



Schriftenreihe der
Landesverteidigungsakademie

Georg Ebner (Hrsg.)

Interkulturalität als Instrumentarium für Einsatz und Führung

Teil 2

5/2013
Wien, Mai 2013

Impressum:

Amtliche Publikation der Republik Österreich / Bundesministerium für
Landesverteidigung und Sport
Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie

Medieninhaber, Herausgeber, Hersteller:

Republik Österreich / Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport
BMLVS, Rossauer Lände 1, 1090 Wien

Redaktion:

Institut für Human- und Sozialwissenschaften
Militärpsychologie und Bildungswissenschaften
Landesverteidigungsakademie
Stiftgasse 2a, 1070 Wien
ObstdG MMag. Dr. Andreas W. Stupka
E-Mail: lvak.ihs.w.3@bmlvs.gv.at

Lektorat: Hptm Mag. Walter Rys, SIB

Erscheinungsjahr:

2013

Druck:

HDruckZ-ASt Stift
1070 Wien, Stiftgasse 2a

Georg Ebner

Einleitung

Der Workshop „Interkulturalität als Instrumentarium für Einsatz und Führung“ fand vom 8. bis 10. Mai 2012 an der Landesverteidigungsakademie in Wien statt. Dieser Workshop sollte vor allem zur Darstellung von unterschiedlichsten Bereichen der Interkulturalität dienen. Die Teilnehmenden und Vortragenden dieses Workshops kamen aus Österreich, Deutschland, Holland, Polen und der Schweiz. Insgesamt wurden 28 Vorträge mit jeweils anschließender Diskussion gehalten. Ein entscheidender Punkt dieses Workshops war auch die Vernetzung und das Kennenlernen der Teilnehmer, um auch in Zukunft ein noch besseres gemeinsames Forschungs- und Lehrgefüge zu gestalten. Die Beiträge selbst kamen aus den unterschiedlichsten Fachbereichen. Sie reichten von Schulprojekten bis hin zu speziellen Ausbildungsgängen und praktischen Umsetzungen.

Durch die große Anzahl von Beiträgen ergab sich die Notwendigkeit, diese in zwei Bänden zu veröffentlichen. Der hier vorliegende zweite Band bietet Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, die Möglichkeit, einen kurzen Überblick über den richtigen Umgang mit Zeit, über die Notwendigkeiten von Interkulturalität bei den Niederländischen und Polnischen Streitkräften, über die konkreten Ausbildungsmaßnahmen und Einsatzvorbereitung beim Streitkräfteführungskommando, über die Einbindung der Militärseelsorge und der Kulturanthropologie, über die Einsatzmöglichkeiten und Ausbildungen an der Theresianischen Militärakademie, von den Notwendigkeiten in der Einsatzvorbereitung bei World Vision, die konkreten Umsetzungen im Österreichischen Innenministerium und einigem mehr zu gewinnen.

Beginnen wird dieser Band mit einem Exkurs in den Bereich der „Smart Defence“. Dieses Thema wird vor allem auch beim nächstjährigen Workshop (21. – 23. Mai 2013) an der Landesverteidigungsakademie in Wien eine entscheidende Rolle spielen. Abschließen wird der vorliegende Band mit einer Betrachtung der Interkulturellen Kompetenz bei den Chinesischen Streitkräften

Ich wünsche Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, mit diesem zweiten Band viel Spaß und Freude und ich hoffe, dass auch für Sie einige sehr interessante und neue Bereiche eröffnet werden.

Wenn Sie an einer Zusammenarbeit in diesem Bereich in weiterer Folge interessiert sein sollten, so würde ich mich sehr freuen.

