

Bedeutung der interkulturellen  
Kommunikation und Kooperation in der  
Arbeit des Deutschen Entwicklungsdienstes

Arbeit für das Seminar

Interkulturelles Management in der Entwicklungszusammenarbeit

Dozent: Dr. Bernhard Zimmermann  
Fachhochschule München  
Fachbereich 13  
Zusatzqualifikation Interkulturelle Kommunikation und Kooperation

Eingereicht von Gisela Dürselen  
Sommersemester 2006

## **Inhalt**

---

1.	Fragestellung	3
2.	Interview mit Dr. Ulrike Wagner	4
1.1.	Tätigkeitsbeschreibung	4
2.1.1.	Rahmenbedingungen	4
1.2.	Die interkulturelle Arbeitssituation	5
1.2.1.	Kritische Momente	6
2.3.	Die Rolle von Gender	7
2.4.	Vor- und Nachbereitung/Betreuung vor Ort	7
2.5.	Fazit von Dr. Ulrike Wagner	8
3.	Interkulturelle Aspekte beim DED	9
3.1.	Der Deutsche Entwicklungsdienst – Profil/Leitbild	9
3.2.	Personalentscheidungen	9
3.3.	Ausbildung/Betreuung	10
3.4.	Wie fließen die Erfahrungen der Mitarbeiter in künftige Entscheidungen ein?	10
4.	Fazit	11
	Bibliographie	13

## 1. Fragestellung

In dem Seminar „Interkulturelles Management in der Entwicklungszusammenarbeit“ wurde die Arbeit unterschiedlicher Träger der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) beleuchtet. Im Fokus stand die Analyse von Chancen und Problemen bei der interkulturellen Kooperation in Entwicklungsprojekten. Die Teilnehmer verglichen Erfahrungsberichte aktiver oder ehemaliger EZ-Mitarbeiter mit den Datenerhebungen bei den Organisationen. Um die Vergleichbarkeit von Erfahrungsberichten und Datenerhebungen aus unterschiedlichen EZ-Organisationen zu gewährleisten, erarbeiteten die Teilnehmer einen gemeinsamen Fragenkatalog mit folgendem Inhalt:

- Welche Rolle spielt die interkulturelle (IKK) Kommunikation bzw. spielen kulturelle Faktoren in der typischen Arbeitssituation?
- Wie lässt sich die Arbeitssituation/der Arbeitsauftrag beschreiben?
- Entsendende Organisation: Inwieweit ist sie sich der interkulturellen Beziehungen und ihrer Einflüsse bewusst? Wie berücksichtigt sie das? Gibt es Regeln für das angemessene Verhalten in interkulturellen (Arbeits-)situationen?
- Welche Rolle spielen „Kultur und Gender“ in der Arbeitssituation?
- Spielen IK-bezogene Kriterien eine Rolle bei Evaluierung oder Personalentscheidungen?
- Welche Kompetenzen sollten die Mitarbeiter aufweisen (kognitive, affektive und konative)
- Kann man diese Kompetenzen messen?
- Wie werden die Mitarbeiter vorbereitet?
- Wie werden Mitarbeiter während des Einsatzes begleitet?

Die vorliegende Arbeit vergleicht die Ergebnisse eines Interviews mit Dr. Ulrike Wagner, ehemalige Mitarbeiterin des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED), mit der Datenerhebung beim DED. Dabei wird der Frage nachgegangen, welche Rolle beim DED die interkulturelle Kommunikation in Arbeit, Projektentwicklung und -evaluierung sowie in Auswahl, Ausbildung und Betreuung der Mitarbeiter spielt.

