



Hochschule Heilbronn
Max-Planck-Straße 39
74081 Heilbronn
Tel.: 07131-504237 (485)
E-Mail: jammal@hs-heilbronn.de

„Kompetenzzentrum Diaspora“: Expertise für die Entwicklungszusammenarbeit

- 1. Einleitung (Zielfrage, These, Definition, Hintergrundinformation)**
- 2. Chancen kultureller Vielfalt**
- 3. Experten und Expertise**
- 4. Was zeichnet eine EZ-Expertise aus?**
- 5. Kompetenzzentrum Diaspora: Chancen für die EZ**
- 6. Kompetenzzentrum Diaspora: Mögliche Hemmnisse und Risiken**
- 7. Schlussfolgerungen und Ausblick**

Abkürzungen:

EZ: Entwicklungszusammenarbeit

PM: Personen mit Migrationshintergrund

1. Einleitung

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

der Titel meines Vortrags lautet „Kompetenzzentrum Diaspora: Expertise für die Entwicklungszusammenarbeit“. Der erste Teil wurde mir vom Veranstalter vorgegeben. Hinzugefügt habe ich den zweiten Teil (Expertise für die Entwicklungszusammenarbeit). Die Frage lautet: Worin und unter welchen Bedingungen bestehen die Chancen und Risiken des Einsatzes von Personen mit Migrationshintergrund (PM) in Programmen, Projekten und Maßnahmen der Entwicklungszusammenarbeit? Ich habe diese Frage etwas ausführlicher formuliert und im Vorfeld zu diesem Vortrag EZ-Expertinnen und Experten gestellt. Die Befragung war eher ad hoc, sie umfasste ca. 10 Personen aus staatlichen EZ-Institutionen, von denen ungefähr die Hälfte PM waren. Bei dieser geringen und zufälligen Stichprobe kann man natürlich nicht von Repräsentativität sprechen. Hinzufügen möchte ich, dass die befragten EZ-Institutionen keine Auskunft über die Anzahl der beschäftigten PM geben können, da keine Erfassung vorgenommen wird. Geschätzt wird aber, dass die Anzahl unter 5% liegt. Das ist im Übrigen bei EZ-Institutionen anderer Länder nicht so. Die Zahlen von PM in der EZ aus Holland, England und Frankreich sind deutlich höher.

Die Fragen, die ich gestellt habe, lauteten:

1. Sehen Sie eher Vorteile oder eher Nachteile (Chancen oder Risiken) in dem Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund als Experten in EZ-Projekten?
 - Wenn nein, warum?
 - Wenn ja, welche Vor- oder Nachteile gibt es und unter welchen Bedingungen kommen sie zum Tragen?

2. Haben Sie Empfehlungen zum Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund in der EZ?

- Wenn ja, welche?

Die Ergebnisse werde ich in den Abschnitten 5 und 6 präsentieren.

Das Thema meines Vortrags lässt sich im Übrigen dem Bereich „Management kultureller Vielfalt“ (Diversity Management - DM) zuordnen, mit dem Spezialfall der Anwendung auf die EZ. Studien zu meiner o.g. Fragestellung „Chancen und Risiken des Einsatzes von PM in der EZ“ gibt es meines Wissens nicht. (Diese Einschränkung ist wichtig. Ob es nicht doch solche Studien gibt, kann ich nicht definitiv beurteilen).

Um wen geht es in meinem Vortrag genauer?

Laut Bericht der Bundesbeauftragten für Migration umfasst der Ausdruck „Personen mit Migrationshintergrund“ Menschen, a) die nicht auf dem heutigen Gebiet der Bundesrepublik Deutschland geboren wurden und 1950 oder später zugewandert sind oder b) die keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzen oder eingebürgert sind, oder c) deren Eltern (oder ein Elternteil) die Bedingungen a) oder b) erfüllen.

Natürlich ist diese Definition – wie ich meine nicht nur - für mein Vorhaben zu weit gefasst. Es gab kürzlich den Versuch, diese Definition zu präzisieren und einzuschränken, was jedoch leider scheiterte. Es ist wirklich fraglich, ob Kriterium c noch Sinn macht.

In diesem Vortrag beziehe ich mich auf diese Definition und dabei geht es natürlich um solche Personen, die aufgrund ihrer Bildung und Erfahrung für den Einsatz als EZ-Experten infrage kommen.

Nur nebenbei gesagt: Bedingung a trifft auf mich zu. Ich bin sehr jung nach Deutschland gekommen, mein Vater war Palästinenser aus Haifa und er gehörte zu den Menschen, die im Jahre 1948 fluchtartig Palästina verließen.

Die Fragen, mit denen ich mich in den nächsten 20 bis 30 Minuten beschäftigen werde, betreffen mich selbst bzw. meine Biographie auch in einer anderen Hinsicht. Denn: Bevor ich an die Hochschule Heilbronn im Jahre 1998 ging, war ich lange Jahre freischaffender Berater in der EZ.

Das sind natürlich nicht die einzigen Gründe, warum ich mich dem Thema widmen will.

Ich beschäftige mich seit einigen Jahren im Zuge meiner Forschungsprojekte mit dem Thema kulturelle Vielfalt.

