

in: Berkenbusch, G. / von Helmolt, K. / Jia, W. (Hrsg.): Interkulturelle Lernsettings: Konzepte – Formate - Verfahren; Stuttgart 2013, S. 335 - 365

Achtung: Leicht geänderte, aktualisierte Fassung vom 17. Juni 2013

Eckart Koch

Lernen und Innovation in Entwicklungsprojekten

Inhalt

- 1 Vorbemerkung
- 2 Capacity WORKS - Ein Managementmodell für Entwicklungsprojekte¹
- 3 Interkulturalität und Capacity WORKS
 - 3.1 Welche Rolle spielen interkulturelle Aspekte?
 - 3.2 Culture-free vs. Culture-bound
- 4 "Lernen und Innovation" als Erfolgsfaktor von Entwicklungsprojekten
 - 4.1 *Doppelte Buchführung* und evolutionsorientiertes Lernmodell
 - 4.2 Interkulturelle Anforderungen
- 5 Berücksichtigung interkultureller Aspekte des Erfolgsfaktors Lernen und Innovation
 - 5.1 Angepasste Leitfragen
 - 5.2 Interkulturelles Basistool
- 6 Zusammenfassende Bemerkungen

Literatur

1 Vorbemerkung

*Capacity WORKS*² ist ein neu entwickeltes und seit Kurzem weltweit eingeführtes Managementmodell für von Deutschland unterstützte Entwicklungsvorhaben. Derartige Projekte der internationalen Zusammenarbeit zielen im Kern darauf ab, Entwicklungsprozesse in den Partnerländern durch den Einsatz einer Vielzahl unterschiedlicher Instrumente anzustoßen, zu beschleunigen oder zu verbessern. Neben bewährten "klassischen" Managementansätzen besteht ein wesentliches Element dieses Modells daher auch darin, "Lernen und Innovation" als durchgängiges Prinzip und Erfolgsfaktor zu etablieren und umzusetzen. Da Entwicklungsprojekte grundsätzlich in einem interkulturellen Umfeld mit kulturdiversen Akteuren stattfinden, ist die systematische Berücksichtigung kultureller und interkultureller Faktoren für die Initiierung und Umsetzung von Lernprozessen und Gestaltung von Lernsettings ganz offensichtlich zwingende Voraussetzung. Umso erstaunlicher ist es, dass gerade diese Aspekte in den entsprechenden Handbüchern und Umsetzungsvorschlägen praktisch unerwähnt bleiben.

Dieser Beitrag stellt einen Vorschlag zur Verbesserung des Managementmodells dar, der in dieser Form bisher noch nicht in größerem Umfang erprobt wurde: Kulturelle Überlegungen werden dabei so in das

¹ vgl. zu Teil 1 und 2 Koch (2012/1).

² vgl. Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit - GTZ (2008)

Modell integriert, dass dessen generalisierender und kulturübergreifender Charakter und Anspruch erhalten bleibt und dieses zugleich für die Betroffenen weiterhin handhabbar bleibt.

Aus einem theoretisch begründeten kulturübergreifenden Ansatz, der von dem Autor in verschiedenen interkulturellen Beratungssituationen eingesetzt, getestet und grundsätzlich bestätigt wurde, wird die Aufforderung abgeleitet, in der vorgeschlagenen Weise vorzugehen, um ohne größeren Mehraufwand die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Erzielung von Lerneffekten in einem interkulturellen Kontext zu erhöhen.

2 Capacity WORKS - Ein Managementmodell für Entwicklungsprojekte³

Internationale Entwicklungszusammenarbeit ist äußerst komplex: Akteure mit z.T. sehr unterschiedlichen Interessen und Voraussetzungen arbeiten im Rahmen von Programmen und Projekten⁴ zusammen, um nachhaltige Entwicklungswirkungen zu erzielen. Die Steuerung dieser Zusammenarbeit ist entsprechend anspruchsvoll. Die Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), heute Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ),⁵ entwickelte daher für ihre Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit ein neues "Managementmodell für nachhaltige Entwicklung", das unter der Bezeichnung *Capacity WORKS*⁶ (CW) zunächst in Pilotvorhaben getestet und seit 2009 sukzessiv in allen GIZ-Vorhaben eingeführt wird. Dieses neue Instrument soll den Projektverantwortlichen⁷ die Steuerung⁸ von Projekten der internationalen Entwicklungszusammenarbeit erleichtern und zusätzlich auch bei der Planung und Evaluierung sowie bei der Beratung von Vorhaben eingesetzt werden. CW geht hierbei von bereits vereinbarten Zielen und Wirkungen aus und unterstützt die Erreichung dieser Ziele und Wirkungen durch eine strukturierte professionelle Herangehensweise im Management.

Im Kern besteht CW aus sog. **Erfolgsfaktoren**, die die Aufmerksamkeit der Projektverantwortlichen systematisch auf die relevanten Bereiche der operativen Arbeit lenken. Diese müssen zwischen den Projektbeteiligten, also der deutschen Seite und ihren ausländischen Partnerorganisationen, ausgehandelt und dann operationalisiert werden. Sie müssen transparent dargestellt, laufend überwacht und ggf. korrigiert und angepasst werden und sollten dann in einem Dokument festgehalten werden. Die Grundhypothese von CW lautet daher auch, dass die Qualität des Managements und damit auch der Erfolg von Entwicklungsvorhaben durch eine konsequente Orientierung an den definierten Erfolgsfaktoren zunimmt. Hinzu kommt, dass Projektverantwortliche und Mitarbeiter zu Fragen des Managements "aus-

³ vgl. zu Teil 1 und 2 Koch (2012/1).

⁴ Im Folgenden wird aus Vereinfachungsgründen die Bezeichnung *Projekte* oder *Vorhaben* für die unterschiedlichen Formen der Entwicklungszusammenarbeit verwendet.

⁵ Die GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), die wichtigste Durchführungsorganisation für die deutsche Entwicklungszusammenarbeit, wurde 2011 mit zwei kleineren deutschen Entwicklungsorganisationen, INWEnt (Internationale Weiterbildung und Entwicklung) und DED (Deutscher Entwicklungsdienst), zur Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) fusioniert.

⁶ Capacity WORKS (in dieser Schreibweise) ist eine international geschützte Wortmarke der GIZ

⁷ Im Folgenden wird die Bezeichnung *Projektverantwortliche*, z. T. auch *Berater*, für die aus deutscher Sicht für das Vorhaben verantwortlichen Personen, die im Innenverhältnis im Regelfall als Auftragsverantwortliche (AV) bezeichnet werden, verwendet, vgl. hierzu GTZ (2008).

⁸ Die GIZ verwendet für das Management solcher Kooperationsvorhaben meist den Begriff *Steuerung*, um den Unterschied zum *Management* von hierarchisch strukturierten Organisationen deutlich zu machen. Diese Unterscheidung wird in den folgenden Ausführungen nicht gemacht, es werden beide Begriffe nebeneinander verwendet.

kunftsfähig" werden, dieses also nach vergleichbaren Kriterien darstellen können. Im Einzelnen handelt es sich um folgende Erfolgsfaktoren:

Projekte brauchen ...	Erfolgsfaktor
eine klare plausible strategische Orientierung, die ausgehandelt, vereinbart und umgesetzt werden muss	Strategie
Klarheit darüber, mit wem und in welcher Form sie intern und extern kooperieren und wie sie diese Kooperationspartner an das Vorhaben binden (können)	Kooperation
eine funktionsfähige Steuerungsstruktur, die festlegt, wer Verantwortung übernimmt, wie Entscheidungen gefällt werden und wie kommuniziert wird	Steuerungsstruktur
Klarheit über die Gestaltung ihrer strategisch wichtigsten Prozesse, mit denen sie ihre Wirkungen erzielen wollen und	Prozesse
eine Ausrichtung auf den Aufbau und die Sicherung der Lernkompetenz der Beteiligten auf verschiedenen Ebenen	Lernen und Innovation

Abbildung 1: Capacity WORKS Erfolgsfaktoren⁹

Abbildung 2 zeigt die Erfolgsfaktoren im Zusammenhang und hebt die besondere Rolle von "Lernen und Innovation" hervor. Während die anderen vier Erfolgsfaktoren den Erfolg des Projekts selbst - im Rahmen der so definierten Grenzen des Vorhabens - sicherstellen sollen, können erst durch Lernprozesse auf verschiedenen Ebenen Wirkungen erzielt werden, die über das unmittelbare Projekt hinausgehen und so einen wesentlichen Beitrag zur angestrebten Nachhaltigkeit leisten.

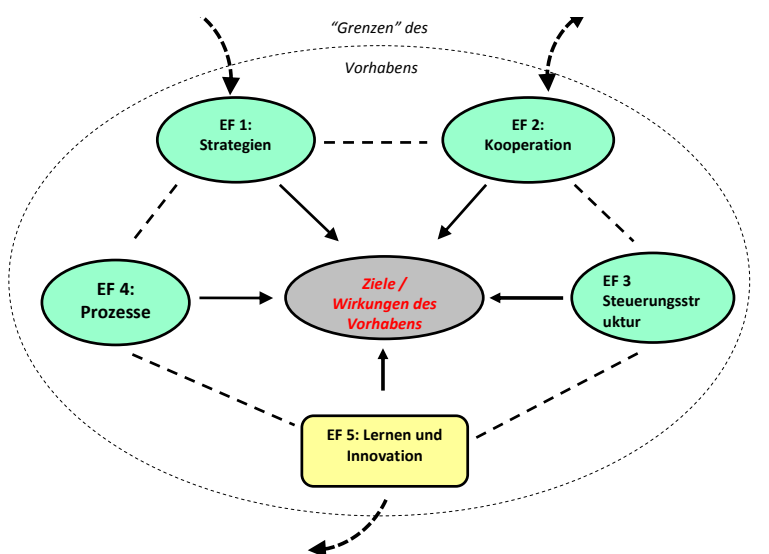


Abbildung 2: Zusammenhang der Erfolgsfaktoren (EF)¹⁰

⁹ vgl. GTZ (2008).

