

Eckart Koch, Sabine Speiser (Hrsg.)
Interkulturalität in der internationalen
Entwicklungszusammenarbeit

Texte der
Fakultät für Studium Generale
und Interdisziplinäre Studien
der Hochschule München

Eckart Koch, Sabine Speiser (Hrsg.)

Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

Beiträge zum Neunten Internationalen Tag

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 2012

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-804-4 (print)
ISBN 978-3-86618-904-1 (e-book)

DOI 10.1688/9783866189041
Texte der Fakultät für Studium Generale
und Interdisziplinäre Studien:
ISSN 1614-0133

1. Auflage, 2012

Umschlaggestaltung: Monika Moser, München
Satz: Markus Miller, München

© 2012. Rainer Hampp Verlag
München und Mering
Marktplatz 5
D-86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber VII

Eckart Koch

Managementstil Süd: Überlegungen zu interkulturellen
Steuerungsgrundsätzen für Entwicklungsprojekte 1

Walter Jahn

Kultur und Entwicklung in der deutschen Entwicklungszusammen-
arbeit: Bedeutung erkannt, konzeptionell durchdacht, praktisch
kaum gemacht 33

Eckart Koch

Capacity WORKS – interkulturell 51

Susanne Kaldschmidt

Interkulturalität als Bestandteil der Nachhaltigkeit von Vorhaben
in der Entwicklungszusammenarbeit 73

Christine Bartsch

Universelle Werte – Kulturübergreifende Schlussfolgerungen
für die internationale Entwicklungszusammenarbeit 97

Bernhard Zimmermann

Interkulturelle Kooperation in der Entwicklungszusammenarbeit –
wie verhalten sich die Akteure und wie nehmen sie die Situation wahr? 111

Christian Fischer

Transkulturalität – auch ein Kulturkonzept für die Entwick-
lungszusammenarbeit? Kulturbegriffe und Kulturkonzepte im Zeichen
des globalen Wandels 127

Anita Krainer

Interkulturalität und *Sumak Kawsay*: neue Herausforderungen für die
internationale Entwicklungszusammenarbeit – Erfahrungen aus Ecuador ... 141

Sabine Speiser

Wessen Entwicklung? Zur interkulturellen Aushandlung von
Entwicklungsoptionen 153

Irmela Neu

Kulturspezifische Logik und Begrifflichkeit in ihrer Bedeutung
für die Entwicklungszusammenarbeit 175

Anna Fuchs

Irritationen in der Entwicklungszusammenarbeit erkennen
und bearbeiten – kommunikationspsychologische Werkzeuge
für Entwicklungsexperten 197

Alexandra Araiza

Konstruktiver Perspektivenwechsel im interkulturellen Training
für Entwicklungsfachkräfte 215

Nena Soeprapto-Jansen

Konfliktkulturen versus Gesichtbewahren 231

Anton Meßmer

Interkulturelle Zusammenarbeit im Freiwilligendienst zwischen
deutschen Jugendlichen und lokalen Betreuern 245

Berndt Tausch

Institutionelle interkulturelle Managementkompetenz für eine
zielführende Projektarbeit aus der NRO-Perspektive 255

Abstracts 273

Die Autoren und Autorinnen 281

Vorwort der Herausgeber

Wir freuen uns auch in diesem Jahr wieder einen Band mit Positionen und Diskussionen zu unserem zentralen Thema Interkulturalität vorlegen zu können und eine mit dem Start unseres Masterstudienganges *Interkulturelle Kommunikation und Kooperation* begonnene Tradition fortzusetzen.

Im Anschluss an den 9. *Internationalen Tag*, einer im November an der Hochschule München durchgeführten Tagung, bei der Wissenschaftler und Praktiker einschlägige Themen im Kontext von interkultureller Kommunikation und Kooperation diskutierten, stellen wir hier die erweiterten Fassungen der Vorträge in einem Sammelband vor. Nach unseren früheren Themen

- Internationale Kommunikation und Kooperation
- Interdisziplinarität und Interkulturalität
- Osterweiterung der EU – neue Chancen für interkulturelle Kooperation
- Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen - Chancen und Grenzen
- Amerika und wir. US-Kulturen – neue europäische Ansichten
- Interkulturelles Management – neue Ansätze, Erfahrungen, Erkenntnisse
- Interkulturelle Projekte – angewandte Interkulturalität
- Internationale Migration – Chancen und interkulturelle Herausforderungen
- *homo interculturalis* – Herausforderung kulturelle Vielfalt

beschäftigen wir uns nun mit dem Thema: *Interkulturalität in der Internationalen Entwicklungszusammenarbeit*.

