen wollte, nämlich dass er sie liebt, aber dass er sie in einer Zeit der verlorenen Unschuld liebt. Wenn sie das Spiel mitmacht, hat sie in gleicher Weise eine Liebeserklärung entgegengenommen.“ (Eco 1986, 78f)

Eine „Lösung“, die aus Trainersicht nicht akzeptabel sein sollte, besteht darin, unzulässige Verallgemeinerungen zunächst einzuführen um sie anschließend zu relativieren („wir wissen ja, dass es sich bei Aussage X um ein Stereotyp handelt“). Was postmodern „mit Ironie, ohne Unschuld“ (Eco 1986, ebd.) gemeint sein mag, erweist sich nämlich als doppelt problematisch: zum einen entsteht in Bezug auf die Trainerseite ein Glaubwürdigkeitsverlust (ein Sachverhalt wird dargestellt und kurz darauf revidiert), zum anderen werden Angebote einer Wirklichkeitskonstruktion unterbreitet, die in der Trainingssituation selbst vielleicht noch mit der gebotenen Skepsis betrachtet werden, auf die man in weniger sicheren Handlungssituationen „vor Ort“ dann aber doch – wider besseres Wissen – zurückgreift. Denn nichts prägt sich so schnell (und nachhaltig) ein wie „einfache“ Modelle, und jeder Trainer, der auf diese Weise vorgeht, muss sich der Tatsache bewusst sein, dass er gegebenenfalls Stereotype schafft, wo bislang noch keine waren. Und das dürfte aus berufsethischer Sicht zu den gravierendsten Verstößen einer interkulturellen Trainingspraxis zählen.

Zwischen Zoomperspektiven wechseln

Um entsprechende Effekte zu vermeiden, bietet es sich an kontinuierlich zwischen Struktur- und Prozessperspektiven zu wechseln und dabei so komplexitätsreduzierend und kohärenzorientiert wie nötig, so kohäsionsorientiert wie möglich zu verfahren. Was jeweils „nötig“ und was „möglich“ ist, hängt von den entsprechenden Zielgruppen ab. Entscheidend ist, dass vorgenommene Typisierungen immer wieder „verflüssigt“, durch gegenteilige oder zu-

mindest abweichende Typisierungen desselben Sachverhalts ergänzt und in Frage gestellt werden. Für entsprechende Dokumentationen von Vielfalt geeignet sind u.a. Erkundungen mit Google Street View, Beschreibungen der Alltagskultur aus unterschiedlichen Blickwinkeln und zu unterschiedlichen Gegenstandsbereichen (z.B. YouTube-Filme) oder Thematisierungen gesellschaftlicher Kontroversen in literarischen und publizistischen Texten. Wer auf diesem Weg des ‚Heranzoomens‘ an eine Kultur die Erfahrung gemacht hat, dass deren Einheit gerade in ihrer Vielfalt besteht, wird in deutlich geringerem Maß der Gefahr von Stereotypenbildungen erliegen als derjenige, der eine Kultur über Generalisierungen, also primär aus der Perspektive des ‚Wegzoomens‘, kennenlernt. Die damit verbundene Komplexitätsreduktion mag für Trainer und Trainees zwar angenehm sein, weil sie den ersten Kontakt mit einer Kultur „vereinfacht“; sie blendet aber genau das aus, was für interkulturelle Handlungskontexte konstitutiv ist, nämlich Verunsicherung.