Für alle Erfolgsfaktoren existieren sog. **Leitfragen**, durch die sie erschlossen und (weiter)entwickelt werden können, sowie eine **Toolbox** mit verschiedenen Managementinstrumenten, die für die Bearbeitung und den Einsatz des betreffenden Erfolgsfaktors genutzt werden können.

3 Interkulturalität und Capacity WORKS

3.1 Welche Rolle spielen interkulturelle Aspekte?

CW wird "als Quintessenz der GTZ aus den bislang gemachten Erfahrungen"¹¹ und als "Managementmodell der GIZ für nachhaltige Entwicklung" bezeichnet, um erfolgreich Kooperationsvorhaben zu steuern. Dabei müssen sich alle maßgeblich Beteiligten auf die Form der Zusammenarbeit, die Art und Weise, wie die Ziele und Wirkungen erreicht werden sollen, und auf die konkreten Beiträge der Beteiligten verständigen, um nachhaltige Wirksamkeit zu erreichen.

Die Kooperationspartner müssen daher also ihre Interessen und wechselseitigen Abhängigkeiten kennen und zugunsten der gemeinsamen Zielsetzung bereit sein, auf Teile ihrer Autonomie zu verzichten. Da ihre Rolle im Projekt und die Formen der Zugehörigkeit zu dem "Kooperationssystem Entwicklungsvorhaben" nicht immer genau definierbar sind und zudem ein erhebliches Maß an Freiwilligkeit beinhalten, sind solche Kooperationssysteme tendenziell fragile Gebilde, in denen wechselseitiges Vertrauen, Mechanismen eine Machtbalance herzustellen sowie Konflikte zu schlichten und die Bereitschaft, eigene Beiträge in sinnvoller Weise einzubringen, wichtig sind. Damit sollte den unterschiedlichen kulturellen Prägungen und Orientierungen eine erhebliche Bedeutung zukommen und ihre Berücksichtigung in dem Managementmodell eine wichtige Rolle spielen.

Bei der Beschäftigung mit CW, das vom Einsatzkontext ein interkulturelles Managementmodell sein müsste, zeigt sich aber, dass kulturelle oder interkulturelle Aspekte nur eine untergeordnete Rolle spielen und bei der Modellkonstruktion praktisch unberücksichtigt bleiben.¹² So findet sich der Terminus "interkulturell" in dem gesamten, knapp 300 Seiten umfassenden Manual nur insgesamt zweimal (jeweils bei den Überlegungen zu "Lernen und Innovation") wenn angemerkt wird: "Das Lernen von Organisationen findet so zum Beispiel statt unter den managerialen Stichworten ... des Kulturwandels oder interkulturellen Managements" oder darauf aufmerksam gemacht wird, dass Innovationen "im interkulturellen Kontext Rücksichtnahme und Verantwortung"¹³ fordern. Damit kann von einer systematischen Integration interkultureller Überlegungen in das Managementmodell also keine Rede sein. Es wird daher offensichtlich davon ausgegangen, dass im Sinne eines *culture-free-Ansatzes*¹⁴ eine Anpassung der Erfolgsfaktoren und Instrumente an kulturelle Unterschiede wegen der universellen Gültigkeit von CW nicht erforderlich sei.

¹⁰ Quelle: GIZ-Präsentationen zu CW. Die Pfeile sollen verdeutlichen, dass alle Erfolgsfaktoren dazu beitragen die Ziele und Wirkungen des Vorhabens zu erreichen, während der gestrichelte Pfeil auf die über das Vorhaben hinausgehenden Wirkungen von "Lernen und Innovation" hinweist.

¹¹ Roehl/Barina (2009): 43.

¹² vgl. hierzu auch Koch (2012/1), Jahn (2012) und Kaldschmidt (2012).

¹³ ebd. S. 213 und 263 (Erfolgsfaktor Lernen und Innovation).

¹⁴ vgl. zu diesem Ansatz Adler/Jelinek (1986), Mason (2003).

3.2 Culture-free vs. Culture-bound

Da CW ein Managementmodell zur Unterstützung des Managements von Vorhaben der Entwicklungszusammenarbeit in einem interkulturellen Kontext ist, stellt es auch eine spezifische Methodik interkulturellen Managements dar. Definiert man interkulturelles Management als die "Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Strukturen und Prozessen zur Erreichung von Zielen einer Organisation, in einem Kontext, der von dem Zusammentreffen von mindestens zwei verschiedenen Kulturen geprägt ist"¹⁵, stellt sich offensichtlich die grundsätzliche Frage, ob diese kulturellen Unterschiede so bedeutsam und erfolgsrelevant sind, dass sie auch durch spezielle Managementkonzepte und -methoden berücksichtigt werden müssen (*culture-bound*). Die Gegenthese (*culture-free*) würde lauten, dass zwar kulturelle Unterschiede bestehen, dass aber deren Bedeutung - etwa im Zug der Globalisierung - immer geringer werden. Dadurch könnten nun allgemeine, übergeordnete - globale - Modelle zum Einsatz kommen und kulturelle Faktoren dementsprechend - tendenziell - vernachlässigt werden.

Tatsächlich finden globalisierungsbedingt ständig weltweit sowie auf regionaler Ebene Integrationsprozesse statt,¹⁶ die Unterschiede verwischen: Rechts- und Wirtschaftssysteme, aber auch politische Systeme werden einander ähnlicher durch die Übernahme von Prinzipien, Mustern und Prozessen; Freizeit- und Konsumverhalten führen zu international ähnlichen Konsummustern¹⁷, Wertesysteme nähern sich an und auch Managementverfahren werden einander zunehmend ähnlicher. Andererseits bleiben wesentliche Bereiche des inneren Kerns an Werten und Normen der National- und subnationalen Kulturen der einzelnen Länder erhalten und bestimmen nach wie vor das Verhalten und die Verhaltenserwartungen der Menschen. Beobachtbare Harmonisierungen und Standardisierungen durchdringen keineswegs alle kulturellen Schichten eines Landes, sondern bleiben meist an der kulturellen Oberfläche bzw. beschränken sich auf bestimmte soziale Gruppen, die einen "westlich orientierten" Lebensstil praktizieren und Zugang zu den hierfür notwendigen Ressourcen haben.¹⁸

Im Ergebnis bleiben auch unter den Bedingungen der Globalisierung unterschiedliche Kulturen und Kulturdivergenzen weiter bestehen. Trotz einer *Oberflächenharmonisierung* ist der gemeinsame "globale Kulturkorridor" zwischen den verschiedenen Landes- oder Regionalkulturen schmal, er beschränkt sich häufig

¹⁵ vgl. Koch (2008/1).

¹⁶ siehe hierzu beispielsweise die Entwicklungen in Südost- und Ostasien: Die Vereinigung südostasiatischer Staaten ASEAN (10 Staaten), entwickelte sich weiter zu einer Freihandelszone (ASEAN Free Trade Area, AFTA) und schließlich zu einem gemeinsamen Markt (ASEAN Economic Community, AEC), eine Entwicklung die 2015 formal mit einer Vielzahl angeglicherer Regeln, Standards, Institutionen zunächst formal abgeschlossen sein soll. Durch die in diesem Zusammenhang stattfindenden Konferenzen, Gremiensitzungen (in die indirekt auch die Europäische Union über die Gemeinschaftsveranstaltung ASEM einbezogen ist) und mehr noch durch die prognostizierte Steigerung des Waren- und Dienstleistungsaustausches sowie die steigende Mobilität der Menschen werden diese Prozesse vorangetrieben. Ergänzt wird dies durch weitere Initiativen, von denen nur hier beispielsweise der CLMV-Prozess (Cambodia, Laos, Myanmar, Vietnam) der GMS-Prozess (Greater Mekong Subregion) oder die Weiterentwicklungen ASEAN+3 (ASEAN + China, Japan, Südkorea) sowie die APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) mit 21 Ländern genannt werden sollen.

¹⁷ hervorgerufen, unterstützt und laufend intensiviert durch internationalisierte Informations- und Kommunikationsmedien - symbolisiert durch Internet und Facebook – sowie durch internationale Markenidentitäten, internationale Produktion und die Verfügbarkeit und Aussagen von Medien und Werbeträgern oder die Nutzung von Geräten der internationalen Kommunikationstechnologie.