2. Chancen kultureller Vielfalt

Der Begriff Diversity entwickelte sich ursprünglich in den USA im Rahmen der Diskussion um rechtliche Gleichstellungsaspekte, positive Diskriminierung und „affirmative action“¹. Heute ist der Begriff weiter gefasst. Unter Diversity Management meinen wir die Nutzung von Potenzialen und die Vermeidung möglicher Risiken von Vielfältigkeit in unternehmerischen Zusammenhängen. Wenn wir von kultureller Vielfalt sprechen, schränken wir die Vielfältigkeit eben auf kulturelle Vielfältigkeit ein und betrachten z.B. nicht mehr die Genderaspekte. Wenn Sie so wollen, ist „Cultural Diversity“ der umfassende Begriff, unter dem der Begriff der Interkulturalität als Spezialfall fällt².

Ich werde nun kurz auf den Stellenwert von Diversity auf drei Ebenen eingehen: Auf globaler Ebene, auf Stadtebene und auf Unternehmensebene.

¹ Affirmative Action bezeichnet institutionalisierte Maßnahmen zur Verhinderung oder Verminderung von sozialer Diskriminierung im Sinne einer Gruppenbenachteiligung. Erstmals eingeführt wurde das Konzept der Affirmative Action 1961 von Präsident John F. Kennedy. Mit dem „Executive Order 10925“ rief er die „Equal Employment Opportunity Commission“ ins Leben, die dann 1964 wirksam wurde.

² Auf die Problematik des Begriffs der Interkulturalität kann ich hier nicht eingehen.

a) Globale Ebene

Anne-Marie Slaughter von der Princeton University schreibt in der letzten Ausgabe von „Foreign Affairs“, im Unterschied zum 19. Und 20. Jahrhundert sei die heutige Welt viel stärker durch „Connectedness“, eben Verknüpfung, Vernetzung oder Beziehung gekennzeichnet, was wiederum, so Slaughter, maßgeblich auf kultureller Diversität basiert. „Connectendness“, so die Autorin, stellt einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil zwischen den Nationen dar. Durch den amerikanischen Chinesen, dessen Familienmitglieder oder auch Freunde in Shanghai leben, werden Beziehungen zwischen den USA und China hergestellt. Dies führe aber nicht nur zu Handelsbeziehungen, sondern auch zur Wissenserweiterung und zu Innovationen. Gleiches können wir sagen in Bezug auf Migrantengruppen in Deutschland. Viele bilden das, was man mit transnationalen Räumen bezeichnet.

Richard Florida führte die Bezeichnung der kreativen Klasse³ für Menschen ein, die in Kunst, Literatur, Wissenschaft und Wirtschaft etc. an der Schaffung von Neuem maßgeblich beteiligt sind. Ihm zufolge ist diese Klasse maßgeblich am ökonomischen Wohlstand beteiligt und er meint, sie gedeihe am besten an solchen Orten, an denen Vielfalt existiert und gefördert werde (Florida 2002). In seinem neuen Buch „Who´s your city?“, (Wer ist deine Stadt?) geht er von der These aus, dass die Globalisierung für die „mobilen Menschen“ und weniger für die Verwurzelten („the rooted“). das Ende der Entfernung bedeutet – die Parole, die der Economist im Jahre 1995 ausgab, lautet: „Death of Distance“ (Florida 2008, S. 17). Die Globalisierung, so Florida, hat aber auch eine andere Seite: Die Tendenz, dass intensive ökonomische Aktivität, Design, Medien, Finanzdienstleistung und Innovation sich an wenigen Orten verdichten. Auch für viele Individuen, so Florida, gewinne der Ort, an dem man sich niederlässt, eine immer wichtigere Bedeutung. Dabei spiele kulturelle Vielfalt eine entscheidende Rolle.

³ Auf die Problematik der Bezeichnung „Kreative Klasse“ kann ich hier nicht eingehen.

b) Stadt-Ebene

Phil Wood und Charles Landry sprechen von der interkulturellen Stadt als Kreativitätssort. Der Untertitel ihres Buches lautet: „Planning for diversity advantage“. Richard Florida argumentiert, dass Diversity – Vielfältigkeit – maßgeblich zum kreativen Potenzial einer Stadt beiträgt. Man hat einen Kreativitätsindex⁴ für Städte geschaffen. Grundlage dafür ist das sogenannte Memphis-Manifest aus dem Jahre 2003. Zu den Leitsätzen gehört die gezielte Förderung kultureller Vielfalt. Singapur, Rotterdam, Boston, Birmingham und andere Städte versuchen, bessere Indexwerte durch gezielte Förderung von kultureller Vielfältigkeit zu erzielen.

c) Unternehmensebene

Die im Jahre 2006 unterzeichnete „Charta der Vielfalt“ haben in Deutschland bereits mehr als 500 Unternehmen unterzeichnet. Vielfalt, so heißt es bei vielen Unternehmen (wie DAIMLER, Telekom, Deutsche Bank etc.) ist ein wirtschaftlicher Faktor und Diversity Management⁵ wird institutionell verankert, so z.B. bei DAIMLER auf drei Hierarchieebenen⁶: Obere Führungsebene, Qualitätssicherungsebene und operative Ebene. Immer mehr

⁴ Der Kreativitätsindex besteht aus vier gleich gewichteten Faktoren: a) Anteil der kreativen Klasse an den Beschäftigten; b) Innovationen, gemessen an Patenten pro Einwohner; c) Hi-Tech Industrie, gemessen mit dem Hi-Tech Index (Milken Institute's widely accepted Tech Pole Index); d) Diversität (gemessen an der Toleranz gegenüber Homosexuellen). Die Rolle von Migration bei der Förderung von Diversität wird besonders hervorgehoben.