Kontakt: georg.ebner@bmlvs.gv.at

Inhaltsverzeichnis

Georg Ebner Interkulturalität und Psychologische Implikationen	9
Wolfgang Peischel Kulturelle Diversität als Bedingungsgröße für die militärische Führung	17
Martin Hofbauer Historisch politische Bildung in der Bundeswehr als Teilaspekt der interkulturellen Kompetenz.....	37
Andreas Kastberger Vom richtigen Umgang mit Zeit	49
Uwe Ulrich Interkulturelle Kompetenz in der Bundeswehr – spart Blut und schont die Nerven	83
Christian Zwart Necessity of intercultural training in the Dutch armed forces.....	97
Marek Pawlak Interkulturelle Kompetenz als ein Faktor, der die Wirksamkeit der Führung von Kriegen vierter Generation steigert	109
Wernfried Kreuzer Ausbildungsnotwendigkeiten im Umfeld Interkultureller Kommunikation am Beispiel für Einsätze am Balkan	141
Karl-Reinhart Trauner Interkulturelle Kompetenz als Brücke über das Cultural Gap	161
Hermann Jung Kulturanthropologische Überlegungen zur Erfolgsbeurteilung von internationalen friedensschaffenden Interventionen	181

Hans Lampalzer	
Viel erlebt! – Viel erlernt? - Eine Analyse des Internationalen Berufspraktikums des Jahrgangs Freiherr von Lehar aus einer interkulturellen Perspektive.....	191
Ton van Zutphen	
Interkulturelle Aspekte in der Humanitären Hilfe.....	221
Michael Girardi	
Nationaler Aktionsplan für Integration und Interkultureller Dialog	229
Michael Cserkits	
Interkulturelle Kompetenz – Prüfstein oder Wegweiser?	247
Thomas Güttersberger	
Spezielle Arbeitsbedingungen im interkulturellen Kontext der Ausbildung am Beispiel Garde	253
Patrick Böhler	
Chinese Contribution to U.N. Peacekeeping Operations and the Intercultural Capacities Challenge of the People´s Liberation Army	261
Autorenverzeichnis.....	279

Interkulturalität und Psychologische Implikationen

Fortsetzung von Teil 1

Interkulturelle Kompetenz zählt mittlerweile zweifellos zu einer Schlüsselkompetenz, der im Kontext von Debatten über Globalisierung, Internationalisierung und Multikulturalität ein hoher Stellenwert zukommt. Ein erfolgreicher Umgang mit Angehörigen anderer Kulturen erfordert spezifische Einstellungen und Fähigkeiten.

Interkulturelle Kompetenz ist eher als überfachliche Kompetenz zu sehen. Sie wird eher zu den soft skills gezählt. Interkulturelle Kompetenz bietet vor allem verbesserte Möglichkeiten von internationalen Interaktionen und intergesellschaftlichen Interaktionen. Dabei steht nicht nur der Zugang zur Interkulturalität im Ausland im Mittelpunkt, sondern auch der Zugang im Inland. Je leichter der eigene Zugang schon zu Hause funktioniert, desto erfolgreicher wird er sich auch in der Einsatzsituation, sprich Auslandseinsatz des Bundesheeres, gestalten. Dabei spielen unterschiedliche Kompetenzen eine wichtige Rolle. Es sind dabei vor allem die kognitive Kompetenz (Kenntnisse), die affektive Kompetenz (Emotionen) und die pragmatisch-kommunikative Kompetenz von entscheidender Bedeutung. Dabei sieht man recht deutlich, dass der Bereich der Emotionalität einen wichtigen Stellenwert einnimmt und somit in allen Beurteilungen auch Emotionen eine Rolle spielen. Bei der kognitiven Kompetenz wird in diesem Zusammenhang hauptsächlich relatives Wissen angewandt. Dabei sind vor allem die Kulturkreise der Partner von entscheidender Bedeutung. Das Wissen um die Funktionsweisen der Kulturen und die kulturellen Unterschiede können den Zugang sehr erleichtern. Sehr bedeutend in diesem Zusammenhang scheint auch die Möglichkeit der Selbstreflexion zu sein. Dabei kommt es auf das Nachdenken über die Wirklichkeitsbilder, Selbstbilder, Einstellungen, Verhaltensweisen und Kommunikationsmuster an. Nach einer erfolgten Interaktion sollte diese Schleife unbedingt geistig eingezogen werden. Nur durch die Selbstreflexion, auch mit Hilfe von Beteiligten und Beobach-