¹⁸ Eine Beobachtung, die nicht nur der Autor in einer Vielzahl von Befragungen machen konnte, sondern die sich auch bei der Beschäftigung mit nationalen Medien in verschiedenen Ländern (Zeitungen, TV) erschließen und die auch Individualreisende, die sich nur wenige Meter abseits der Hauptstraßen bewegen, machen können.

nur auf leicht erfahrbare sichtbare Bereiche. Damit sind Kultur und kulturelle Unterschiede für das Management weiterhin bedeutsam und müssen in angemessener Form berücksichtigt werden. Interkulturelles Management muss damit neben erprobten allgemeinen Managementinstrumenten und -verfahren auch auf (inter-) kulturelle Erkenntnisse und Ansätze zurückgreifen. Dies geschieht vorzugsweise durch eine wissens- und erfahrungsbasierte Anpassung bzw. Modifizierung von übergreifenden Managementmodellen in Bezug auf kulturell-lokale Erfordernisse.

Hierdurch werden sowohl die ausschließliche Anwendung allgemeiner Managementmodelle ohne die Berücksichtigung kultureller Faktoren, also der "culture free" Ansatz, als auch ein vollständig auf kulturelle Bedingungen bezogenes "culture bound" Management ausgeschlossen. Erforderlich ist vielmehr eine integrative Lösung, bei der ein allgemeines Managementmodell kreativ und handlungsorientiert an kulturelle Besonderheiten angepasst wird.¹⁹ Bei einem solchen *culture adapted* Ansatz müssen managementrelevante, auf Kulturunterschieden beruhende Ähnlichkeiten und Unterschiede erkannt und in geeigneter Form umgesetzt werden, wobei der Managementenerfolg schließlich von einem passenden "Mischungsverhältnis" zwischen standardisierter und spezialisierter Vorgehensweise abhängt.²⁰

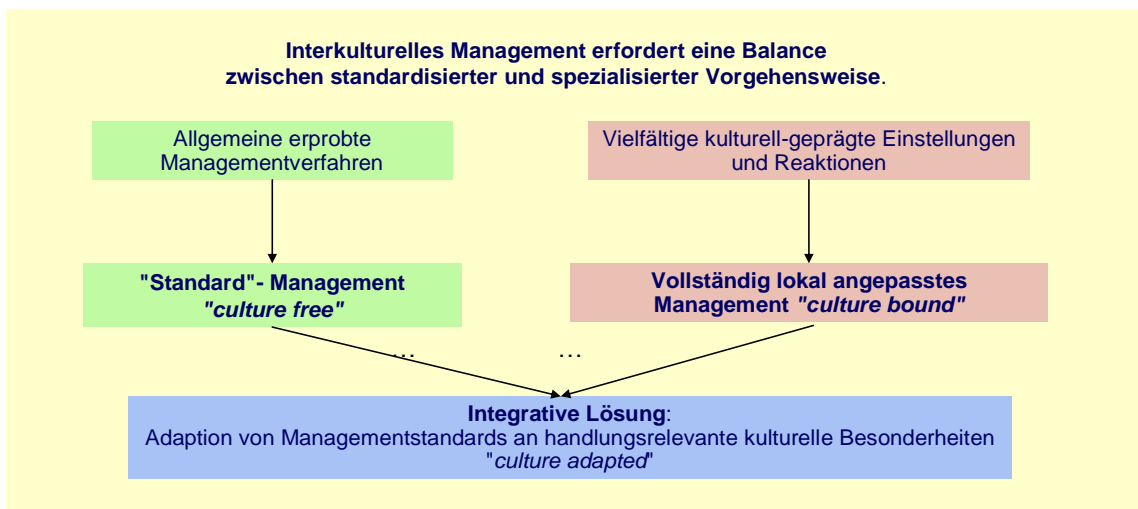


Abbildung 3: Integratives Managementmodell²¹

Das Wissen um die Intensität der notwendigen Anpassung und die entsprechenden Umsetzungsvorgänge stellen den Kern interkultureller Managementkompetenz dar. Dabei wird die notwendige Adaption allerdings *relativiert* durch die vorhandenen interkulturellen Kompetenzen der Kooperationspartner und deren Fähigkeit und Bereitschaft, diese auch im Projektalltag umzusetzen. Beides kann in der Projektrealität im Normalfall kaum vorausgesetzt werden. Damit sind also in hohem Maße Sensibilität und Verständnis, aber auch Reaktionsfähigkeit und Flexibilität gefragt.

4 "Lernen und Innovation" als Erfolgsfaktor von Entwicklungsprojekten

4.1 Doppelte Buchführung und evolutionsorientiertes Lernmodell

¹⁹ vgl. Trompenaars/Wooliams (2004).

²⁰ vgl. Scherm/Süß (2001): 25ff.

²¹ eigene Darstellung.

Grundsätzlich ist die Unterstützung von **Lernen und Innovationen** zentrale Voraussetzung für die Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen. Hierbei geht es vor allem um die Erhöhung des inhaltlichen und/oder formalen Wissens- und Kompetenzniveaus (*upscaling*) sowie um die Einführung (oder Verbesserung) des *Wissensmanagements*. Damit müssen vor allem

- Lernmöglichkeiten aktiv geschaffen und gefördert werden
- Möglichkeiten für Innovationen erkannt und deren Umsetzung gefördert werden und
- Methoden zur Verbreitung und Institutionalisierung von Wissen bereitgestellt und unterstützt werden.

Die Lernperspektive soll dabei im Rahmen von CW nicht separat betrachtet werden, sondern gleichzeitig in alle Erfolgsfaktoren integriert sein, etwa durch die Formulierung expliziter Lernziele. Tatsächlich wird hier sogar von einer **doppelten Buchführung** gesprochen:

"Dabei widmen wir uns im Vorhaben den Fragen: Wie haben wir die Bedingungen für Lernen geschaffen, um Ziele zu erreichen? Welche organisationalen Fähigkeiten sollen bei den Partnern entwickelt sein, damit das Ziel des Vorhabens nachhaltig erreicht werden kann? Und welche, damit die Partner zukünftig analoge Fragestellungen selbstständig lösen können? Daher braucht es eine doppelte Buchführung auf der Ergebnisebene des Vorhabens: erstens für das Erreichen des Ziels und zweitens für Lernen ... Das bedeutet, Lernziele und -indikatoren sind in der Projektstruktur des Vorhabens zu verankern. ... Lernen und Innovation bilden eine Klammer um Capacity WORKS, ... (sie) hilft immer wieder zu überprüfen, ob die Interventionen und Aktionen des Vorhabens auf Lernkompetenz ausgerichtet sind ..." ²²

Neben die eigentlichen zu erzielenden Ziele und Wirkungen treten also explizit zu machende Lernziele, die u.a. eine Organisationsanalyse, eine Kompetenzanalyse auf Personenebene, die Ableitung von Lern- und Entwicklungszielen und den Aufbau einer adäquaten Lernarchitektur erfordern.²³ CW unterscheidet zwischen dem Lernen und der Förderung des Lernens von Personen, Organisationen und gesellschaftlichem Lernen.²⁴ Bei **Personen** (individuelles Lernen) geht es um die Erweiterung von Kompetenzen und Handlungsoptionen, die Änderung von Einstellungen, Verhaltensweisen etc. **Organisationen** (Organisationslernen) sollen durch eine Verbesserung von Strukturen, Prozessen und Regeln ihre Leistungsfähigkeit steigern und die **Gesellschaft** (überorganisationales Lernen) über Veränderungen von Governance-Strukturen und Inhalten in Politikfeldern oder des Organisationsgefüges von Netzwerken überorganisationale, gesamtgesellschaftliche Aufgaben besser wahrnehmen können. Nicht zuletzt, weil über "überorganisationales Lernen" nur wenig theoretisches Wissen verfügbar ist, soll bei Entwicklungsvorhaben primär das **Lernen von Organisationen** im Vordergrund stehen, da hier für die Entwicklungsziele besonders relevante Entscheidungen getroffen werden. Da einzelne Personen als Funktionsträger häufig wechseln, wird individuelles Lernen konzeptionell nur als Ergänzung des Organisationslernens betrachtet.

Organisationen lernen, indem sie beispielsweise ihre Regeln und Prozesse ändern, sich "restrukturieren" oder neue Erfahrungen bei der Optimierung von Geschäftsprozessen, der Anpassung ihrer Organisationskultur, der Weiterentwicklung ihrer Managementsysteme und -instrumente (Zielvereinbarungen, Interkulturalisierung, Personalentwicklung) oder der Gestaltung ihrer Kooperationen und Stakeholderbeteiligung machen.

²² GTZ (2008): 217.

²³ vgl. ebd.

²⁴ vgl. ebd.: 211f.