⁵ Hinter dem Begriff Diversity Management (DiM) verbirgt sich ein neues Managementkonzept, das seit 1990 insbesondere in Nordamerika eine starke Verbreitung gefunden hat. Es greift die bereits genannten Vor- und Nachteile personeller Vielfalt in Organisationen auf und bietet einen systematischen Umgang mit der Thematik an. Der Begriff „Diversity Management“ tauchte in den 1980er Jahren erstmals in der US-amerikanischen Fachliteratur auf. Das von Roosevelt Thomas mitentwickelte Konzept wurde zunächst in den Pionierunternehmen Eastman Kodak, Coca-Cola, Xerox, Avon und Pacific and Bell erprobt. Derzeit setzen ca. 90% der großen Fortune 500-Unternehmen Diversity Management ein. Fallstudien, beispielsweise über die US-amerikanische Unternehmung IBM, unterstreichen, welche enormen Wirkungen Diversity Management Konzepte entfalten können. In der Zwischenzeit ist sich die aktuelle Forschung darin einig, dass dieses Thema in den nächsten Jahren an Bedeutung zunehmen wird. Der allgemeine Strukturwandel in der Weltgesellschaft schlägt hier auf die einzelwirtschaftlichen Aktivitäten durch. Die moderne Organisationsforschung versucht gegenwärtig eine Verbindung herzustellen, in der mit Hilfe von Fallbeispielen aufgezeigt wird, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesteigert werden kann.

⁶ Als strategische Initiative trägt Global Diversity Management zum Erfolg von Daimler bei und ist seit 2005 wie folgt im Konzern verankert:

- **Das Global Diversity Council** besteht aus 10 Vertretern der obersten Führungsebenen aller Geschäftsbereiche (darunter zwei Vorstände) und kommt halbjährlich zusammen, um die Ausrichtung des Diversity-Managements bei Daimler festzulegen.
- **Das Global Diversity Office** steuert das Diversity-Management und sichert die Qualität der Maßnahmen.
- **Divisional Diversity Officers** sorgen in jedem Geschäftsbereich für die funktionale und spezifische Umsetzung der Maßnahmen.

Unternehmen Unterstrichen die Notwendigkeit von Diversity Management und nicht wenige versuchen, Diversity Management Konzepte umzusetzen, eben um das Kreativitätspotenzial der vielfältigen Belegschaft zu nutzen.

Aber auch für viele EZ-Institutionen, die im Übrigen eine längere Tradition in der Auseinandersetzung mit den Themen Kultur und kultureller Vielfalt aufweisen, stellt Diversity einen wichtigen Bestandteil der Arbeit dar. Und direkt zu unserem Thema: GTZ bzw. CIM versuchen mit einer Neufokussierung des Rückkehrerprogramms den Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund in entwicklungsrelevanten Positionen in ihren Ursprungsländern zu fördern. In dem Rückkehrerprogramm geht es nicht explizit um den Einsatz von Personen mit Migrationshintergrund in EZ-Projekten, der Arbeitsbereich ist weiter gefasst.

Nach diesen kurzen Bemerkungen zur Vielfältigkeit als Wettbewerbsfaktor von Nationen, Städten und Unternehmen komme ich nun zum Kern unseres Themas: Personen mit Migrationshintergrund als Experten in der EZ.

3. Experten und Expertise

Meine erste Frage lautet: Was sind eigentlich Experten?

Ich muss auch hier in Rücksicht auf die Zeit kürzen:

Ich kann diese Frage natürlich nur holzschnittartig beantworten.

Wie die kognitive Psychologie uns lehrt, besteht der wesentliche Unterschied zwischen Experten und Novizen oder Laien nicht nur im Umfang und in der Tiefe des Fachwissens über einen bestimmten Gegenstand und über die Methoden, sondern hauptsächlich in der **Prozeduralisierung**.

Leider fand ich keine geeignete Übersetzung dieses Unworts.

Während der Laie – so denn er sich das nötige Wissen aneignet – das Fach- und Methodenwissen Schritt für Schritt anwendet, um ein Problem zu lösen,

hat der Experte Verfahren parat (so kann man den Begriff Prozeduren übersetzen), die er schnell anwenden kann. Was meint Prozeduralisierung genauer? Es meint schlicht die Verfügbarkeit und die situative Anwendung von wissensbasierten Verfahren, die sich weitgehend nachvollziehen lassen. Das klingt schwieriger als es tatsächlich ist. Wer mit guten Handwerkern – so denn es sie gibt – zu tun hat, weiß um was es geht. Laien benötigen lange, um ein Problem zu erkennen und zu beheben. Experten haben für die Erkennung und Behebung Verfahren parat, die sich je nach Situation anpassen und anwenden können. Ich gebe ein reales Beispiel: Das rechte Pedal an meinem alten Klavier machte Geräusche wenn man es betätigte. Ich bin dann mithilfe von Freunden systematisch vorgegangen und habe über mehrere Stunden versucht, die Quelle des Geräuschs zu orten. Es stellte sich heraus, dass die Anzahl der möglichen Quellen sehr groß ist. Also habe ich es gelassen und einen Experten – eben den Klavierbauer – bestellt. Dieser benötigte ca. 5 Minuten, um die Geräuschquelle zu identifizieren und das Problem zu beheben. Ich fragte ihn, wie es kam, dass er den Fehler so schnell finden und beheben konnte. Und seine Antwort war: „Wissen und vor allem Erfahrung. Ähnliche Fehler habe ich schon mal gehabt und ich habe schon unterschiedliche Verfahren ausprobiert“.