## 2. Interview mit Dr. Ulrike Wagner

### 2.1. Tätigkeitsbeschreibung

Die Münchner Biologin Dr. Ulrike Wagner arbeitete vier Jahre, von 1999 bis 2003, als Beraterin des DED für die peruanische Naturschutzbehörde. Ihr Tätigkeitsfeld umfasste neben der Beratung in Fragen des Naturschutzes auch Management, Teambildung, Organisation und Partizipation. Dr. Ulrike Wagner half bei der Inventur des natürlichen Artenreichtums im Rahmen der Biodiversitätskonvention, entwarf Handzettel für Naturschutzgebiete und beteiligte sich bei der Erstellung von Regeln für den Inka-Trail nach Machu Picchu. Das umfangreichste Tätigkeitsfeld von Dr. Ulrike Wagner war die Erstellung eines Aus- und Fortbildungskonzepts für das Personal der Naturparks, das sie innerhalb von zwei Jahren im Auftrag der peruanischen Naturschutzbehörde mit Unterstützung internationaler NGOs und zusammen mit Angestellten der Naturparks und einheimischen Biologen erarbeitete. Während ihres Aufenthalts in Peru war Dr. Ulrike Wagner etwa zehn Tage pro Monat unterwegs; Hauptarbeitsplatz war Lima. Von den 53 peruanischen Schutzgebieten hat die Biologin 20 kennengelernt.

#### 2.1.2. Rahmenbedingungen

- Während ihrer Tätigkeit für den DED in Peru erlebte Dr. Ulrike Wagner drei verschiedene Regierungen – von Alberto Fujimori bis Alejandro Toledo Maurique.

- Sie arbeitete in Peru mit der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) zusammen.
- Sie arbeitete teilweise unter erschwerten Bedingungen (unpassierbare Wege während der Regenzeit; Kommunikation nur über Funkgerät).
- Zu den Arbeitsbedingungen gehörte die dem Land eigene Dezentralisierung - was bedeutet, dass jeder Sektor für sich arbeitet, dass beispielsweise das Landwirtschaftsministerium Gesetze erlässt, die denen des Umweltministeriums widersprechen.
- Während ihres Aufenthalts in Peru gab es Probleme mit illegaler Forstnutzung und Korruption.

## 2.2. Die interkulturelle Arbeitssituation

Projekte der EZ sind zwangsläufig immer „interkulturell“, denn es wirken einerseits Institutionen und Personen zweier Staaten zusammen, andererseits sind auch die meisten Partnerländer kulturell heterogen. Deshalb kann es auch innerhalb des Partnerlandes zu interkulturellen Verständigungsproblemen zwischen Vertretern der staatlichen (Fach-)Verwaltung und den Mitgliedern der Zielgruppen (z.B. einer ländlichen Bevölkerung) kommen. (Zimmermann, S. 72)

Bei Wagners Peru-Aufenthalt gab es nicht die „typische Arbeitssituation“. Ihr Einsatz zeichnete sich aus durch Vielfalt und damit teilweise durch Unvorhersehbarkeit – auch und gerade bei den interkulturellen Kontakten. Im folgenden werden einige Arbeitssituationen exemplarisch beleuchtet, in der sich die interkulturelle Komponente am deutlichsten bemerkbar machte.

Bei der Erstellung eines Ausbildungsprogramms für die Parkwächter arbeitete Wagner sowohl mit dem einheimischen Parkpersonal als auch mit Biologen aus Lima zusammen. Die Biologen kamen aus einer gehobenen Mittelschicht mit höherer Bildung. Die Parkwächter gehörten zur ländlichen Bevölkerungsschicht oder zu den Indigenos, waren schlecht bezahlt, hatten unterschiedliche Wissensdefizite und waren an eine hierarchische Struktur gewöhnt; einige sprachen nur wenig Spanisch. Wagners Konzept von orientierte sich an den Bedürfnissen der

Parkwächter und an den Vorgaben der Direktion bzw. an den Inhalten des Naturschutzgesetzes. Darüber hinaus wurde das Projekt unterstützt von verschiedenen ausländischen NGOs.