Hierbei finden ständig Lernprozesse statt. Für die Entwicklungszusammenarbeit stellt sich dabei die Frage, welche dieser Lernprozesse in welcher Weise unterstützt werden sollen und können.²⁵ Das hierbei zugrunde gelegte Lernmodell folgt den Erkenntnissen der Evolutionsforschung, wonach grundsätzlich drei Mechanismen oder Lernschritte wirksam werden: Variation, Selektion und (Re-) Stabilisierung.²⁶

- **Variationen** bezeichnen hier Abweichungen oder Alternativen zu Erwartetem, eingespielten Routinen, dem Gewohnten. Es handelt sich um verschiedene neue Lösungsansätze, neue Produktentwicklungen, Ideen oder Verfahren, die im Widerspruch zum Bekannten stehen (können), auch wenn noch nicht bekannt oder bewiesen ist, ob sie wirklich zu "besseren" Ergebnissen führen.
- **Selektion:** Um relevante von weniger geeigneten Ansätzen zu trennen, muss eine Entscheidung getroffen werden, es muss selektiert werden. Die neue bessere Variante soll akzeptiert, im System verankert und eingeführt werden. Es müssen also Vorgehensweisen und Instrumente entwickelt werden, die ein sorgfältiges Abwägen der Variationen erlauben und es ermöglichen, aus der Vielzahl der Variationen die am besten geeignete auszuwählen. Selektion hängt wesentlich von Entscheidungen und damit von Führungs- und Organisationsstrukturen ab, die über die Gestaltung wirksamer Veränderungsprozesse und den Einbau von Innovationen in das bestehende Gefüge bestimmen können.
- **(Re-)Stabilisierung** ist der Prozess des "Einpassens" der ausgewählten Veränderung in die vorhandenen Strukturen und Prozesse, ohne dass von Anfang an klar ist, ob und wie dies gelingt. Er bezeichnet also den Zustand nach der erfolgten Selektion, bei dem es darum geht, neue stabile Routinen zu entwickeln, diesen Prozess zu begleiten und zu erhalten. Dabei müssen Herausforderungen, wie Akzeptanz, Anpassung und Kompatibilität dieser Änderungen, angenommen werden.²⁷

CW möchte also die Lernfähigkeit und Lernkompetenz von Organisationen durch eine optimale Gestaltung dieser drei "Lernschritte" fördern,²⁸ wobei dieses Lernmodell auch dem individuellen Lernen zugrunde gelegt wird. Für beide Lernarten müssen die Lernprozesse so gestaltet werden, dass die jeweiligen Ziele schneller oder besser erreicht werden, wobei sich Lernerfolge rasch einstellen sollten, um so die Wahrscheinlichkeit von weiteren Lernprozessen zu erhöhen. Dies ist besonders wirkungsvoll, wenn an bereits im Partnersystem angelegte oder sich ankündigende Innovationen angeknüpft kann. Voraussetzung hierfür ist, dass alle Beteiligten ein hohes Maß an "Offenheit, Neugier und Lernbereitschaft"²⁹, mitbringen.

4.2 Interkulturelle Anforderungen

Es ist naheliegend, dass bei diesem explizit interkulturellen Interaktionsfeld neben anderen Voraussetzungen auch kulturelle und interkulturelle Faktoren berücksichtigt werden müssen, auch wenn diese im Konzept des CW - wie erwähnt - kaum thematisiert werden. Es ist also grundsätzlich zu fragen, ob

²⁵ vgl. ebd.: 213.

²⁶ vgl. ebd. 210 und 214f; sowie Wimmer (2007): 39 - 62, auf den im Original Bezug genommen wird.

²⁷ Die Umsetzung und Akzeptanz dieser drei Lernschritte setzen voraus, dass die Rahmenbedingungen so gestaltet sind, dass die negativen Einflussfaktoren einer Entwicklungssequenz überwunden werden: Nach Arthur Schopenhauer werden neue Ideen in der ersten Phase belächelt und in der zweiten Phase bekämpft, während sie in der dritten Phase selbstverständlich sind und alle immer schon begeistert von ihnen waren; vgl. u.a. <http://www.zitate.guide.de/>

²⁸ vgl. zu diesem Absatz GTZ (2008): 215.

²⁹ ebd.

- (1) die individuellen und organisationspezifischen interkulturellen Voraussetzungen für den Aufbau von Lernkompetenz und die Realisierung von Lernen bekannt sind,
- (2) diese im Projektalltag bzw. der Projektrealität (regelmäßig) berücksichtigt und umgesetzt werden und ob
- (3) hieraus wiederum eigene Lernmöglichkeiten - und damit auch Verbesserungen - bei der Initiierung von Lern- und Innovationsprozessen abgeleitet werden können.

Um sich eine Vorstellung von den zu berücksichtigenden Voraussetzungen machen zu können, soll zunächst die **Partnerlandschaft** eines Entwicklungsvorhabens skizziert werden. Ein typisches größeres Entwicklungsvorhaben hat den Auftrag, in einem bestimmten Sektor, etwa, Bildung, Privatwirtschaft, ländliche Entwicklung, in einem Partnerland, in einem begrenzten Zeitraum definierte Veränderungswirkungen zu erzielen. Hierzu werden Kooperationen mit unterschiedlichen Organisationen im Partnerland auf verschiedenen Interventionsebenen eingegangen. Üblich sind heute sogenannte **doppelte Mehr-Ebenen-Ansätze**: *Vertikal* wird auf der *Makroebene* Politikberatung durchgeführt, auf der *Mesoebene* mit Unternehmen oder Verbänden zusammengearbeitet, um auf der *Mikroebene* positive Wirkungen für ländliche Zielgruppen oder Kleinunternehmer zu erreichen. *Horizontal* repräsentieren die potenziellen Partnerorganisationen den *Staat*, die *Privatwirtschaft* und die *Zivilgesellschaft*.³⁰

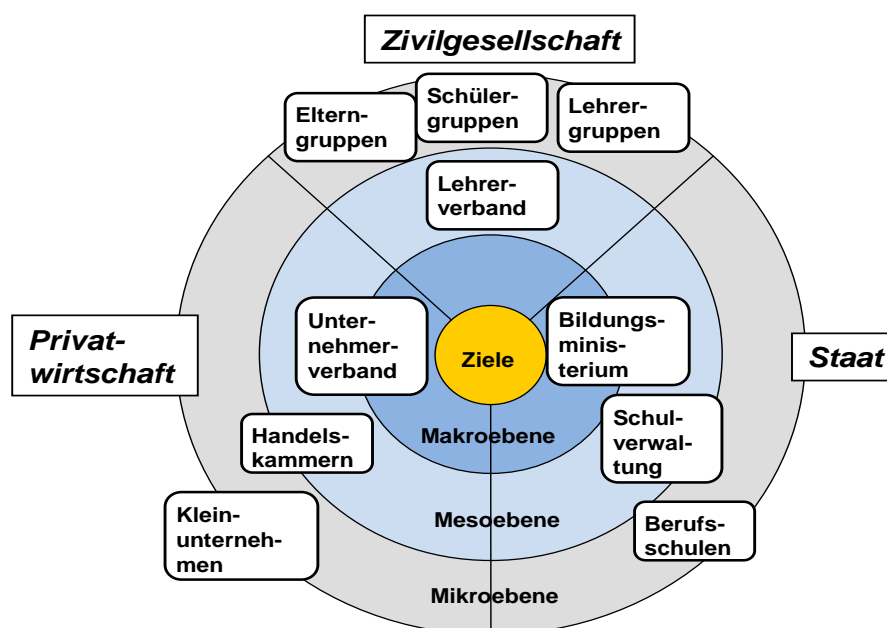


Abbildung 3: Beispiel für eine Partnerlandschaft bei einem doppelten Mehrebenen-Ansatz³¹

Abbildung 3 verdeutlicht diesen Ansatz und zeigt, wie eine mögliche Partnerlandschaft eines größeren Entwicklungsvorhabens, hier mit dem Ziel, durch entsprechende Bildungsmaßnahmen Einkommensmöglichkeiten für Jugendliche zu schaffen, aussehen könnte.

³⁰ Das vierte High Level Forum on Aid Effectiveness, das Ende 2011 in Busan (Südkorea) stattfand, betont die Bedeutung von "inclusive partnership" bzw. "inclusive development". Dies bedeutet, dass immer alle relevanten Akteure auf allen Ebenen einbezogen werden sollen, was insbesondere auch für die angestrebten Lerneffekte zutrifft; vgl. www.aideffectiveness.org

³¹ Abgewandelte Darstellung einer Akteurslandkarte (Instrument der CW-Toolbox) aus GTZ (2008).

Begreift man nun Lernen neben der Erreichung der Projektziele tatsächlich als hiermit verknüpften durchgängigen zweiten Aufgabenkatalog im Sinne einer *doppelten Buchführung*, so sollten zumindest die wichtigsten Partnerorganisationen hiervon profitieren. Damit sollten national- und regionalkulturelle Voraussetzungen bekannt sein, die sowohl für das Lernen von Individuen, als auch für *change agents* oder Mittler, und auch für das Organisationslernen eine Rolle spielen. Diese Kenntnisse sind ebenfalls relevant für Lernprozesse der lokalen Projektmitarbeiter, die bei dieser Betrachtung zwar nicht im Fokus stehen, *de facto* als Lernende und Lernmittler aber eine wesentliche Rolle spielen. Betrachten wir nun die interkulturellen Aspekte der drei genannten Lernschritte im Einzelnen:

Variationen

Die Akzeptanz von Variationen setzt bei Individuen und Organisationen die Bereitschaft zu Innovationen und damit zu Veränderungen voraus. Diese Bereitschaft kann nicht nur in westlichen Industriegesellschaften, sondern auch und gerade in Entwicklungsgesellschaften nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Dies gilt vor allem für hierarchisch organisierte Systeme in Ländern, die durch hohe Machtdistanz³² geprägt sind, also beispielsweise bei den Hauptpartnern der offiziellen deutschen Entwicklungszusammenarbeit (ODA), wie Ministerien, Regierungsorganisationen und Verbänden. Bei Organisationen der Meso- und auch der Mikroebene, wie kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), NGOs oder auch Dorfgruppen, ist die Bereitschaft, wenn auch nicht unbedingt immer die Kapazität, Lernprozesse zu organisieren, dagegen erfahrungsgemäß stärker ausgeprägt. Aber auch wird die Bereitschaft Neues und Neuerungen zu akzeptieren stark von den jeweiligen Führungspersönlichkeiten bestimmt.