Solche Beispiele wiederholen sich im Alltag oft, so z.B. beim leidigen Thema Autoreparatur und nicht selten sehnt man sich nach einem echten Experten, der endlich das Auto ins Laufen bringen kann.

Ein Experte, so denn es ihn tatsächlich gibt, ist also in der Regel imstande, den Fehler anhand von Verfahren schneller einzukreisen und zu beheben. Über die nötigen Verfahren verfügt der Laie nicht. Wichtig ist allerdings dabei, dass die Verfahren nicht als Kochrezepte überall anwendbar sind, sondern situativ angepasst werden. Genau das meint Prozeduralisierung: Die Verfügbarkeit und die situative Anpassung von wissensbasierten Verfahren

zur Problemerkennung und -lösung, die sich weitgehend nachvollziehen lassen.

4. Was zeichnet eine EZ-Expertise aus?

Nun geht es uns ja hier nicht um Klaviere oder Autos und daher lautet meine zweite Frage: Über welche Expertise muss ein Experte in der EZ verfügen?

Allgemein betrachtet und stark vereinfacht kann man sagen, dass EZ-Expertise

- a) Professionswissen und -kompetenz (also als Ingenieure, Ökonomen, Lehrer etc.),
- b) EZ-Wissen (Ziele, Methoden, Institutionen, Abläufe etc.),
- c) interkulturelles Wissen sowie
- d) interkulturelle Kompetenz

umfasst.

Ich lasse nun das Professionswissen bzw. die Professionskompetenz und das EZ-Wissen außer Acht. Beides setzen wir einfach voraus sowohl bei Personen mit Migrationshintergrund als auch bei solchen ohne Migrationshintergrund. Was ist aber mit interkulturellem Wissen und interkultureller Kompetenz?

Interkulturelles Wissen schließt die Sprachbeherrschung sowie das Wissen über „Land und Leute“ ein: Geographie, Politik, Wirtschaft, Gesellschaft etc. Das ist das Wissen über die eigene und die andere Kultur. Dieses Wissen ist aber kontrastiv zu verstehen. Das heißt: Wer über interkulturelles Wissen verfügt, kennt die eigene Kultur, kennt die andere Kultur und weiß Bescheid über Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen beiden Kulturen und woher sie kommen. Dieses Wissen schließt hauptsächlich das **Wissen über**

die kulturelle Befangenheit ein: Das Wissen um die kulturelle Voreingenommenheit in unserem Denken, Fühlen und Handeln.

Worin besteht die viel zitierte interkulturelle Kompetenz?

Sie besteht zum einen in der interkulturellen Sensibilität. Das meint: Die Perspektive zwischen den Kulturen wechseln zu können und interkulturelle Unterschiede und Reibungen zu erkennen. Wenn ich von Unterschieden spreche, dann meine ich auch die Kommunikationsbedingten und die konstruierten Unterschiede.

Interkulturelle Expertise meint zum anderen interkulturelle Prozeduralisierung: Die Verfügbarkeit von Verfahren zur Problemlösung und Herstellung von Synergien zwischen kulturellen Perspektiven. Diese Fähigkeit basiert auf interkulturellem Wissen und Erfahrung die situativen Verfahren (Prozeduren) sind weitgehend nachvollziehbar. Das ist im Übrigen auch der Grund, warum wir bei der Auswahl von Experten für die EZ auf EZ-Erfahrung achten. Wir gehen dabei davon aus, dass Erfahrung nicht nur das interkulturelle Wissen, sondern vor allem die interkulturelle Kompetenz fördern kann. Ich sage mit Bedacht „kann“, weil wir ebenfalls aus Erfahrung wissen, dass Auslandserfahrung nicht per se zur interkulturellen Kompetenz führt. Zuweilen führt sie zur Verfestigung von Stereotypen und Vorurteilen. Da heißt es dann: „Ich weiß ja, wie die Araber sind, schließlich habe ich in arabischen Ländern gearbeitet“.

Aber lassen wir diesen Vorbehalt ungeachtet.

Sinnvollerweise bereiten wir Menschen auf ihren EZ-Einsatz vor, in dem wir ihnen in Vorbereitungskursen das nötige Länderwissen vermitteln und die nötige interkulturelle Kompetenz zu fördern versuchen. Ob diese Vorbereitungskurse dann tatsächlich das erwünschte Ergebnis erzielen –

gerade weil sie in den letzten Jahren effektiv kürzer geworden sind - mag dahin gestellt sein. Worauf wir aber immer bei der Auswahl von Entsendungspersonal zu Recht setzen, ist eben die EZ-Erfahrung als Quelle für die Verfügbarkeit der o.g. Verfahren.