Homogenisierung und Kulturalisierung durch zweiwertig strukturierte Trainingstypen

Ähnliches trifft auch auf vergleichend bzw. kontrastiv angelegte Perspektivierungen kultureller Handlungsfelder zu - zumindest dann, wenn sie bipolar vorgehen und „Fremdes“ in Abgrenzung zum „Eigenen“ zu erfassen und als Oppositionsverhältnis zu beschreiben versuchen. Die Folge ist in der Regel eine doppelte Homogenisierung: Jeder Vergleichsprozess erweist sich immer auch ein Stückweit als Wirklichkeitskonstruktion, in deren Kontext als Einheit modelliert wird, was aus einer anderen Perspektive gar nicht als Einheit erkennbar wäre. Entsprechende Typisierungen werden im Rahmen interkultureller Trainings vor allem mit antithetisch strukturierten Rollenspielen (z.B. ‚Kollektivist‘ vs. ‚Individualist‘) und Simulationen (z.B. ‚matriarchalische‘ vs. ‚patriarchalische‘ Gesellschaft) modelliert und - im negativen Fall - weltbildprägend festgeschrieben. Zusätzlich kulturalisierend wirken solche Übungen, wenn sie, wie es bei Culture-Assimilator-Aufgaben häufig der Fall ist, mit konkreten Akteursgruppen-Typisierungen arbeiten (Länderherkunft, Gruppenzugehörigkeit etc.)².

Den Blick auf Beziehungen lenken

„Fuzziger“ sind hingegen Ansätze, die weniger mit Abgrenzungsperspektiven arbeiten, sondern eher Verflechtungs- und Kohäsionsgeschichten von ‚Eigenem‘ und ‚Fremdem‘ in den Blick nehmen. ‚Kultur‘ erscheint dann nicht nur als Auslöser von (häufig als problematisch oder „kritisch“ bewerteten) Interkulturalitätsprozessen, sondern auch als deren Produkt - so wie sich umgekehrt Interkulturalität als eine wesentliche Veränderungsdynamik von Kulturalität zu erkennen gibt (Rathje 2009, Bolten 2011).

Dass kulturelle Identitäten *sowohl* durch Abgrenzung *als auch* durch Vernetzung entstehen, dass beide Aspekte letztlich gar nicht losgelöst voneinander denkbar sind, wird – zu Lasten des Vernetzungsaspekts – im Mainstream interkultureller Trainingskonzeptionen bislang noch nicht hinreichend berücksichtigt.

Profitieren ließe sich durch die stärkere Einbeziehung von Ergebnissen zumeist jüngerer Forschungsrichtungen, die sich bei der Analyse ihrer Gegenstandsbereiche nicht nur für deren Entitäten und/oder Akteure, sondern vor allem für deren *Beziehungen* interessieren. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang u.a. Forschungen zu Reziprozitätsdynamiken, zu interkulturellem Teambuilding und Diversity-Moderation, aber auch die relationale Soziologie

² Das ist kein grundsätzliches Argument gegenüber der Arbeit mit kritischen Interaktionssituationen, die es ja zweifellos zur Genüge gibt, und die für interkulturelles Lernen durchaus geeignet sind, wenn sie einen „critical incident“ kontextualisieren, ohne dabei mit dem Hinweis auf bestimmte Akteursmerkmale wie Nationalitätszugehörigkeit zu arbeiten.

mit ihren unterschiedlichen Varianten der Netzwerkanalyse (vgl. Stegbauer/ Häußling 2010, Latour 2008), Untersuchungen zur Globalgeschichte (vgl. Conrad u.a. 2007), zur Kulturgeschichte als Migrationsgeschichte (Yildirim-Krannig 2013) sowie historiographische Ansätze, die sich mit „asymmetrisch verflochtenen Parallelgeschichten“ befassen (Kleßmann 1993 in Hinblick auf Entwicklung der Beziehungen zwischen BRD und DDR).

Zur Vermeidung unberechenbarer Stereotypisierungsfallen ist es vor allem bei Konzeptualisierungen interkultureller Trainings für heterogene und virtuelle Teams ratsam, auf entsprechend beziehungs-focussierende Ansätze zurückzugreifen und den Aspekt der „fuzzy cultures“ stärker in den Blick zu nehmen. Man würde zwar auf etablierte bipolar strukturierte Übungsformen eher verzichten, hätte dafür aber Raum gewonnen für Übungen, die nicht in erster Linie eigenschafts- sondern interaktionsorientiert sind, die Synergiebildungsprozesse in konkreten Akteursfeldern in den Vordergrund stellen und erfahrbar machen, die Interkulturalität nicht nur thematisieren, sondern auch initiieren.