Eine Voraussetzung für die Schaffung günstiger Lernvoraussetzungen ist daher neben der Sachebene die Berücksichtigung des sozialen Kontexts und damit der sozialen und situativen Beziehungen der jeweiligen Situation.³³ Die Verknüpfung von Sach- und Beziehungsebene ermöglicht den Aufbau von Vertrauen und damit die Erhöhung eigener Glaubwürdigkeit und die Zielwirksamkeit der Bemühungen. Eine positive persönliche Beziehung des Projektverantwortlichen bzw. Beraters zu den Personen, die über die Akzeptanz von Variationen zu entscheiden haben, schafft damit eine günstige Basis für die angestrebten Lernerfolge. Diese werden zudem wahrscheinlicher, wenn die Vermittlung durch Berater bzw. Projektmitarbeitern erfolgt, die über eine anerkannte formale fachliche Autorität bzw. Kompetenz verfügen.³⁴ Bei staatlichen Organisationen ist das Beharrungsvermögen üblicherweise besonders stark ausgeprägt. Die Erwägung, sich mit Variationen zu beschäftigen und diese ggf. einzuführen, geschieht prinzipiell *top down*. Sie setzt daher im Regelfall den Zugang zu hochrangigen Entscheidungsträgern im Rahmen einer Politikberatung voraus, deren Akzeptanz ganz wesentlich von der Professionalität und der Autorität des Beraters beeinflusst wird. Beides kann und sollte durchaus auch bewusst durch den beruflichen und Erfahrungshintergrund sowie durch formale

³² vgl. Hofstede (2006): 56; Chokar et al. (2007): u.a. 1086.

³³ Diese Aspekte können vorwiegend den interkulturell handlungsrelevanten Aspekten der Kulturdimension "hohe Kontextbedeutung" zugeordnet werden. Siehe zu der Bedeutung dieser und weiterer Kulturdimensionen bei Entwicklungsvorhaben: Abschnitt 4.2 sowie Koch (2012/2).

³⁴ vgl. Koch (2012/2): 11f, 16f, 18. Dies kann aus den theoretischen Überlegungen zum Managementstil Süd abgeleitet werden und wird auch durch das eigene Erfahrungswissen gestützt.

Aspekte, wie akademische Titel und Auftreten, sowie insbesondere durch fachlich kompetentes und interkulturell angemessenes Auftreten und Verhalten vermittelt werden.³⁵

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit setzt regelmäßige, zunehmend auch informelle Treffen voraus. Diese sind meist nur möglich, wenn eine Vertrauensbasis besteht. Hierbei können nicht nur Variationen vorgestellt, sondern auch reale Umsetzungs- und Einsatzmöglichkeiten thematisiert werden. Die häufig restriktive Einstellung zu Innovationen in derartigen Organisationen kann damit schrittweise durch die Überwindung kultureller Barrieren und durch die Auswahl von und den Zugang zu formal und inhaltlich durchsetzungsfähigen *change agents* gelockert werden. Die Chance, dass eine Lockerung von selbst oder nur durch die "Kraft der Argumente" passiert, ist zwar theoretisch gegeben, bleibt aber gering, es sei denn, die Ansätze werden durch "Finanzierungsangebote" unterstützt. In diesen Fällen ist allerdings die Nachhaltigkeit eines tatsächlichen Lerneffekts zu hinterfragen.

Bei weniger hierarchisch strukturierten NGOs oder Privatunternehmen, die zudem noch in häufigem Kontakt mit ausländischen Gebern stehen, ist das Wissen um die Notwendigkeit eigener Anpassung durch das Lernen neuer Methoden üblicherweise vorhanden, die Akzeptanz von Variationen daher meist kein Problem. Hier kann eher die Vielfalt an Variationen - häufig alternative Verfahren der Projektplanung und -bearbeitung - und die spätere Selektion, die häufig auch gleichzeitig eine Entscheidung für die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Gebern und damit eine ökonomisch relevante Zukunftsentscheidung beinhaltet, ein Problem darstellen.

Variationen sollten nicht überraschend präsentiert werden, sondern sorgfältig vorbereitet und rechtzeitig angekündigt und erläutert werden.³⁶ Zentrale Voraussetzung für die Akzeptanz von Variationen ist eine überzeugende Erklärung mit klaren und verständlichen Argumenten, die in verschiedenen Varianten wiederholt werden sollte. Einleuchtende Beispiele oder Demonstrationen und eine gute "Passung" der neuen Ansätze in die vorhandenen Strukturen erleichtern die Akzeptanz. Im Übrigen sollte nichts als selbstverständlich vorausgesetzt werden, zu Nachfragen sollte motiviert werden und das Verständnis für die Variationen sollte durch mehrere "Verständnisschleifen" gesichert werden.

Diese Überlegungen sollten in leicht modifizierter Weise auch von den neuen "Personal-Instrumenten" der GIZ umgesetzt werden. Dies sind vor allem die Entwicklungshelfer des früheren Deutschen Entwicklungsdienstes (DED), die durch die Fusion in die GIZ integriert wurden sowie für die immer stärker in die landesspezifischen Kontexte der deutschen Entwicklungszusammenarbeit eingebundenen „Integrierten Fachkräfte“ des Centrums für Internationale Migration und Entwicklung (CIM). In beiden Fällen sind hier Einzelpersonen bestimmten lokalen Organisationen zugeordnet. Auch wenn diese in unterschiedlichen Funktionen arbeiten, so handelt die Mehrzahl von ihnen *de facto* als Berater von Führungspersonen, mit dem wesentlichen Ziel Lern- und Innovationsprozesse anzustoßen.

³⁵ Diese Aspekte können vorwiegend den interkulturell handlungsrelevanten Aspekten der Kulturdimension "hohe Machtdistanz" zugeordnet werden, vgl. ebd.

³⁶ Hier handelt es sich um Aspekte starker Unsicherheitsvermeidung, vgl. ebd.

Selektion

Die Entscheidung über einen - versuchsweisen - Einsatz verschiedener Variationen ist nur der erste Lernschritt. Ob die Selektion *der* Variation, die sich für eine Weiterverwendung am besten eignet, über einen lernwirksamen *trial-and-error* Prozess umgesetzt wird, also über einen versuchsweisen Einsatz mehrerer Variationen, hängt stark von der zur Verfügung stehenden Zeit und dem mit dem versuchsweisen Einsatz verbundenen Aufwand ab. Im Normalfall wird man sich höchstens auf einen theoretischen Vorab-Vergleich möglicher bzw. vorgeschlagener Alternativen beschränken. Dies gilt erst recht dann, wenn die vorgeschlagenen Änderungen den Einsatz komplexer Systeme einschließt. Sollen also beispielsweise

- neue *Kommunikationsverfahren* erprobt,
- ein neues *Monitoringsystem* mit der Notwendigkeit von Interventionen im Abweichungsfall eingesetzt oder
- eine neue *Steuerungsgruppe* zur Koordination gegründet werden,

so wird im Regelfall eine vorläufige aufwändige Integration in den regulären Arbeitsprozess entfallen müssen. Einzelne Arbeitsschritte dagegen könnten durchaus auch versuchsweise eingesetzt werden und erst dann endgültig übernommen werden, wenn sie sich als - ohne großen Aufwand - machbar erwiesen und ihre Effektivität und Effizienz nachgewiesen haben.

Eine sinnvolle Selektion setzt bei den lokalen Projektpartnern die Auseinandersetzung mit Variationen, die gedankliche Durchdringung von Alternativen, eine Entscheidung, den tatsächlichen Einsatz und - im Anschluss daran - eine Aus- und Bewertung des Einsatzes mit nachfolgenden Anpassungen voraus. Dabei sind bei verschiedenen Teilschritten Entscheidungen der Verantwortlichen und damit auch Entscheidungsfähigkeit und -bereitschaft sowie die notwendige Durchsetzungsfähigkeit erforderlich. Dies funktioniert in Entwicklungsvorhaben im Normalfall meist nicht "von selbst". Häufig sind - und dies ist sehr stark abhängig von dem kulturellen Kontext - zusätzliche unterstützende Leistungen der internationalen Partner, wie Finanzierung, Ausbildung und/oder Beratung notwendig, um die zusätzlichen *Lernziele*, die meist nicht das primäre Projektziel darstellen, zu erreichen. Ob diese zusätzliche Ressourcen - Zeit, Finanzen und persönliches Engagement - bereitgestellt werden (können), ist abhängig von dem Verständnis und den Entscheidungen der Projektverantwortlichen.

Die Voraussetzungen wurden hier für "organisationales Lernen" skizziert, das im Regelfall in hierarchischen Strukturen stattfindet. Während bei kleineren zivilgesellschaftlichen Organisationen auch partizipatorische Abstimmungsprozesse, evtl. auch unter Einbeziehung der diversen individuellen Erfahrungen mit den eingesetzten Variationen, möglich sind, sind in hierarchischen Organisationen im Regelfall Entscheidungen der obersten Ebene notwendig. Sollen diese von außen beeinflusst werden, so sind auf Seiten der Berater bzw. Projektmitarbeiter wiederum die angesprochenen interkulturell relevanten Voraussetzungen zu berücksichtigen, also u.a. die Bereitschaft ein persönliches, von Vertrauen geprägtes Verhältnis mit dem oder den Entscheidungsträger(n) aufzubauen, ein sensibler Umgang mit Hierarchien, die angemessene Betonung der eigenen fachlichen Autorität sowie die Vermeidung von Unsicherheit verstärkenden und die Betonung von Unsicherheit reduzierenden Verhaltensweisen.