tern, können erkannte Unklarheiten aufgearbeitet werden. Es erscheint unerlässlich, sich entsprechende Gedanken über den Gesprächsverlauf zu machen. Dabei können die positiven und auch negativen Bereiche angesprochen und bearbeitet werden, um beim nächsten Zusammentreffen auf den bzw. die Gesprächspartner entsprechend positiver zu wirken und einen entscheidenden Schritt Richtung Erfolg zu erzielen. Bei der affektiven Kompetenz kommt es vor allem auf das Interesse und die Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen an. Zusätzlich muss auch noch ein gewisses Maß an Empathie und Fähigkeit des Verstehens des Fremden gegeben sein. Bei der pragmatisch-kommunikativen Kompetenz kommt es vor allem auf den Einsatz geeigneter kommunikativer Muster und wirkungsvoller Konfliktlösungsstrategien an.

Als Strategien zur Bewältigung von Problemen interkultureller Kommunikation können genannt werden:¹

- 1) Selbstreflexive Strategien: Dabei kommt es vor allem auf die Selbstreflexion nach dem Ereignis an. Diese Strategien kommen meist zeitversetzt zum Einsatz, da während der Interaktion kaum eine Möglichkeit zur Reflexion bleibt. Sie können jedoch auch jederzeit in der Vorbereitung auf eine Interaktion eingesetzt werden, wenn schon entsprechende Erfahrungen vorhanden sind, und so eine mittel- bis langfristige Steigerung der interkulturellen Kompetenz bewirken.
- 2) Rhetorische Strategien: Dabei sollte man sicherheitshalber häufig auftretende Phrasen wiederholen bzw. entsprechendes Nachfragen praktizieren. Vorsicht ist dabei jedoch insofern geboten, dass man dem anderen durch oftmaliges Wiederholen auch signalisieren kann, dass er selbst das Gesagte schlecht versteht. Es ist jedoch wichtig, die relevanten Elemente hervorzuheben, zu wiederholen, neu zu formulieren und nachzufragen.
- 3) Explizite Metakommunikation: dabei geht es vor allem um das Thematisieren von Missverständnissen und Nicht-Verstehen. Dabei sind speziell die vorhin beschriebenen Kompetenzen gefragt (kognitiv, affektiv, pragmatisch-kommunikativ). Wichtig ist

¹ Vgl. Erll, Gymnich, 2010, S. 143 – 147.

dabei jedoch, dass auch hier der Kulturkreis beachtet wird, um nicht unhöflich zu wirken. Nicht überall kann man jedoch detailliert Probleme, Missverständnisse und Gefühle thematisieren, geschweige denn ausdiskutieren.

- 4) Implizite Metasensibilität: Dabei ist vor allem das Feingefühl der Gesprächspartner gefragt. Wenn man Verstimmungen im Gesprächsverlauf feststellt, so sollte man auch seine Strategie überdenken. Keinesfalls sollte man an der Strategie festhalten, die diese Irritationen ausgelöst hat. Dabei spielen vor allem Erfahrungen im Umgang mit interkulturellen Begegnungen eine Rolle.
- 5) Reduktion von Unsicherheit: Dies trifft auf beide Seiten der Gesprächspartner zu. Dabei sollte man sich, wenn möglich, über geschickte Fragestellungen mit dem Anderen auseinandersetzen und auch selbst eine gewisse Berechenbarkeit bieten.
- 6) Gefahr der Überanpassung: Diese Überanpassung kann sowohl als „guter Wille“ des Gegenübers gewertet werden, aber auch als lächerlich empfunden werden. Eine gewisse Natürlichkeit muss erhalten bleiben, da ansonsten keine Akzeptanz erfolgen kann. Hilfreich erscheint es hier, einen entsprechenden Kompromiss zwischen den eigenen und den fremden Gesprächsmustern zu finden.
- 7) Antizipierte Fremdbilder: Dabei kann darauf verwiesen werden, dass sich andere sehr wohl darüber im Klaren sind, dass man nicht aus ihrem Kulturkreis stammt und somit auch im Umgang nicht die gleichen Gepflogenheiten wie Personen aus dem gleichen Kulturkreis mitbringen kann. Die entsprechende Distanz kann ruhig gewahrt werden, um einen laufenden Prozess nicht zu gefährden.
- 8) Voreilige Schlüsse: Dabei ist zu beachten, dass nicht sofort auf Grund des Verhaltens einer Person auf den gesamten Kulturkreis geschlossen werden kann.