Der Bedarf an entsprechend ‚fuzzigen‘ Trainingskonzeptionen, Übungstypen und (virtuellen) Interaktionsformen ist hoch und längst noch nicht gedeckt. An weitere Entwicklungen lässt sich sicherlich berechtigt auch die Erwartung knüpfen, dass interkulturelle Kommunikation künftig nicht mehr in erster Linie unter Problem-, sondern in mindestens gleicher Weise auch unter Chancenaspekten betrachtet wird.

Literatur:

- Appadurai, Arjun (1996). *Modernity at Large. Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis/ London: University of Minnesota Press.
- Beck, Ulrich (1997): *Was ist Globalisierung?* Fft./ M.: Suhrkamp.
- Bolten, Jürgen (2011): Unschärfe und Mehrwertigkeit: "Interkulturelle Kompetenz" vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffs. In: Hoessler, Ulrich/ Dreyer, Winfried (Hrsg.): *Perspektiven interkultureller Kompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 55-70.
- Brookfield (2012): *The 2012 Global Relocation Trends Survey report*, S.40. Download unter http://knowledge.brookfieldgrs.com/content/insights_ideas-2012_GRTS
- Conrad, Sebastian/ Eckert, Andreas/ Freitag, Ulrike (2007) (Hrsg.): *Globalgeschichte. Theorien, Ansätze, Themen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Deloitte (2008), *Entsendungsmanagement im Wandel*. Download: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Austria/Local%20Assets/Documents/Entsendungsmanagement%20im%20Wandel.pdf>
- Eco, Umberto (1986), *Nachschrift zum Namen der Rose*. München: Hanser.
- Hansen, Klaus P. (2009). *Kultur, Kollektivität, Nation*. Passau: Stutz.
- Hepp, Andreas (2010): Netzwerk und Kultur. In: Stegbauer, Christian/ Häußling, Roger (Hrsg.), *Handbuch Netzwerkforschung*. Wiesbaden: VS-Verlag, 227-236.
- Kleßmann, Christoph (1993): Verflechtung und Abgrenzung. Aspekte der geteilten und zusammengehörigen deutschen Nachkriegsgeschichte, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*. B 29-30, S.30-41.
- Kosko, Bart (1993): *Fuzzy-logisch*. Hamburg: Carlsen.
- Latour, Bruno (2008): *Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie*. Fft./M.: Suhrkamp.
- Mandelbrot, Benoit B./ Hudson, Richard L. (2007): *Fraktale und Finanzen*. München: Piper.
- Moosmüller, Alois (2009): Kulturelle Differenz. Diskurse und Kontexte. In: Moosmüller, A. (Hrsg.), *Konzepte kultureller Differenz*. Münster, 13-45.
- Rathje, Stefanie (2006): Zusammenhalt in der Zwischenzeit. In: *Interculture Journal* 1, 2006, 103-121.
- Rathje, Stefanie (2009): Der Kulturbegriff. Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Alois Moosmüller (Hrsg.), *Konzepte kultureller Differenz*. Münster: Waxmann, 83-106
- Reckwitz, Andreas (2001): Multikulturalismustheorien und der Kulturbegriff: Vom Homogenitätsmodell zum Modell kultureller Interferenzen, *Berliner Journal für Soziologie* 2, 11: 179-200.
- Schütz, Alfred/ Luckmann, Thomas (1991): *Strukturen der Lebenswelt*. 2 Bde. 4. Aufl., Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Stegbauer, Christian/ Häußling, Roger (Hg.) (2010): Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden: VS-Verlag, 135-144
- Triandis, Harry C. (1972): The analysis of subjective culture. New York: Wiley.
- Yildirim-Krannig, Yeliz (2013): Kultur im Spannungsfeld von Nationalstaatlichkeit und Migration. Plädoyer für einen Paradigmenwechsel. Diss. Jena 2013