Zusammengefasst kommt es vor allem darauf an, Prozeduren einzuhalten, Inhalte und Prozesserfordernisse eindeutig und transparent zu formulieren und zu kommunizieren und Komplexität zu reduzieren. Regelmäßig

sollte darauf geachtet werden, dass das Verständnis der Partner für Steuerungsentscheidungen und -prozesse gesichert wird und Arbeits- und Projektfortschritte sowie Zielabstimmungen und notwendige Änderungen ausführlich und für alle Beteiligten nachvollziehbar besprochen werden. Der unterschiedliche Umgang mit Fehlern muss antizipiert und der Implementierungsprozess eng begleitet werden, um das Erreichen der erwünschten Ziele und Wirkungen zu sichern. Widerstände gegen Neuerungen sollten ernst genommen und flexibel nach Kompromissen gesucht werden und Last-minute Entscheidungen sollten tabu sein.³⁷

(Re-)Stabilisierung

Die Organisation erfolgreicher Lernprozesse ist komplex. Der dauerhafte Ersatz einer bisherigen Verhaltensweise, Methode oder Routine durch eine Innovation erfordert mehr noch als die Lernschritte eins und zwei Entscheidungen, die Bereitschaft zur Überwindung interner Widerstände in den Organisationen und die verbindliche Formulierung neuer Routinen.

Es geht hierbei um die Abstimmung mit bestehenden internen Prozessen, um die Antizipation von Folgewirkungen, das Überprüfen der Einführungsschritte und Entscheidungen über notwendige Adaptionen sowie um den Erkenntnisgewinn aus den neuen Erfahrungen - und damit auch um die Gewöhnung an Neues. Dafür müssen bisherige eingeübte, gewohnte oder traditionelle Praktiken, die sich sehr häufig auch mit bestimmten Personen verknüpfen, aufgegeben werden, neue Verfahren, Prozesse oder Leistungen bzw. Produkte - meist formal - eingeführt, eingeübt und durchgesetzt werden. In Fortsetzung der Selektionsentscheidung werden also weitere Entscheidungen notwendig, deren Umsetzung auf verschiedenen Stufen auch nachgehalten werden muss, um das Ziel einer tatsächlichen (Re-)Stabilisierung auf höherem Niveau zu erreichen.

Die Umsetzung kann auch den Ersatz bisheriger Richtlinien und Regeln erfordern. Da schriftliche Unterlagen, wie Handbücher nur ausnahmsweise existieren und vermutlich in den meist mündlichen Kulturen³⁸ auch kaum oder erst zu einem viel späteren Zeitpunkt eingeführt werden dürften, wird der Umsetzungsprozess aufgrund mündlich gegebener Instruktionen erfolgen. In hierarchischen Organisationen, wie öffentlichen Verwaltungen, fallen diese Umsetzungsprozesse scheinbar zunächst leichter, da - wenn die Entscheidung auf oberster Ebene gefallen ist - direkter Widerstand eher selten zu erwarten ist. Allerdings erfordert der mit den üblichen Fehlerquellen behaftete Einführungs- und Umsetzungsprozess neben Improvisationstalent meist eine intensive begleitende Unterstützung sowie ein Prozess- und Ergebnismonitoring. Hier wirkt sich eine mangelnde *Fehlerkultur*, also das Verschweigen von Fehlern bzw. der wenig konstruktive Umgang mit Fehlern und deren Aufarbeitung erschwerend aus, ebenso wie ein kulturell bedingt zurückhaltender Einsatz von systematischen Beobachtungsmethoden. Auch dieser Prozess kann nur dann wirkungsvoll unterstützt werden, wenn der Berater oder Projektmitarbeiter seine Unterstützung unter Berücksichtigung der bereits beschriebenen interkulturellen Voraussetzungen umsetzt.

5 Berücksichtigung interkultureller Aspekte des Erfolgsfaktors Lernen und Innovation

Im zweiten Teil dieses Beitrags sollen nun Vorschläge gemacht werden, wie der Erfolg von *Lernen und Innovation* durch die Berücksichtigung interkultureller Gesichtspunkte bei der Gestaltung der Lernvoraussetzungen und des Lernprozesses unterstützt werden kann.

³⁷ vgl. hierzu auch (Koch 2012/2): 20ff.

³⁸ vgl. Neu (2012).

5.1 Angepasste Leitfragen

Durch die Förderung und Unterstützung von Lernen und Innovationen soll die Nachhaltigkeit von Entwicklungsmaßnahmen erhöht werden. Hierfür müssen generell Lernmöglichkeiten geschaffen und die Lernfähigkeit und das Lernen auf verschiedenen Ebenen gefördert werden. Möglichkeiten für Innovationen müssen erkannt und deren Umsetzung gefördert sowie Methoden zur Verbreitung und Institutionalisierung von Wissen bereitgestellt und unterstützt werden. Die Lernperspektive sollte sich - wie erwähnt - auf mehrere Bereiche beziehen: Auf Personen, deren Kompetenzen und Handlungsoptionen erweitert werden sollen, auf Organisationen und Netzwerke, deren Strukturen und Prozesse verbessert werden sollen und auf die Ebene von Gesellschaft und Politik, bei der Lernen zu neuen Perspektiven, Handlungsoptionen und Strukturen führen soll.

Wie auch die anderen Erfolgsfaktoren, sollen auch der Erfolgsfaktor Lernen und Innovation durch Leitfragen erschlossen werden. Angestrebt wird, dass der - in der Regel durch externe Berater unterstützte - Prozess zur Einführung und Umsetzung von CW möglichst frühzeitig, mit Beginn der Projektlaufzeit begonnen wird, wobei nicht davon ausgegangen wird, dass auf alle Fragen schon zu Beginn passende Antworten gefunden werden können. Für die Leitfragen werden im CW-Manual Vorschläge bereitgestellt, die allerdings keine kulturellen Bezüge aufweisen.³⁹ Daher werden im Folgenden überarbeitete Leitfragen vorgestellt, die kulturelle Aspekte aufgreifen und die bisherigen Leitfragen ersetzen (nicht ergänzen!) sollen. Allerdings soll die hier vorgestellte Version nur als Diskussionsgrundlage betrachtet werden, die jederzeit optimiert werden kann.

Leitfragen: Erfolgsfaktor Lernen und Innovation

- (1) In welcher Weise sind - allgemeine und spezielle - *Lernziele* neben den primären Projektzielen für verschiedene Kooperationspartner (Organisationen und Personen) in das Projekt integriert?
- (2) Wie kann die *Strategie des Projekts zur Förderung von Lernen und Innovation*, insbesondere auf Organisations- und individueller Ebene, beschrieben werden?
- (3) Gibt es eine *Strategie interkulturellen Lernens*, durch die die Kooperationspartner gemeinsam herausfinden, welche kulturellen Besonderheiten im Projekt berücksichtigt werden sollten? Wie sieht diese aus?
- (4) Welche kulturellen und interkulturellen Besonderheiten müssen bei der *Aushandlung* der Ziele und Strategie mit den Partnern berücksichtigt werden?
- (5) Wie kann das Erreichen von Zielen und Wirkungen kulturell sensibel *gemonitort* werden?⁴⁰
- (6) Gibt es ein *Wissenstransfersystem*, das Erfahrungen und *Lessons Learnt* des Projekts dokumentiert und den Kooperationspartnern zur Verfügung gestellt wird? Wie sieht es aus und wann wurde es eingeführt?
- (7) Welche kulturellen Bedingungen müssen bei der Unterstützung der Kooperationspartner, die *eigenen Kompetenzen* weiterzuentwickeln, berücksichtigt werden?
- (8) Welche *Leistungen und Wirkungen des Projekts* können von den Kooperationspartnern - individuell oder organisationsbezogen – genutzt werden? In welcher Form?
- (9) Welche Besonderheiten - kultureller und anderer Art - müssen berücksichtigt werden, wenn Kooperationspartner (neue) Methoden zur *Strategieentwicklung* (und -anpassung) einführen möchten?⁴¹

³⁹ vgl. GTZ (2008).

⁴⁰ Dies kann im Rahmen des bei GIZ-Vorhaben üblichen wirkungsorientierten Monitoringsystems geschehen.

⁴¹ Die Fragen 9 - 12 beziehen sich auf die anderen Erfolgsfaktoren von CW, vgl. Abbildung 1.

- (10) Wie können die Kooperationspartner dabei unterstützt werden, ihre eigenen *Kooperationsbeziehungen* zu beurteilen, zu gestalten und zu optimieren?
- (11) Welchen - auch kulturellen - Besonderheiten muss Rechnung getragen werden, wenn die bei der *Steuerung des Vorhabens* gewonnenen Erfahrungen von den Kooperationspartnern auf ihre eigene Organisation übertragen werden sollen?
- (12) Welche spezifischen - auch kulturellen - Aspekte müssen berücksichtigt werden, wenn die Kooperationspartner Erkenntnisse und Besonderheiten der *Prozessgestaltung* auf ihre eigenen organisationstypischen Prozesse übertragen bzw. diese entsprechend weiter entwickeln wollen?
- (13) Welcher zusätzliche Lernbedarf, etwa zu den "Querschnittsthemen" Armutsbekämpfung, Gleichberechtigung, Menschenrechte sowie Frieden und Sicherheit, wird von den Kooperationspartnern nachgefragt?⁴²

Es kann davon ausgegangen werden, dass bei einer systematischen Anwendung dieser Leitfragen alle beteiligten Akteure gezwungen sind, sich vorab mit der interkulturellen Thematik zu beschäftigen. Durch die Suche nach geeigneten Antworten kann vorhandenes praxisrelevantes interkulturelles Wissen im Hinblick auf *Lernen und Innovation* erweitert, neue kulturell relevante Erkenntnisse gemacht und innovative Lösungsansätze gefunden werden.