Um einen entsprechenden Umgang mit anderen Kulturen aufzuweisen müssen einige Dimensionen auf Seiten der Betroffenen berücksichtigt werden. Die Empathie erscheint hier als wohl entscheidender Punkt.

Dabei kommt es vor allem auf das Einfühlungsvermögen, das Verständnis für verbale und nonverbale Signale und Gefühle anderer an. Wichtig ist auch der Einfluss, den man selbst auf andere ausübt. Nicht zu vergessen sind hier auch die unterschiedlichen Normen und Wertvorstellungen. Weitere Dimensionen wären Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Wie weit ist man dazu bereit, sein eigenes Verhalten zu ändern und wie stark ist auch die Fähigkeit dazu ausgeprägt? Die Befindlichkeit in unterschiedlichen Rollen ist dabei zu berücksichtigen. Ein weiterer Punkt wäre die Offenheit bzw. Toleranz anderen Meinungen, Personen, Gefühlen und Situationen gegenüber. Nicht außer Acht zu lassen sind wiederum die eigene Kultur, der persönliche Kenntnisstand dieser gegenüber, ein gewisses Maß an Interesse dem Neuen gegenüber sowie ein offener Umgang mit kulturellen Werten und Einstellungen. Nur mit einer entsprechend offenen, gefestigten eigenen Persönlichkeit kann man auch mit Neuem und Fremdem umgehen. In allen anderen Fällen kommt es zum Kopieren von Verhaltensweisen und einer möglichen Irritation im Umfeld, da man sich selbst nicht definieren und somit auch seine Zugehörigkeit zu einem Kulturkreis glaubhaft machen kann.

Einige wichtige Eigenschaften im Bereich der Interkulturellen Kompetenz wurden von Thomas Bauer erarbeitet². Er nennt unter anderem Ambiguitätstoleranz (Geltenlassen von Mehrdeutigkeiten resp. mehreren Möglichkeiten), Kontaktfreudigkeit, Verhaltensflexibilität (Umgang mit ungewohnten Situationen), emotionale Stabilität, Leistungsmotivation, Einfühlungsvermögen, metakommunikative Kompetenz und Polyzentrismus (im Sinne von Non-Ethnozentrismus).

Die Ziele interkultureller Kompetenz lassen sich somit folgendermaßen darstellen:

- Die Effektivität der Zusammenarbeit soll gesteigert werden. Dies betrifft vor allem den Zugang zu anderen Kulturen im Einsatzgebiet. Eine zielgerichtete Vorbereitung auf die Begegnung erhöht dabei den Erfolg der Begegnung und somit der Auftrags Erfüllung.

² Vgl. Bauer, 2004, S. 168.