Internationale Entwicklungszusammenarbeit gestaltet externe Interventionen, zumeist des *Nordens*, in Strukturen und Prozesse des *Südens*. Ähnlich wie bei der internationalen Tätigkeit privater Unternehmen, die in einigen der vorherigen Bände thematisiert wurde, oder internationalen Austauschnetzwerken der Wissenschaft sind die Anforderungen an interkulturell kompetentes Verhalten in entwicklungspolitischen Vorhaben besonders hoch.

Da die Projektteams und Führungspositionen international und kulturell sehr unterschiedlich besetzt werden, müssen Formen interkulturell funktionierender Kommunikation und interkulturell stimmiger und damit erfolgreicher Kooperation vorhanden sein bzw. entwickelt und praktiziert werden, die dazu beitragen sollen, entwicklungspolitisch erwünschte nachhaltige Veränderungswirkungen in den Partnerländern zu erzielen. Diese Veränderungen, die zusammen mit lokalen Experten durchgeführt werden, werden als Ziele von Entwicklungsvorhaben zumindest im Idealfall gemeinsam mit Vertretern der Partnerländer definiert. Die jeweiligen Wirkungen konzentrieren sich dann wieder vorwiegend auf Bevölkerungsgruppen in den Ländern des Südens, die ihrerseits nur selten direkt an der Aushandlung der Ziele und Strategien und deren Umsetzung beteiligt sind.

Für die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) wie auch für andere Felder internationaler Zusammenarbeit kann zudem nicht von der vereinfachten Konstruktion der Begegnung von zwei Kulturen ausgegangen werden. In den meisten Fällen handelt es sich um eine Zusammenarbeit in einem multikulturellen Kontext, da nicht nur die Gesellschaften des Südens selbst mehrheitlich multiethnisch und multikulturell sind, sondern auch die Projektteams selbst. Diese bestehen nicht nur aus Vertretern der Nehmer- und Geberländer, sondern sind ebenfalls sehr häufig multikulturell zusammengesetzt, während gleichzeitig Globalisierungseffekte kulturelle Unterschiede zumindest teilweise verringern – komplexe Heterogenität ist also der Normalfall in der EZ.

Die Beiträge, die wir Ihnen nun vorstellen, entwickeln unterschiedliche Zugänge zur Berücksichtigung dieser interkulturellen Herausforderungen, dabei beziehen sie sich mehrheitlich auf den Kontext der deutschen EZ.

Ein erster Block von Beiträgen beschäftigt sich mit der Frage, wie sich Managementansätze und -modelle an Situationen der Entwicklungszusammenarbeit anpassen lassen: **Eckart Koch** tut dies zunächst durch die Entwicklung eines *Managementstil Süd*, der sich insbesondere für die in Entwicklungsprojekten typischen multikulturellen Situationen eignet. **Walter Jahn** setzt sich nach einem Aufriss über die Geschichte der meist gerade nicht interkulturellen Managementansätze der deutschen EZ kritisch mit *Capacity WORKS*, dem neuen Managementmodell der GIZ, auseinander. Der zweite Beitrag von **Eckart Koch** ergänzt und erweitert diese Überlegungen durch einen Ansatz zur *Interkulturalisierung* von Capacity WORKS. **Susanne Kaldschmidt** stellt ein für EZ-Vorhaben angepasstes EFQM Modell vor, das Nachhaltigkeit und Interkulturalität explizit einbezieht

und **Christine Bartsch** vergleicht schließlich verschiedene kulturübergreifende Ansätze und zieht hieraus Schlussfolgerungen für Einsatzmöglichkeiten in der EZ.

Bernhardt Zimmermann untersucht verschiedene neuere entwicklungspolitische Studien im Hinblick auf die erforderliche interkulturelle Kompetenz entsandter Experten, während **Christian Fischer** grundlegende konzeptionelle Fragestellungen aufgreift, indem er die Kulturkonzepte der Debatte hinterfragt und Transkulturalität am Beispiel von Milieustudien auch für die EZ vorschlägt.

Grundlegenden Fragestellungen nach der Orientierung von Entwicklung widmen sich weitere Beiträge, zum Teil vor dem Hintergrund der aktuellen lateinamerikanischen Diskussion um das neue Paradigma des *Guten Lebens*: **Anita Krainer** diskutiert die Dimensionen dieses indigenen Konzepts und seine Implikationen für Interkulturalität in der EZ. **Sabine Speiser** hinterfragt die Entscheidungsprozesse, die zu einem Entwicklungsvorhaben führen, die Strukturen von Beteiligung an diesen Prozessen und die damit verbundenen Entwicklungsoptionen, die in diese Entscheidungen eingehen und **Irmela Neu** befasst sich – ebenfalls vor dem lateinamerikanischen Hintergrund – mit grundlegenden interkulturellen Fragen der Verständigung und den Unterschieden zwischen analoger und digitaler Logik.