Reibungspunkte gab es laut Wagner genug: zwischen den NGOs, unter anderem Franzosen, Kanadier und Italiener, von denen jede Partei eigene Vorstellungen von Entwicklungszusammenarbeit hatte, und zwischen den Hauptstadt-Biologen einerseits und den Parkwächtern andererseits. Während die Deutsche die Parkwächter für partizipatorische Methoden zu gewinnen versuchte, gab es klare hierarchische Unterschiede zwischen den hellhäutigen Biologen aus Lima, den Parkwächtern und auch den Indigenos vor Ort. Sie habe sich den Indigenos gegenüber „bewusst achtungsvoll“ verhalten, sagte Dr. Wagner, „um den hellhäutigen peruanischen Kollegen den Spiegel vorzuhalten“ und zu zeigen, dass auch andere als hierarchische Kontakte möglich seien. Die Kommunikation mit den Menschen vor Ort sei für sie unkomplizierter gewesen als mit den Leuten aus Lima: Denn speziell für die Indigenos sei sie „die von einem anderen Stern“ gewesen, während jene aus der Hauptstadt als Vertreter einer verhassten Regierung angesehen“ worden seien.

### 2.2.1. Kritische Momente

Während der Umgang auf gleicher Augenhöhe mit den Indigenos eine bewusste Entscheidung der Deutschen war, hätten unter Umständen zwei weitere, unbewusste Entscheidungen zu weitreichenden Verstimmungen führen können. Auch in diesen Fällen hat sich Dr. Ulrike Wagner entgegen der landesüblichen Regeln verhalten. So wählte sie zum Beispiel als Trainer für das Ausbildungsprogramm nicht nur die von der Behörde empfohlenen aus, sondern vor allem jene, die ihrer Meinung nach am geeignetsten im Umgang mit den Parkwächtern erschienen.

Dass Peru mehr als Deutschland durch die Hierarchie zwischen sozialen Schichten geprägt ist, erfuhr die Biologin bereits zu Beginn ihres Aufenthalts, als sie in Lima in ein anderes Arbeitszimmer umzog, „um näher am Geschehen zu sein“: Als

„zupackender Typ“ und eine Frau, die in der Vergangenheit mit Forstarbeitern im Regenwald zusammengearbeitet hat, schleppte sie zusammen mit dem Hausmeister kurzerhand ihren Schreibtisch ins neue Arbeitszimmer. Mit dem Umzug hatte die Deutsche nicht nur den GTZ-Projektleiter brüskiert, aus dessen Büro sie ausgezogen war. Dass eine hellhäutige Akademikerin mit einem Concierge Möbel schleppt, empfanden einige einheimische Ministeriums-Mitarbeiterinnen als derart unschicklich, dass sich der Kontakt mit ihnen fortan schwierig gestaltete. Als eine sie „überfordernde Situation“ beschrieb Dr. Ulrike Wagner eine Fahrt in ein Schutzgebiet nahe der brasilianischen Grenze, bei der sie selbst, ein deutscher Forscher und ein Ministeriums-Beamter Zeuge eines Überfalls von Indigenos auf ein illegales Indigeno-Dorf wurden. Der Vorfall eskalierte, als Bewohner weiterer Dörfer zu den Waffen griffen, sich einmischten und die durch Funkgerät angeforderte Polizei mit dem Eingreifen zögerte. Lokale Zeitungen, so Dr. Ulrike Wagner, hätten die Ereignisse verzerrt dargestellt und die Schuld an dem Vorfall ihrer Gruppe zugeschoben.

### 2.3. Die Rolle von Gender

Wie Dr. Ulrike Wagner im Interview angab, war die soziale Geschlechterrolle für ihre Arbeit von untergeordneter Bedeutung. Die Tatsache, eine Frau zu sein, sei sogar von Vorteil gewesen: „Eine Frau in Lateinamerika hat es einfacher als in Deutschland. In Peru gibt es viel mehr Frauen in Führungspositionen als hier.“ In Peru sei es für jede Frau mit mittlerem oder besser dotiertem Beruf kein Problem, eine bezahlbare Haushaltshilfe zu finden. Auch sei die Aufteilung in Mutterrolle und Berufsrolle nicht schlecht angesehen und bedürfe keinerlei Rechtfertigung.