- Die Fähigkeit, zu überzeugen, soll verbessert werden. Damit verbunden ist vor allem die Fähigkeit zur offenen Begegnung mit anderen Kulturen. Nur wenn ich entsprechend überzeugen kann, wird auch eine offene Kommunikation möglich sein. Der Gesprächspartner muss wissen, woran er ist und wie die weiteren Schritte aussehen werden. Unstimmigkeiten und Fehler in der Kommunikation müssen beseitigt werden.
- Die Durchsetzungsfähigkeit soll erhalten werden. Damit sind Problembewältigungen und Strategien in der Kommunikation aufgezeigt, wobei beide Seiten mitwirken müssen. Keiner der Gesprächspartner darf das Gefühl haben, übervorteilt worden zu sein und muss sich somit auch auf Augenhöhe einbringen können.
- Eine umfassende Verständigung mit anderen herstellen. Dabei kommt es vor allem auf das Erkennen der Möglichkeiten im Rahmen der Kommunikation an. Hier sind sowohl verbale als auch non-verbale Aspekte besonders zu berücksichtigen.
- Möglichst ein tatsächliches Verstehen gewährleisten. Hier darf es nicht dazu kommen, dass man sich damit zufriedengibt, im guten Glauben wohl schon alles richtig gemacht zu haben, sondern man muss prüfen, ob die Kommunikation auch wirklich korrekt abgelaufen ist. Die eigene Persönlichkeit darf nicht verleugnet oder versteckt werden. Eine gewisse Natürlichkeit muss erhalten bleiben, um akzeptiert werden zu können.
- Das Integrieren von Ideen, Menschen und Strukturen fördern. Hier sind vor allem die Offenheit und das Zugehen auf bisher unbekannte Personen und Situationen ausschlaggebend. Auch das Annehmen und die Akzeptanz von Neuem und Anderem sind entscheidend für den weiteren Kontakt.
- Das Erweitern des Horizonts von Mensch und Organisation. Nur durch eine umfassende und offene Vorgehensweise kann es auch zu positiven und nachhaltigen Effekten für alle Betroffenen kommen. Je mehr Wissen und Interesse am Umgang mit anderen Kulturen besteht, desto effektiver wird sich dies auf die Organi-

sation und den Einsatzerfolg auswirken. Jedoch sind auch einsatzrelevante Variablen dabei zu berücksichtigen (Sicherheit, Geheimhaltung, Dauer des Einsatzes, Vorwissen etc.).

Problematische oder auch schwierige Bereiche im Umgang mit Interkultureller Kompetenz können von folgenden Punkten herrühren:

- Werte und Normen: Dabei sind vor allem der Individualismus bzw. der Kollektivismus zu nennen. Regeln und Normen sowie deren situationspezifischer Einsatz sind von Bedeutung. Der Status der beteiligten Personen ist genau zu beachten. Hierbei spielen vor allem Hierarchien und Autoritätsverhältnisse eine Rolle.
- Kommunikation: Dabei wären unbedingt die Sprachhandlungen anzuführen: Wie gut wird eine Sprache verstanden, wie gut kann man sich selbst in einer fremden Sprache ausdrücken? Wie läuft die Diskussion bzw. das Gespräch wirklich ab? Spricht man auch mit der richtigen Person, hat man den entsprechenden Gesprächspartner? Wenn ein Dolmetscher eingesetzt wird, ist darauf zu achten, dass er möglichst aus dem passenden Kulturkreis stammt. Die Auswahl der Gesprächsthemen ist von entscheidender Bedeutung. Eine zu rasche Themenfolge ist zu vermeiden. Wie wirkt die non-verbale Kommunikation? Passt sie zum Gesagten oder wirkt sie künstlich? Es kann auch den Erfolg gefährden, wenn man zu direkt bzw. zu passiv ist.
- Selbst- versus Fremdbild: Wie sehen meine persönlichen Erwartungen aus? Welche positiven bzw. negativen Erfahrungen habe ich schon gemacht? Wie sieht dies beim Gesprächspartner aus? Muss er im Rahmen eines Einsatzes schon das 50. Mal das Gleiche erzählen, da seine Gesprächspartner dauernd wechseln? Welche Vorurteile bzw. Stereotypisierungen kommen gerade zum Tragen? Welche Erwartungen setze ich in den Gesprächsverlauf? Sehen sich beide Partner auf der gleichen Ebene? Haben sie kompatible Ziele oder erwarten sie sich unterschiedliche Ergebnisse? Wird das Gespräch nur unter vier Augen oder in einer Gruppe geführt? Wie sieht die persönliche Orientierung der Gesprächspartner tatsächlich aus?