5. Kompetenzzentrum Diaspora: Chancen für die EZ

Bei meiner Ad hoc Befragung nannten die deutschen EZ-Expertinnen und Experten als Stärken von PM überwiegend die Sprachbeherrschung und das Länderwissen. Der Vorteil der interkulturellen Kompetenz wurde selten erwähnt.

Es liegt auf der Hand, dass Personen mit Migrationshintergrund in Sachen Sprachkenntnisse und Länderwissen einen Wissensvorsprung haben. Wer aus Afghanistan kommt und in Deutschland studiert und gearbeitet hat, der hat das Wissen über die beiden Länder Afghanistan und Deutschland. Des Weiteren verfügt er über Kenntnisse lokaler Verhältnisse (Stichwort: Vernetzung).

Die Aufzählung der Vorteile von PM in den Aussagen der meisten interviewten EZ-Expertinnen und -Experten muss jedoch erweitert werden. Personen mit Migrationshintergrund, die den Spagat zwischen den Kulturen halbwegs fruchtbar geschafft haben, haben zusätzlich zu den bereits genannten Punkten folgende Vorteile:

Sie sind erstens in der Lage, Probleme zu erkennen, die sich aus kulturellen Unterschieden ergeben. Darin sind sie geübt, da sie ständig in sich selbst mit zwei Kulturen umgehen müssen.

Sie sind zweitens in der Lage, zwischen den kulturellen Perspektiven zu wechseln. Denn: Sowohl die eine als auch die andere Kultur sind ihnen

vertraut⁷. Das wiederum macht sie weniger anfällig für die bereits genannte kulturelle Befangenheit.

Drittens: Diese Resistenz wird darüber hinaus noch dadurch verstärkt, dass PM über die nötige Nähe UND die nötige Distanz zu beiden Kulturen verfügen. Aus der Identitätsforschung wissen wir, dass gerade bei ihnen ein Balancieren zwischen Nähe und Distanz eigentlich ständig stattfindet. Auch darin sind sie geübt. Das Balancieren von Nähe und Distanz bedeutet keine kulturelle Kälte und schon gar nicht eine absolute Loslösung von beiden Kulturen. Meines Erachtens macht sie vielmehr den Weltbürger aus, so wie man sich ihn im 18. Jahrhundert in Königsberg vorgestellt hat. (Diese Vorstellung machen sich Identitätsforscher wie Keupp und Krappmann zueigen). Leider muss ich es aus Zeitgründen mit diesem knappen Hinweis bewenden lassen.

Viertens: Dieses Balancieren wiederum versetzt sie in die Lage, zwischen Kulturellen Perspektiven zu vermitteln, da sie nicht bedingungslos an den Lösungen in einer Kultur als die einzig wahren festhalten. Gelingt PM der Spagat zwischen den Kulturen halbwegs, so stellen wir eine Verabschiedung vom Eindeutigkeitszwang fest. Sie haben das, was man eine „positive Verunsicherung“ nennt (Keupp), was wiederum eine Toleranz für Mehrdeutigkeit voraussetzt.

Fünftens: Dadurch haben PM das Potenzial für den Erwerb von situativen Verfahren zur Lösung kultureller Widersprüche und zur Schaffung von Synergien.

Kommt dann die EZ-Erfahrung dazu, so können PM, wie auch deutsche, über situative Verfahren (Prozeduren) verfügen, wie man interkulturelle Widersprüche löst und Synergien schafft. Diese Verfahren sind dann strukturell ähnlich zu den Verfahren des KFZ-Experten oder meines Klavierbauers. Da geht es aber dann nicht um Autos und Pedalgeräusche, sondern um kulturelle Missverständnisse und um gemeinsam erarbeitete

⁷ Gerade in der Kommunikation ist der Perspektivenwechsel sehr wichtig: Was bedeutet „ich komme gleich“ in unterschiedlichen Kulturen?

Entwicklungsstrategien und -maßnahmen, die auf bestehenden Strukturen und Stärken aus zwei Kulturen aufbauen. Das hierbei erforderliche handwerkliche Geschick ist natürlich von völlig anderer Art als dies beim KFZ-Mechaniker oder Klavierbauer der Fall ist.

Ich wiederhole diesen Punkt: PM haben das Potenzial für den Erwerb der genannten Verfahren, da sie ebenfalls ständig in sich selbst die kulturellen Widersprüche zu lösen haben. Was dabei entstehen kann, ist dann eine Mischung aus beiden Kulturen, eben ein Neues Drittes. Ich zitiere eine Fachkraft, die mir freundlicherweise als Interviewpartner zur Verfügung stand: „Meist haben die Migranten schwere Konflikte hinter sich. Diese Erfahrung ist für die tägliche Projektarbeit wichtig“.

Ich gebe nun ein weiteres Beispiel, das ich den Unterlagen entnahm, dir mir die CIM zur Verfügung stellte. Mein besonderer Dank gilt dabei Dr. Kievelitz. In Erfahrungsberichten von CIM ist von einer Dame aus Aserbaidschan zu lesen, die nach ihrer Ausbildung in Deutschland in einem Wirtschaftsförderungsprojekt in Aserbaidschan tätig ist. Hervorgehoben wird ihre Vermittlungskompetenz zwischen den deutschen und den einheimischen Fach- und Führungskräften. Des Weiteren wird berichtet, dass ihr Einsatz dazu führt, dass Veränderungen akzeptiert und nicht als „westliche Besserwisserei“ abgetan werden. Dass ihre Kenntnisse der lokalen Verhältnisse – seien sie kulturell, wirtschaftlich oder politisch – sowie ihre fundierten Kenntnisse der lokalen Netzwerke dem Projekt zugute kommen, wird ebenfalls hervorgehoben. Über mehrere solche Beispiele wird von CIM berichtet.