### 2.4. Vor- und Nachbereitung/ Begleitung

Im Interview gab Wagner an, sie habe als „Wiederausreisende“ ein sechswöchiges Vorbereitungsseminar besucht (vor ihrem Aufenthalt in Peru hatte sie diverse berufliche Erfahrungen in Lateinamerika). Neueinsteigern biete der DED ein

dreimonatiges Blockseminar an. Ein wichtiger Teil der Vorbereitung habe in der DED-Ländergruppe vor Ort mit einem lateinamerikanischen Referenten stattgefunden.

Die Art der Vorbereitung war laut Dr. Wagner sehr praktisch ausgerichtet, mit Rollenspielen und Aufgabenstellungen. Dabei sei die interkulturelle Vorbereitung mehr auf eine Sensibilisierung denn auf konkrete Verhaltensrichtlinien ausgerichtet gewesen. Eine konkrete Arbeitsbeschreibung habe sie nicht bekommen.

Zur Betreuung vor Ort sagte Dr. Wagner: In Peru sei sie dem DED-Landesdirektor unterstellt gewesen, mit dem sie jedoch sachlich nicht sehr viel zu tun gehabt habe. Am intensivsten sei der Kontakt mit dem DED-Fachgruppenleiter gewesen. Die Nachbereitung hat laut Dr. Wagner aus einem dreitägigen Gespräch mit medizinischer Untersuchung bestanden. Von den Rückkehrer-Gesprächen zeigte sich die Biologin enttäuscht: „Es fließt zu wenig von den Erfahrungen der Leute vor Ort in die DED-Organisation zurück.“

## 2.5. Dr. Ulrike Wagners Fazit

- Im Hinblick auf die interkulturellen Erfahrungen nannte Dr. Wagner ihren Aufenthalt in Peru „eine harte Zeit“: Die Herausforderungen des interkulturellen Kontakts seien in der EZ gar nicht zu überschätzen, denn er tangiere nicht nur die Arbeit, sondern auch öffentliche Auftritte der EZ-Mitarbeiter und deren Privatleben.
- Interkulturelle Kompetenz sei nicht in sechs Wochen bis drei Monaten Vorbereitungszeit zu erlernen, sondern beginne im besten Fall bereits im Kindergarten. Von einer derart frühzeitigen Vorbereitung könnten auch die Entsenderländer profitieren.
- Bei der Vorbereitung sei die Entwicklung von Sensibilität wichtiger als die Vermittlung von Faktenwissen über eine bestimmte Kultur.
- Als besonders wichtig in der EZ-Arbeit beschrieb sie folgende Eigenschaft: „Sich bei Problemen persönlich nicht so wichtig nehmen und davon wissen,



dass kulturelle Unterschiede die Ursache von Missverständnissen sein können.“

- Die Eigenschaften eines „idealen Entwicklungshelfers“ beschrieb Dr. Ulrike Wagner so: „Stress- und Frustrationstoleranz, Geduld und Langmut, sich selbst nicht so ernst nehmen.“
- Bei aller Fremdheit müsse – um effektiv sein zu können - die Kultur des Ziellandes der Persönlichkeit des EZ-Mitarbeiters liegen.

### 3. Interkulturelle Aspekte beim DED

#### 3.1. Der Deutsche Entwicklungsdienst – Profil/Leitbild

Eine Sonderrolle“ (unter den EZ-Organisationen) „spielt der nach dem Vorbild der US-amerikanischen Peace Corps ins Leben gerufene Deutsche Entwicklungsdienst (DED), der bisher rund 13.000 engagierte, häufig unbequeme, mit einem Taschengeld ausgestattete Entwicklungshelfer in die Dritte Welt schickte: Der DED unterschied sich von Anfang an im Organisationsmuster (mit viel Selbstverwaltung), Arbeitsstil und Selbstverständnis von anderen Entwicklungsorganisationen. Partizipation wird in der eigenen Organisation großgeschrieben. Dennoch näherte sich das Qualifikationsprofil der DEDler zunehmend dem der GTZ an. (Nuscheler, S. 466)