5.2 Interkulturelles Basistool

Es ist ein gemeinsames Anliegen der Initiatoren von CW und ihrer (potentiellen) Anwender der Projektverantwortlichen, die bereits bestehende Komplexität von CW nicht weiter zu erhöhen. Deshalb soll hier auch weitgehend darauf verzichtet werden, kulturell differenzierte Überlegungen für eine interkulturelle Anpassung der von CW vorgeschlagenen *Tools* vorzustellen, durch die die Wirksamkeit der *Tools* in kulturell unterschiedlichen Regionen wahrscheinlich verbessert werden könnte. Es wird daher zunächst nur vorgeschlagen, ein *Basistool*, das allgemein kulturübergreifende Überlegungen und Ergebnisse berücksichtigt, ergänzend zu den bestehenden *Tools* für alle Erfolgsfaktoren einzuführen. Dies könnte dazu beitragen, den Blick auf kulturelle und interkulturelle Besonderheiten zu lenken und wäre insbesondere dann von Vorteil, wenn, etwa aus Zeitgründen, auf eine vollständige Nutzung der interkulturell modifizierten Leitfragen verzichtet werden müsste.

Dabei sollte berücksichtigt werden, dass verschiedene interkulturelle Untersuchungen⁴³ zeigen, dass bestimmte Kulturdimensionen in den meisten Partnerländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit sehr ähnlich ausgeprägt sind, so dass die grundsätzlichen Überlegungen und Strategien zur Berücksichtigung kultureller Besonderheiten sich nicht oder nur wenig unterscheiden müssen. Diese, den weiteren Überlegungen zugrunde liegenden Ergebnisse werden in dem folgenden Kasten *Ähnliche Ausprägungen von Kulturdimensionen in "Ländern des Südens"* zusammengefasst.⁴⁴

⁴² Die genannten Querschnittsthemen werden bei der GIZ als "Schlüsselthemen" besonders berücksichtigt und beobachtet.

⁴³ siehe hierzu die folgende Kurzdarstellung.

⁴⁴ Diese Kurzfassung ist entnommen aus Koch (2012/1), ausführlicher hierzu: Koch (2012/2)

Ähnliche Ausprägungen von Kulturdimensionen in den "Ländern des Südens"

Die "Länder des Südens"⁴⁵ umfassen im Wesentlichen die Länder, die nach verschiedenen Kriterien als Entwicklungs- und Schwellenländer bezeichnet werden, also Länder, mit denen die GIZ und andere Entwicklungsorganisationen als Partner im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) zusammenarbeiten.

Für diese Ländergruppe bestehen Ähnlichkeiten in der Ausprägung bestimmter Kulturdimensionen. Die Ähnlichkeiten gelten zunächst für die beiden Hall'schen Kulturdimensionen *Hohe Kontextbedeutung* und *Polychronie*. Im ersten Fall nennt Hall Südeuropa, sowie asiatische, afrikanische und lateinamerikanische Kulturen als typische Vertreter; im zweiten Fall werden explizit lateinamerikanische, arabische und mediterrane Kulturen als Vertreter genannt.⁴⁶ Übereinstimmende Schlussfolgerungen lassen sich auch aus den Ergebnissen der Untersuchungen von Hofstede und Trompenaars⁴⁷ gewinnen und zwar in Bezug auf die beiden Hofstede'schen Kulturdimensionen *Kollektivismus* und *hohe Machtdistanz* und die Trompenaars'schen Dimensionen *Partikularismus*, *Kommunitarismus*, *Diffuse Kultur*, *Zugeschriebener Status* und *Externe Kontrolle*. Ausgewählte Ergebnisse der GLOBE Studie bezüglich der Kulturdimensionen *In-Group-Kollektivismus*, *hohe Machtdistanz* und *starke Unsicherheitsvermeidung* bestätigen dies.⁴⁸

Aufgrund deutlicher Überschneidungen bei der Definition der Kulturdimensionen bzw. von teilweise nur geringer Trennschärfe oder sogar Deckungsgleichheit zwischen diesen können die oben genannten zwölf Dimensionsausprägungen zu vier zusammen gefasst werden, die auf eine große Anzahl von Ländern des Südens zutreffen und zwar:

Hohe Kontextbedeutung (hierunter sind auch die entsprechenden Ausprägungen der Kulturdimensionen: "Kollektivismus", "In-Group-Kollektivismus", "Kommunitarismus", "Partikularismus", "Externe Steuerung" und "Diffuse Kultur" zusammengefasst); *Große Machtdistanz* (dieser Kategorie kann auch eine starke Ausprägung der Dimension "Zugeschriebener Status" zugeordnet werden); *Starke Unsicherheitsvermeidung* und *Polychronie*. Es wird nun - entsprechend der Ergebnisse der o.a. Untersuchungen - davon ausgegangen, dass das grundlegende Verhalten und die Erwartungen der "Kulturmitglieder" wesentlich von der jeweiligen Ausprägung der Kulturdimensionen beeinflusst wird. Im Folgenden werden aus der Perspektive der genannten Kulturdimensionen die Anforderungen an das Management - auch von EZ Vorhaben - formuliert:

Hohe Kontextbedeutung: Erfolgreiches Management in Kulturen mit hoher Kontextbedeutung berücksichtigt parallel zum Kommunikationsbereich neben der Sachebene den jeweiligen sozialen Kontext und damit die sozialen und situativen Beziehungen der jeweiligen Situation. Über die bewusste Verknüpfung von Sach- und Beziehungsebene wird Vertrauen aufgebaut und so versucht, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Zielwirksamkeit zu erzielen. Dabei kommt es vor allem darauf an, offen für die über fachliche Aspekte hinausgehenden persönlichen und sozialen Erwartungen und Bedürfnisse der Projektbeteiligten zu sein, diesen freundlich und respektvoll zu begegnen und sich bewusst zu sein, dass persönliche Beziehungen, Wertschätzung und die Entwicklung eines Wir-Gefühls eine wichtige Rolle spielen.

Große Machtdistanz: In Kulturen mit großer Machtdistanz wird auf hierarchische und soziale Unterschiede Wert gelegt, es gibt eine deutliche Distanz zu Höhergestellten, Vorgesetzten und / oder älteren Personen, die allgemein akzeptiert, betont und auch eingehalten wird. Hierarchien müssen also sinnvoll eingebunden und die damit verbundenen Erwartungen berücksichtigt werden. Dazu gehört auch eine angemessene Betonung der eigenen (fachlichen) Autorität sowie ein managementverhalten, das sich durch das Fällen eindeutiger, klarer Entscheidungen gekennzeichnet ist. Gleichzeitig sollte versucht werden, Mitarbeitern Raum für (ungewohnte) eigenständige Entfaltungsmöglichkeiten und partizipative Mitwirkungsmöglichkeiten zu schaffen.

Starke Unsicherheitsvermeidung: Auch wenn Unsicherheitsvermeidung nicht so eindeutig der gesamten Gruppe der Länder des Südens zuzuordnen ist, gilt dies dennoch für die meisten angesprochenen Kulturen. Vertreter dieser Kulturen können mit Unsicherheit und Risiko nur in geringerem Maße konstruktiv umgehen, sind tendenziell weniger tole-

⁴⁵ Die Bezeichnung "Länder des Südens" fasst eine Gruppe von Ländern zusammen, bei denen die unten genannten Kulturdimensionen ähnlich ausgeprägt sind.

⁴⁶ vgl. Hall (1989), Hall / Hall (1990).

⁴⁷ vgl. Hofstede (1991), (2006); Hampden-Turner / Trompenaars (2000); Trompenaars / Wooliams (2004).

⁴⁸ vgl. House et al. (2004) sowie Chokar et al. (2007).

rant und offen gegenüber anderen oder neuen Auffassungen und orientieren sich eher an Gewohntem und Regeln. Um Unsicherheit und Komplexität zu reduzieren, kommt es also im Wesentlichen darauf an, Prozeduren einzuhalten, klare Anweisungen zu geben und Verhaltensweisen, die Unsicherheit hervorrufen oder verstärken könnten, zu erkennen oder zu vermeiden.

Polychronie: Polychron geprägtes Verhalten lässt sich durch Simultanität, Spontaneität und Multi-Tasking charakterisieren, mehrere Dinge passieren gleichzeitig, Unvorhergesehenes kann leichter integriert werden, Störungen stellen kein größeres Problem dar. Das genaue Einhalten von (zeitlichen) Vorgaben, von (genauen) Planungsschritten und die Beachtung der Verbindlichkeit von Abmachungen sind dagegen eher Ausnahmen. Damit kommt es vor allem darauf an, Strukturen und Ordnungen zwar vorzugeben, diese aber flexibel zu handhaben und damit Prozesse möglichst offen zu gestalten, jedoch gleichzeitig deren Handhabung und Ergebnisse regelmäßig zu überwachen. Gleichzeitig sollten Synergien und Vorteile von Vielfalt und Mehrdimensionalität erkannt und genutzt werden.