Den Beispielen kann man entnehmen, dass PM im Vergleich zu deutschen EZ-Laien

- einen kulturellen Wissensvorsprung – einschließlich der Sprache – aufweisen,
- eine kulturelle Sensibilität haben

- dass sie für kulturelle Befangenheit – so denn ihnen der kulturelle Spagat gelingt – weniger anfällig sind,
- dass sie per se Kulturvermittler sind, und schließlich
- dass sie über das Potenzial verfügen, kulturell bedingte Widersprüche zu lösen und sich Verfahren zur Schaffung von Synergien zwischen den Kulturen anzueignen. Und Sie erinnern sich: das meint der Begriff „interkulturelle Prozedualisierung“.

6. Kompetenzzentrum Diaspora: Möglich Hemmnisse und Risiken

Auch bei den Aussagen zu den Chancen des Einsatzes von PM in der EZ gibt es – wie bei den deutschen Experten mit Auslandserfahrung – den Vorbehalt, also das berühmte „JA, ABER“! Die Vorbehalte lassen sich als mögliche Hemmnisse und zum Teil als Risiken für eine gelungene Expertise betrachten. Ich will jetzt nicht einer absoluten Skepsis das Wort reden. Aber es hilft uns nicht, romantischen Vorstellungen zu verfallen und zu meinen, der Einsatz von PM sei nur vorteilhaft.

Welche Hemmnisse und Risiken kann es also geben? Ich beschränke mich nachfolgend auf drei Typen von Faktoren, die explizit oder implizit in den Interviews mit den EZ-Experten (deutsche und PM) genannt wurden.

6.1 Person bezogene Faktoren

Stets sprach ich mit Bedacht davon, dass meine Behauptungen nur dann gelten, wenn der Spagat zwischen den Kulturen halbwegs gelungen ist. Und das scheint mir auch richtig zu sein.

Die interviewten EZ-Expertinnen und -Experten betonen, dass PM zuweilen eine Überidentifikation mit dem Ursprungsland aufweisen und dass dies für die Projektarbeit nicht immer vorteilhaft sei.

Das Phänomen der Überidentifikation mit dem Ursprungsland kennt man im Übrigen auch aus der Entsendung deutscher Fach- und Führungskräfte. Wer diese Überidentifikation aufweist, wird „Heart at Home“ genannt.

Was in beiden Fällen (bei deutschen Auslandsentsandten und bei entsandten PM) hilft, ist eine professionelle Distanz zum Ursprungsland.

Aus zahlreichen Untersuchungen ist bekannt, dass PM – oft zweitweise – zu extremer Identifikation neigen können. Mal wird die Ursprungslandkultur, ein anderes Mal Migrationslandkultur idealisiert. Nicht immer setzt sich eine Balance zwischen Nähe und Distanz zu den infrage kommenden Kulturen ein.

Ergänzend zu den Aussagen der interviewten EZ-Expertinnen und -Experten muss man demnach hinzufügen, dass in manchen Fällen eine Über-Identifikation mit der Migrationslandkultur zu beobachten ist und dass auch dieses Extrem für die EZ nicht immer vorteilhaft ist.

6.2 Kontext bezogene Faktoren

Im Folgenden beziehe ich mich ausschließlich auf die Aussagen der interviewten EZ-Expertinnen und -Experten.

Abgesehen davon, dass Geschlecht und Nationalität (einen Eritreer nach Äthiopien!) nicht nur Risiken, sondern tatsächliche Hindernisse darstellen können, kommt es, wie berichtet wird, in manchen Kontexten dazu, dass die eingesetzte Person unter moralischen Druck und in Loyalitätskonflikte durch die Familie, den Clan etc. geraten kann, je nach dem, wie das Projekt in den lokalen Strukturen eingebettet ist.

Manche Regierungen sind in Bezug auf den Einsatz von Rückkehrern skeptisch, da sie in ihnen „Change Agents“ sehen, was ja auch nicht verkehrt ist. Problematisch für manche Regierung ist die Befürchtung, dass diese „Change Agents“ auch politische Veränderungsprozesse auslösen könnten.

Bei deutschen EZ-Experten geht man davon aus, dass sie sich aus politischen Geschehnissen heraus halten würden.

Bekannt sind schließlich die Fälle in manchen Ländern, in denen Einheimische dem rückkehrenden Einheimischen nicht soviel an Wissen und Können zutrauen, wie sie das z.B. dem Deutschen zutrauen. Man kennt aber auch die Fälle, in denen manche Nationalitäten – verbunden manchmal mit der Hauptfarbe oder mit der Religion– nicht akzeptiert werden. Die äußere Erscheinung mag doch eine gewisse Neutralität symbolisieren. Solche Akzeptanzprobleme, so die Befragten, treten häufig in Schwarzafrika auf.

Auch ist das Thema Entlohnung nach dem verfolgten Ansatz nicht unproblematisch. Ich meine die Tatsache, dass „Rückkehrer ein Vielfaches von dem verdienen, was die anderen Einheimischen verdienen. Auch das mag die Akzeptanzprobleme verschärfen.