Nach eigenen Angaben arbeitet der DED derzeit in 46 Partnerländern, mit den Schwerpunkt in Afrika. Seit 2001 hat der DED in seinem Leitbild die Armutsminderung als übergreifendes Ziel seiner Arbeit festgeschrieben und setzt dabei auf eine „durchgängige Orientierung seiner Arbeit mit seinen Partnern vor Ort“ ([www.ded.de](http://www.ded.de)). Auf der Website heißt es zum Profil des DED weiter:

Der DED als Institution zur Entsendung von Fachkräften spielt im Kontext der internationalen entwicklungspolitischen Zusammenarbeit eine ganz eigene Rolle. Seine Stärken sind die fachlichen und interkulturellen Kompetenzen sowie das soziale Engagement seiner Fachkräfte.

#### 3.2. Personalentscheidungen

Die folgenden Angaben aus der Datenerhebung bei der DED-Zentrale in Bonn mittels Telefoninterview am 22.05.2006 stammen von Gottfried Wirtz, Referatsleiter

Auswahl und Anwerbung, und Norbert Remke von der Abteilung Nachwuchsförderung. Beide gaben an, die interkulturelle Kompetenz spiele eine wesentliche Rolle bei der Auswahl der Bewerber. Erfasst werde diese Kompetenz in zweierlei Hinsicht: durch den Lebenslauf und beim Bewerbungsverfahren. Vorangehende Auslandserfahrungen sind demnach ein Muss für eine EZ-Tätigkeit beim DED. Beim Bewerbungsverfahren werde nachgefragt, ob und inwiefern die Auslandserfahrung positiv verlaufen ist. Beim Auswahlverfahren müssten die Bewerber Situationen meistern, in denen es darum gehe, kulturelle Sensibilität zu beweisen, gut zuzuhören und adäquat mit mehrdeutigen Situationen umzugehen.

### 3.3. Ausbildung und Begleitung

Eine Ausbildung in interkultureller Kompetenz erhalten zukünftige DED-Mitarbeiter laut Remke und Wirtz etwa eine Woche lang im Rahmen ihrer Vorbereitung bei „Inwent“. Darüber hinaus biete der DED eine bis zu dreimonatige Vorbereitung in den Länderbüros vor Ort an. Zwar liege dabei der Schwerpunkt auf dem Erlernen der Sprache; aber es gebe auch spezielle Programme für interkulturelle Kompetenz: so zum Beispiel die Family Days, einen bis zu vierzehn Tage dauernden Aufenthalt in einer einheimischen Familie. Da diese Vorbereitung von den Länderbüros organisiert wird, gibt es für die interkulturelle Vorbereitung kein einheitliches DED-Curriculum. Bestimmte Regeln für die interkulturelle Kooperation gibt es ebenfalls nicht.

### 3.4. Wie fließen die Erfahrungen der Mitarbeiter in künftige Entscheidungen ein?

Die zweitägigen Rückkehrergespräche in der deutschen DED-Zentrale bieten die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch in der Gruppe. Das eigentliche Briefing findet bereits vorab in den Länderbüros statt; die Ergebnisse werden schriftlich an die Zentrale weitergeleitet. Das Feedback der in den Länderbüros wirkt sich sowohl auf die Weiterführung eines Projekts als auch auf neue Projekte aus.

In die Feedbacks fließen laut Wirtz interkulturelle Erfahrungen ein. Jedoch werde seiner Meinung nach die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz oft überschätzt.

EZ-Mitarbeiter müssten vor allem folgendes sein: „kommunikationsfreudig, offen feinfühlig, bereit zum Zuhören, gelassen und ambiguitätstolerant“. Und vor allem: „nicht lehrmeisternd“. Wer diese Eigenschaften besitze, könne sich durch eigene Beobachtung schnell das Wesentliche einer Kultur aneignen.