Die zusätzliche Aufgabe des *Interkulturellen Basistools* besteht nun darin, den Erfolgsfaktor Lernen und Innovation mithilfe einer strukturierten Vorgehensweise dahingehend zu überprüfen, inwieweit er relevante interkulturelle bzw. kulturelle Erfordernisse bereits berücksichtigt oder berücksichtigen sollte. Dabei kommt der Sensibilisierung der Beteiligten für interkulturelle Fragestellungen und deren notwendige Berücksichtigung eine besondere Bedeutung zu:

Ausgewählte Kulturdimensionen⁴⁹ Lernen und Innovation	Hohe Kontextbedeutung	Hohe Machtdistanz	Starke Unsicherheitsvermeidung	Sonstige
Berücksichtigen die praktizierten Ansätze zur Förderung von Lernen und Innovation relevante interkulturelle Aspekte in Bezug auf diese Kulturdimensionen?				
Welche Erkenntnisse werden hierbei im Einzelnen berücksichtigt?				
In welcher Form und mit welchen Konsequenzen werden diese berücksichtigt?				
Welche zusätzlichen interkulturellen Aspekte sollten hierbei zukünftig berücksichtigt werden?				

Abbildung 4: Interkulturelles Basistool

Das interkulturelle Basistool bezieht sich zunächst nur auf die drei ausgewählten Kulturdimensionen, kann aber jederzeit erweitert oder ergänzt werden. So kann der Erfolgsfaktor weiter ausdifferenziert

⁴⁹ Erste Hintergrundinformationen zur Bedeutung der Kulturdimensionen können dem Text des obigen Kastens *Ähnliche Ausprägungen von Kulturdimensionen in "Ländern des Südens"* entnommen werden.

werden, etwa im Hinblick auf die unterschiedlichen Organisationsformen der Partner, zudem können die Kulturdimensionen - auch im Hinblick auf regionalspezifische Aspekte – weiter detailliert werden.

Ferner kann hiermit der Einsatz neuer Lernstrategien einem *Pre-Check* unterzogen werden. Schließlich können auch die Fragen entsprechend der Ziele und dem Verlauf des betreffenden Entwicklungsvorhabens spezifiziert werden. So können beispielsweise Fragestellungen aufgenommen werden in Bezug auf

- eine durchzuführende Situationsanalyse zu Beginn (Baseline),
- festgestellte relevante Differenzen und Entwicklungen während des Projektverlaufs,
- antizipierte Folgen für die Gestaltung und Umsetzung des Erfolgsfaktors,
- beobachtete und/oder zu erwartende Schwierigkeiten,
- vorgeschlagene Lösungsansätze (und deren Bewertung) oder
- mögliche synergetische Potenziale und Nutzungen.

6 Zusammenfassende Bemerkungen

In diesem Beitrag sollte gezeigt werden, dass eine Einbeziehung kultureller Faktoren in Capacity WORKS, das Managementmodell für nachhaltige Entwicklung der GIZ, notwendig und auch möglich ist. Dies gilt auch und insbesondere für den Erfolgsfaktor *Lernen und Innovation*, mit dem das Bewusstsein für die Bedeutung und gleichzeitig eine Grundlage für das Lernen in einem interkulturellen Setting geschaffen werden soll. Bezüglich Anzahl und Umfang der einzubeziehenden kulturellen Faktoren wird für einen pragmatischen Ansatz plädiert, der den Komplexitätsgrad des Managementmodells für die Anwender und Betroffenen kaum erhöht. Dabei ist es wichtig, dass das Verständnis dafür, dass Effektivität und Akzeptanz der Erfolgsfaktoren ganz wesentlich von der Berücksichtigung kultureller und interkultureller Besonderheiten abhängt, möglichst von Anfang an vorhanden sein sollte - was interessanterweise keineswegs selbstverständlich ist - und zudem beständig geschärft werden muss.

Der Vorschlag, für *Lernen und Innovation* die *Leitfragen*, mit deren Hilfe ein konstruktiver Zugang zu diesem Erfolgsfaktor gefunden werden soll, unter Berücksichtigung kultureller Gesichtspunkte neu zu formulieren, stellt einen möglichen Ansatz dar. Er gründet sich vor allem auf ein gewisses Unbehagen mit den in dem betreffenden GIZ-Handbuch vorgeschlagenen Leitfragen.

Das ergänzend vorgestellte *interkulturelle Basistool* ist eine weitere Möglichkeit, interkulturelle Voraussetzungen für die Gestaltung von Lernen in einfacher Form anzusprechen und so zu berücksichtigen, dass die Komplexität des Gesamtmodells nur unwesentlich, das Bewusstsein für den interkulturellen Kontext, in dem diese Lernvorgänge stattfinden, und dessen Bedeutung für Lernvorgänge aber erheblich verbessert wird. Damit kann die Effektivität des Managements von Entwicklungsprojekten deutlich erhöht werden.

Literatur

- Abdel-Malek, Talaat / Léautier, Frannie / Straface, Fernando (2011): Capacity Development: Lessons Learned and Actions for Busan and Beyond. Synthesis Report. [online: http://www.aideffectiveness.org/busanhlf4/images/stories/hlf4/OUTCOM_E_DOCUMENT__FINAL_EN.pdf, 22.06.2012]
- Adler, Nancy / Jelinek, Mariann (1986): Is "organization culture" culture bound? In: Human Resource Management, Vol 25/1986, 86-90.
- Chokar, Jagdeep S. et al. (2007): Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies. Mahwah: N.J. / London.
- Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit - GTZ (2008): Capacity WORKS - Das Managementmodell für nachhaltige Entwicklung. Eschborn. [online: <http://www.giz.de/de/downloads/gtz2008-de-capacity-works-handbuch.pdf>, 17.12.2012]
- Jahn, Walter (2012): Kultur und Entwicklung in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit - Bedeutung erkannt, konzeptionell durchdacht, praktisch kaum gemacht. In: Koch, Eckart / Speiser, Sabine (Hg.): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. München / Mering: Rainer Hampp, 33-50.
- Hall, Edward (1989): Beyond Culture. New York: Anchor Books.
- Hall, Edward / Hall, Mildred (1990): Understanding Cultural Differences. Yarmouth / Maine: Intercultural Press.
- Hampden-Turner, Charles / Trompenaars, Fons (2000): Building Cross-Cultural Competence. How to Create Wealth from Conflicting Values. New York u.a.: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. London u.a.: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (2006): Lokales Denken - globales Handeln. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- House, Robert J. et al (2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. California: Thousand Oaks: SAGE publications.
- Kaldschmidt, Susanne (2012): Interkulturalität als Bestandteil der Nachhaltigkeit von Vorhaben in der Entwicklungszusammenarbeit. In: Koch, Eckart / Speiser, Sabine (Hg.): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit; München / Mering: Rainer Hampp, 73-96.
- Koch, Eckart (2008/1): Interkulturelles Management: Vorschläge zur Abgrenzung und Systematisierung. In: Koch, Eckart / Speiser, Sabine (Hg.): Interkulturelles Management - Neue Ansätze, Erfahrungen und Erkenntnisse. München / Mering: Rainer Hampp, 1-33.
- Koch, Eckart (2012/1): Capacity WORKS - interkulturell. In: Koch, Eckart / Speiser, Sabine (Hg.): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. München / Mering: Rainer Hampp, 51-72.
- Koch, Eckart (2012/2): Managementstil Süd: Überlegungen zu interkulturellen Steuerungsgrundsätzen für Entwicklungsprojekte. In: Koch, Eckart / Speiser, Sabine (Hg.): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. München / Mering: Rainer Hampp, 1-31.
- Koch, Eckart (2012/3): Interkulturelles Management. München: UVK Lucius.
- Mason, Robert (2003): Culture-free or culture-bound? A boundary spanning perspective on learning in knowledge management systems. In: Journal of Global Information Management. Vol 11/2003, 20-32.
- Meckl, Reinhard (2006): Internationales Management. München: Vahlen.

- Neu, Irmela (2012): Kulturspezifische Logik und Begrifflichkeit in ihrer Bedeutung für die EZ; in: Koch, Eckart / Speiser, Sabine (Hg.): Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit; München / Mering: Rainer Hampp, 175-196.
- Roehl, Heiko / Barina, Wolfgang (2009): Capacity WORKS. In: akzente. 02/2009, 42-44.
- Scherm, Ewald / Süß, Stefan (2002): Personalführung in internationalen Unternehmen. In: WISU. 4/2002, 512-526.
- Scherm, Ewald / Süß, Stefan (2001): Internationales Management: Eine funktionale Perspektive. München: Vahlen.
- Trompenaars, Fons / Woolliams, Peter (2004): Business Weltweit. Der Weg zum interkulturellen Management. Hamburg: Murmann.
- Wimmer, Wolfgang (2007): Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen. In: Tomaschek, Nino (Hg.): Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft von Unternehmen. Heidelberg: Carl-Auer, 39-62.
- Zitate-Guide. [online: <http://www.zitate-guide.de/Zitate+von+Arthur+Schopenhauer.php>, 24.06.2012]