Ich belasse es bei dieser Aufzählung bewenden und komme zum dritten Typ.

6.3 Unternehmenspolitische und unternehmenskulturelle Faktoren (EZ-Unternehmen)

Bei meiner Befragung hiesiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von EZ-Institutionen werden folgende drei Quellen von Hemmnissen genannt:

- a) EZ-Unternehmen bevorzugen zuweilen eher deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Personalentscheidungen für Projektleiterpositionen und andere Positionen. In den Interviews mit den EZ-Experten wurden hierfür zwei Gründe genannt. Im einen Fall wird diese Bevorzugung damit begründet, Projekte ließen sich besser durch Deutsche kontrollieren und steuern als durch PM. Der andere Grund: Von deutschen EZ-Institutionen erwarte man in den Partnerländern deutsches Know-how. Man müsse diese positive Stereotypisierung

bedienen und mit ihr als Kapital umgehen. Folglich sei es opportun, deutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entsenden;

- b) Manche PM stellen eine Verunsicherung der anderen im Umgang mit ihnen fest. Dies – so wird berichtet – führe dazu, dass das Gefühl entsteht, man würde ihnen nicht soviel zutrauen wie den eigenen „Landsleuten“. Im Extremfall führe es dazu, dass PM als Experten/Kollegen zweiter Klasse behandelt werden;
- c) PM werden manchmal überfordert, weil man meint, sie müssten eigentlich immer und in jederlei Hinsicht besser wissen, wie die Situation in dem „Heimatland“ ist.

Nun kommentiere ich diese Befragungsergebnisse ganz kurz und weise dabei auf einen – wie mir scheint – wichtigen Aspekt hin:

Die drei genannten Punkte haben sicherlich unterschiedliche Gründe und sie sind entsprechend anders zu bewerten. Wie mir scheint aber, spielt bei ihnen die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. Gemeint ist, welche Vorstellungen in einem Unternehmen gegenüber PM vorherrschen und ob es gelingt, die vorhandenen Unterschiede innerhalb eines Unternehmens auf einen fruchtbaren gemeinsamen kulturellen Nenner zu bringen. Also in unserem Falle geht es darum, welche Vorstellungen über Potenziale und Risiken des Einsatzes von PM in den Visionen, Leitsätzen, Strategien und Programmen von EZ-Institutionen zu finden sind. Aber es geht nicht um Lippenbekenntnisse. Entscheidend ist vielmehr die **gelebte** Vielfalt in der Unternehmenskultur und in den einzelnen Teilkulturen des Unternehmens. Hierzu gehört z.B. die Teilkultur „der Stamm der Experten“ (Hüsken)! Ich meine also die Unternehmenskulturpraxis: Zum Beispiel inwiefern die gelebte Vielfalt sich in Personalentscheidungen widerspiegelt⁸. Und ich meine z.B.,

⁸ Ein großes Hemmnis für kulturelle Vielfältigkeit in Unternehmen stellt ein überkommenes Kulturverständnis dar, das wir schon längst überwunden zu haben glaubten. Es ist ein Verständnis von Kultur als Behälter, der sauberlich von anderen Behältern getrennt ist. Dass diese Vorstellung dem Begriff der faktischen kulturellen Vielfalt und den damit einhergehenden Hybridisierungsprozessen widerspricht, liegt auf der Hand. Diese Behälter-Vorstellung hat viel mit dem heutigen Warencharakter interkultureller Kompetenz zu tun. Wie Tommy Dahlén darlegt, halten die Anbieter interkultureller Beratung und Trainings an dieser überkommenen Kulturvorstellung in

inwiefern kulturelle Vielfalt als Normalität oder als Abweichung von der Normalität gilt.

Wie mir scheint, besteht hier noch Verbesserungsbedarf, was auch von den interviewten Experten bestätigt wird.

7. Schlussfolgerungen und Ausblick

Meine Schlussfolgerungen beziehen sich zwar auf die Befragungsergebnisse, sie sind jedoch von meiner eigenen Interpretation gefärbt. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Personen mit Migrationshintergrund haben neben der Sprachbeherrschung einen interkulturellen Wissensvorsprung und eine interkulturelle Sensibilität im Vergleich zu deutschen EZ-Laien, sie verfügen über eine relativ hohe Resistenz gegen kulturelle Befangenheit, sie haben die Fähigkeiten zur Kulturvermittlung und das Potenzial für interkulturelle Prozedualisierung. Insofern wäre es sträflich, diese Fähigkeiten bzw. Potenziale und die damit verbundenen Chancen für die EZ zu vernachlässigen und es ist bedauerlich, dass diese Stärken von den interviewten deutschen EZ-Expertinnen und -Experten kaum zur Sprache kamen.
2. Die Entscheidung über den Einsatz von PM in der EZ ist eine Einzelfallentscheidung. Denn:
3. Chancen und Risiken des Einsatzes von PM in der EZ sind abhängig von der Person, vom Kontext sowie von den Institutionen, in denen die Experten eingebettet sind. Es gilt hier, die Faktoren auf diesen drei

der Hauptsache deshalb, weil sie der Meinung sind, dass man damit in der Unternehmenswelt besser verkaufen kann.