#### 4. Fazit

Wie die vorliegende Arbeit gezeigt hat, spielt Interkulturalität beim DED sehr wohl einer Rolle. Allerdings unterliegt die interkulturelle Kompetenz als so genannte soft skill bei der Bewerberauswahl einer sehr individuellen Beurteilung – durch Auswahlverfahren und Lebenslauf. Eine Festschreibung in einem verbindlichen Curriculum für die Ausbildung in den Ländergruppen wäre für eine Vergleichbarkeit wünschenswert. Laut den Telefoninterviews fließen die interkulturellen Erfahrungen der EZ-Mitarbeiter zwar in die künftige Arbeit des DED ein; wie dieser Rückfluss konkret gestaltet ist, wurde aber nicht benannt.

Die Erfahrungen von Dr. Ulrike Wagner haben gezeigt, dass es in der EZ trotz aller Sensibilität genügend Anlass für interkulturelle Missverständnisse geben kann. Sie sind möglich sowohl zwischen verschiedenen einheimischen Gruppen als auch zwischen westlichen EZ-Partnern. Das bedeutet: Ein EZ-Mitarbeiter ist nicht nur mit einer einzigen Zielland-Kultur konfrontiert, deren Besonderheiten er sich über Sprache, Landeskunde und Learning by Doing aneignen kann, sondern mit vielen verschiedenen Partnern aus unterschiedlichen Kulturen. Damit ein Projekt erfolgreich ist, muss es klare Absprachen zwischen allen Beteiligten und einen Konsens über das gemeinsame Projekt geben.

Von der DED-Zentrale und von Dr. Ulrike Wagner wurde die Bedeutung allgemeinsozialer und kommunikativer Kompetenzen betont. In Anbetracht der Herausforderungen und Bedeutung eines EZ-Projekts empfiehlt sich jedoch eine weitere Professionalisierung der DED-Arbeit: Denkbar wäre eine Art interkulturelles Kooperationsmanagement – sowohl im Hinblick auf die verschiedenen sozialen Gruppen im Zielland als auch auf die unterschiedlichen EZ-Institutionen.

Um diese interkulturelle Kooperation erfolgreich zu managen, müssen die EZ-Mitarbeiter bestimmte, klar definierte Qualifikationen erwerben. Petra Gerster und Michael Gleich listen in ihrem Buch „Die Friedensmacher“ eine Reihe jener Eigenschaften auf, die einen erfolgreichen Friedensstifter auszeichnen. Sie kamen zu dem Schluss, dass diese Eigenschaften jenen ähnlich sind, die ein erfolgreicher Manager eines international operierenden Unternehmens aufweisen muss: Er verfügt nicht nur über Sprachkompetenz und fachliches Wissen, kennt sich aus in Management-Strategien und Landeskunde, sondern verfügt auch über kognitive, affektive und konative Kompetenzen. Diese Forderung kann auf die Projektarbeit in der EZ übertragen werden. Die interkulturelle Kompetenz der EZ-Mitarbeiter darf kein schwarzes Loch in der Ausbildung mehr sein, das auf Learning by Doing hinausläuft. Sie muss systematisiert und vergleichbar werden.

## Quellenhinweis

### Bücher:

Gerster, Petra/Gleich, Michael: Die Friedensmacher. München, Wien, 2005.

Nuscheler, Franz: Entwicklungspolitik. Bonn, 2005.

Zimmermann, Bernhard: Interkulturelle Zusammenarbeit in Entwicklungsprojekten.  
In: Koch, Eckart (Hrsg.): Internationale Kommunikation und Kooperation. München, Mering, 2002.

### Internet:

[www.ded.de](http://www.ded.de); (18.05.2006).

### Sonstige Quellen:

Telefoninterview mit Gottfried Wirtz, Referatsleiter Auswahl und Anwerbung, und Norbert Remke von der Abteilung Nachwuchsförderung; 22.05.2006.

Interview mit Dr.Ulrike Wagner am 16.05.2006