Abschließend kann somit gesagt werden, dass es im Bereich der Interkulturellen Kompetenz vor allem auf den persönlichen Zugang jedes einzelnen Beteiligten ankommt. Die Notwendigkeit dieser Fertigkeit an sich ist unbestritten, um Erfolge in unterschiedlichen Situationen zu erzielen. Ein Einsatz ohne ein entsprechendes Vorwissen und gute Vorbereitung auf das Einsatzland wären fatal. Die gediegene und umfassende Vorbereitung sowie die Kenntnisse über die vielfältigen Eigenarten anderer Kulturen sind unerlässlich. Für jeden Beteiligten ist es unabdingbar, sich darüber klar zu sein, dass Vorurteile und Stereotypisierungen während der Begegnung stattfinden werden. Eine passende Reflexion über das möglicherweise erlebbare im Vorhinein bzw. im weiteren Verlauf über das Erlebte ist unbedingt notwendig. Wenn möglich sollte man auch zusätzliche Unterstützung durch Kameraden, Sprachmittler etc. in diese Reflexionsschleife mit einbeziehen. Für die Betroffenen, aber auch für die jeweiligen Systeme kommt es durch die Erfahrungen im Zusammenhang mit interkultureller Kompetenz zu positiven Bereicherungen und Neubeurteilungen der Gründe für die Zusammenarbeit. Im militärischen Kontext spielen vor allem die gute und umfassende Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz und die umfassenden Informationen über das Einsatzgebiet eine sehr bedeutende Rolle. Wichtig dabei sind aber auch der Informationsrückfluss nach Einsätzen und der damit verbundene Informationsgewinn für weitere Vorbereitungen auf Auslandsmissionen. Je umfassender die Ausbildung und Vorbereitung auf Auslandsmissionen angesetzt wird, desto leichter können die Herausforderungen durch fremde Kulturen auch gemeistert werden. Eine Überforderung in der Ausbildung sollte jedoch unterbleiben, nicht jeder Soldat muss alles wissen. Wichtig ist vor allem die Sensibilisierung für die neue Kultur und das Wissen darüber, dass vieles richtig, aber manches sehr wohl auch falsch gemacht werden kann und somit Probleme entstehen können, welche leicht vermeidbar wären.

Interkulturelle Kompetenz bedingt ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten und ein damit verbundenes Interesse an Neuem und vor allem ein möglichst offenes Zugehen auf Herausforderungen. Probleme ergeben sich durch entsprechende Vorurteile und Stereotypisierungen auf beiden Seiten. Die Vorteile liegen aber vor allem in den Möglichkeiten und den zu findenden Gemeinsamkeiten aller

Beteiligten. Je besser der Umgang mit dem Unbekannten funktioniert, desto besser wird auch das Ergebnis ausfallen. Nur gemeinsam können auch wirklich alle geforderten Ziele erreicht werden.

Quellenangaben

Bauer, T.: Handbuch Interkulturelle Kompetenz. Anforderungen, Erwerb und Assessment, Band 2; fgb, Freiburg, 2004.

Erl, A., Gymnich, M.: Interkulturelle Kompetenzen, Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen; Klett, Stuttgart, 2010

Wenn Sie, geschätzte Leserinnen und Leser, an dieser Publikation interessiert sein sollten sende ich Ihnen gerne ein gebundenes Exemplar kostenlos zu.

Bestellungen bitte unter:

Tel.: **+43 (0) 50201 10 28432** oder **28401**,

e-mail: **georg.ebner@bmlvs.gv.at** oder
lvak.ihs.w.3@bmlvs.gv.at