In einer weiteren Gruppe von Beiträgen werden konkrete Instrumente vorgestellt, die vor allem in Trainings für den Umgang mit den interkulturellen Herausforderungen in Entwicklungsvorhaben eingesetzt werden können. Zwei Autorinnen stellen modifizierte Varianten kommunikationspsychologischer Instrumente vor: **Anna Fuchs** zeigt, wie das *Innere Team* im entwicklungspolitischen Kontext eingesetzt werden kann, und **Alexandra Araiza** diskutiert die Anwendbarkeit des *Perspektivenwechsels* und des *Wertequadrats*. **Nena Soeprapto-Jansen** reflektiert schließlich, wie aus javanischer Sicht Konflikte in Projekten so gelöst werden können, dass das Gesicht der Beteiligten gewahrt werden kann.

Dass interkulturelle Zusammenarbeit auch in kleineren Entwicklungsvorhaben neuer Lösungsansätze bedarf, belegen zwei weitere Autoren: **Anton Meßmer** referiert die Ergebnisse einer kleineren Untersuchung zur Relevanz interkultureller Vorbereitung für Teilnehmer des *weltwärts* Programms des BMZ und **Berndt Tausch** überlegt, ob ein Diversity Management Ansatz für das Kooperationsvorhaben einer Nicht-Regierungsorganisation in Thailand geeignet sein könnte.

Ein Hinweis zum Schluss: Die meisten Autor/innen nutzen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die grammatikalisch männliche Form, einige haben sich für „Innen“ oder „/innen“ entschieden. Die Herausgeber sehen von einer Vereinheitlichung ab. Alle Autoren legen jedoch Wert darauf, dass unabhängig von der grammatikalischen Form weder Männer noch Frauen diskriminiert oder ausgeschlossen werden. Wir bitten Sie die Beiträge in diesem Sinne zu lesen.

Wir, die Herausgeber, danken allen Vortragenden und Autoren für ihre interessanten Beiträge, die sowohl Antworten geben, als auch zu weiterführenden Diskussionen anregen sollen. Wir freuen uns über Ihr konstruktives und kritisches Feedback, an die Herausgeber oder direkt an die Autoren.

München, im Juni 2012

Eckart Koch und Sabine Speiser

Managementstil Süd: Überlegungen zu interkulturellen Steuerungsgrundsätzen für Entwicklungsprojekte

Inhalt

- 1 Einführung
- 2 Begründung für einen Managementstil Süd
- 3 „Länder des Südens“
- 4 Kulturdimensionen und Managementstil Süd
 - 4.1 Hohe Kontextbedeutung
 - 4.2 Große Machtdistanz
 - 4.3 Starke Unsicherheitsvermeidung
 - 4.4 Polychronie
- 5 Grundsätze und Umsetzung
 - 5.1 Managementstil Süd: Grundsätze und Beispiele im Überblick
 - 5.2 Schritte zur Umsetzung des Managementstil Süd
- 6 Zusammenfassung

Literaturhinweise

1 Einführung

Obwohl Interkulturalität in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit eine zentrale Rolle einnehmen sollte, wird dieses Thema immer noch zu häufig als selbstverständlich vorausgesetzt, deswegen kaum explizit diskutiert oder – wenn überhaupt – nur als Randthema betrachtet.¹ Tatsächlich gefährdet fehlende interkulturelle Kompetenz der Beteiligten den Erfolg von Entwicklungsprojekten, etwa durch eine Stabilisierung von Vorurteilen, durch Missverständnisse oder sogar durch „kulturelle Ablehnung“ und in anderen Fällen durch Dilettantismus und Ratlosigkeit insbesondere in multikulturellen Situationen oder bei Tätigkeiten in unterschiedlichen kulturellen Kontexten. Prinzipiell gibt es verschiedene Möglichkeiten mit diesem komplexen Thema umzugehen:

- *ignorant* – indem kulturelle Unterschiede weitgehend nicht berücksichtigt werden,

1 An dieser Stelle möchte ich Sabine Speiser und Walter Jahn – siehe auch ihre Beiträge in diesem Band – für die kritische Durchsicht und die erfahrungsbasierten Hinweise und Überlegungen danken.

- *erfahrungsorientiert* – indem man sich auf Erfahrungen oder eine aus Erfahrungen generierte Intuition verlässt,
- *halbherzig* – durch den Besuch kurzer interkultureller Trainings, die zumindest do's und don'ts vermitteln,
- *anspruchsvoll* – etwa durch eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung, wobei zu berücksichtigen ist, dass hier häufig zunächst eine Auswahl zwischen einer Vielzahl von Nationalkulturen und noch mehr Sub-Nationalkulturen zu treffen ist² oder
- *pragmatisch* – durch den Einstieg über einen kulturübergreifenden Ansatz, der als Grundlage dienen kann und den man später durch den Erwerb spezieller national- oder regionspezifischer Kompetenzen gezielt ergänzen kann.