Ebenen genauer zu bestimmen und zu überprüfen, ob die Liste der Chancen und Risiken so vollständig und richtig ist.

4. Bei den Person-bezogenen Faktoren sind die Chancen und Risiken m.E. vom Gelingen der Herstellung einer Balance zwischen Nähe und Distanz zu den infrage kommenden Kulturen abhängig, insbesondere dann, wenn der Einsatz im Ursprungsland oder in einem kulturell ähnlichen Land erfolgen soll. Diese Behauptung messbar zu machen und zu überprüfen, dürfte nicht so ganz einfach sein. In vielen Fällen scheint mir aber dieses potenzielle Problem durch eine professionelle Distanz zum Ursprungsland lösbar zu sein;
5. Bei den institutionellen Faktoren ist zum einen der Grad gelebter Vielfalt in der Unternehmenskulturpraxis und die Förderung kultureller und sonstiger Vielfalt in den Institutionen entscheidend dafür, welche Chancen genutzt und welche Risiken gemieden werden können. Auf der anderen Seite ist es m.E. fraglich, ob man die vermeintlichen positiven Stereotypisierungen und die damit verbundenen Erwartungen einiger Partner (also die Nachfrage nach DEUTSCHEN Mitarbeitern) bedienen soll oder ob es nicht besser wäre, auch hier und wie im Falle der Förderung des Einsatzes von Frauen in Projekten auf die Vorteile des Einsatzes von PM zu setzen und damit eine Überzeugungsarbeit bei den Partnern zu leisten, um die Akzeptanz von PM in Projekten zu erhöhen.

Wenn man diese Schlussfolgerungen überprüfen will, müsste man eigentlich in einem Forschungsprojekt systematisch EZ-Expertinnen und Experten befragen und dabei die Zielgruppendefinition unter die Lupe nehmen. Eine genauere Segmentierung wird sicherlich erforderlich sein. Bi-kulturelle Personen, z.B., dürften eine Kategorie für sich bilden müssen. Unterschieden werden muss auch, ob der Einsatz im Ursprungsland erfolgt oder nicht.

Methodisch wäre es dann sinnvoll, nicht nur PM zu befragen, sondern auch andere ohne Migrationshintergrund, um eben die Unterschiede herauszufinden. Des Weiteren ist es m.E. wichtig, lokale Partner zu befragen.

Es ist dann allerdings auch zu klären, ob man die Zielgruppe nicht ausweitet und eben die umfassendere Zielgruppe des Rückkehrerprogramms von CIM anzielt. Auch wäre zu überlegen, ob nicht zusätzlich Kultureinrichtungen, wie das Goethe Institut und darüber hinaus der DAAD einzubeziehen sein werden. Darüber wird nachzudenken sein.

Ich hoffe sehr, das alles in einem Forschungsprojekt erkunden und Ihnen spätestens in zwei Jahren Näheres berichten zu können.

Zum Schluss vielleicht einige Worte zur Relevanz eines solchen Projekts.

Wir haben keine systematische Erfassung der Faktoren und der Stärken und Risiken des Einsatzes von PM in der EZ. Ein solches Projekt, das die Perspektive der Partner vor Ort einbeziehen sollte, könnte für zukünftige Fallentscheidungen eine Hilfe sein. Eine breite und systematische Diskussion sowie eine damit einhergehende Enttabuisierung des Themas „Chancen und Risiken des Einsatzes von PM in der EZ“ sind vonnöten, um unser Wissen und unsere Erfahrungen für zukünftige Entscheidungen über den Einsatz von PM in der EZ nutzbar zu machen (Stichwort: Lernende Organisation).

Es ist darüber hinaus wichtig, gelebte Vielfalt in der Unternehmenskulturpraxis als Normalität stärker zu verankern. Dazu kann das Projekt beitragen. Es scheint mir aber hier ein echtes Hemmnis für den Einsatz von PM in der EZ darin zu bestehen, dass manche EZ-Institutionen sich als deutsche Institutionen verstehen und dass sie durch die Nutzung der vermeintlich positiven Stereotypen und Erwartungen Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Institutionen und Gebern erzielen wollen. Ob dies eine noch zeitgemäße Vorstellung von Nationalität bedeutet, mag dahin gestellt sein. Jedenfalls konterkariert sie dem Versuch, den Einsatz von PM in der EZ zu verstärken.

Ich möchte den Vortrag mit einer Frage beenden: Wäre das Projekt nicht beim Forum der Kulturen gut aufgehoben?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Literaturliste

Anderson, J. L. 1996. *Kognitive Psychologie*. Heidelberg, Berlin, Oxford: Spektrum Akademischer Verlag.

Dahlén, T. 1997. *Among the Interculturalists. An emergent profession and its packaging of knowledge*. Doctoral Dissertation. Stockholm.

Florida, R. 2008. *Who´s your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life*. New York: Basic Books

Florida, R. 2002. *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.

Hüsken, T. 2006. *Der Stamm der Experten. Rhetorik und Praxis des interkulturellen Managements in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit*. Bielefeld: Transcript.

Keupp, H., Höfer, R. (Hrsg.) 1998. *Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.

Slaughter, A.-M. 2009. "America´s edge". *Foreign Affairs* 88 (1): 94-113.

Wood, P., Landry, C. 2008. *The intercultural city. Planning for diversity advantage*. London Sterling, VA: Earthscan.