In diesem Beitrag soll eine Vorgehensweise für den letztgenannten, pragmatischen Ansatz vorgestellt werden, der insbesondere für multikulturelle Projektsituationen, parallele unterschiedliche kulturelle Konstellationen oder wechselnde kulturelle Kontexte sinnvoll eingesetzt werden kann. Die miteinander verknüpften Managementgrundsätze sollen hier als „Managementstil Süd“ bezeichnet werden. Der Managementstil Süd, kurz MSS, kann wissenschaftlich-empirisch begründet werden. Er ist vielseitig und flexibel einsetzbar, veränderungs- und ergänzungsfähig und lässt sich mit dem „persönlichen Managementstil“ verknüpfen. Unter bestimmten Voraussetzungen könnte dieser Managementstil – vorzugsweise mit sachkundiger externer Unterstützung – auch als Basis für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Partnern verschiedener Kulturen *ausgehandelt* werden.

Entwicklungsprojekte können als *Kooperationssysteme* gesehen werden, in denen mehrere Partner aus verschiedenen Ländern (und Kulturen) zusammen arbeiten, um bestimmte Ziele und Wirkungen zu erreichen. In ihrer Struktur und ihren Anforderungen, insbesondere auch für das Management und die Steuerung, unterscheiden sich Entwicklungsprojekte deutlich von hierarchisch strukturierten Organisationen. Die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)³ ist daher seit etwa fünf Jahren dabei, ein neuartiges Managementmodell für derartige Kooperationsprojekte

2 für die aber nur in Einzelfällen Weiterbildungsangebote vorhanden sind.

3 Die frühere Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) fusionierte zum 1. Januar 2011 mit dem Deutschen Entwicklungsdienst (DED) und der Internationalen Weiterbildung und Entwicklung GmbH (InWEnt) zur Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

einzuführen.⁴ Der hier vorgestellte Ansatz flankiert das Modell durch einen interkulturell kompatiblen Managementstil.

Als Managementstil wird allgemein eine das Management prägende charakteristische Ausdrucks-, Darstellungs- und Handlungsweise bezeichnet. Etwas ausführlicher handelt es sich hierbei um einen thematisch zusammenhängenden, miteinander verknüpften, für den Managementenerfolg mitverantwortlichen, erweiterbaren Katalog von ergänzenden Handlungsmodulen.

Dieser Managementstil wird im Folgenden in mehreren Schritten abgeleitet und stellt für die beschriebenen Kontexte eine wichtige Basis für eine erfolgreiche, interkulturell kompatible Umsetzung von Capacity WORKS oder anderen Managementmodellen im internationalen Entwicklungskontext dar. Als Anwender kommen alle diejenigen in Frage, die in Organisationen, Projekten und Programmen und anderen Vorhaben der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (Mit-)Verantwortung tragen.⁵

Management vollzieht sich grundsätzlich in einem spezifischen Handlungskontext, der viele Handlungsvariablen in mehr oder weniger großem Umfang modifiziert bzw. modifizieren kann. Mindestens drei verschiedene Kontextbündel sind hier zu unterscheiden:

- zum einen handeln alle beteiligten Personen auf der Grundlage ihres jeweiligen persönlichen, sozialen und kulturellen Hintergrunds,
- zusätzlich bestimmen die Eigenheiten des jeweiligen Entwicklungsvorhabens den spezifischen Handlungskontext und
- zudem beeinflusst auch der gesamte äußere Kontext, die Organisationsumwelt bzw. der Entwicklungskontext, sowohl das Projekt selbst als auch die Personen in ihren Prozessen und Handlungen.

4 Das Managementmodell trägt die Bezeichnung Capacity WORKS (CW). Hierbei geht es vor allem darum, den Projektverantwortlichen (GIZ: Auftragsverantwortliche = AV) und den Mitarbeitern verschiedene sog. *Erfolgsfaktoren* an die Hand zu geben, die ihnen helfen sollen durch Aushandlungsprozesse möglichst optimale Ergebnisse zu erzielen. Die Erfolgsfaktoren werden über *Leitfragen* erschlossen und unter selektiver Nutzung eines gut ausgestatteten *Instrumentenkastens* umgesetzt. Dieses Modell wird in meinem zweiten Beitrag in diesem Band unter interkulturellen Gesichtspunkten analysiert; vgl. auch Jahn in diesem Band.

5 Hierbei handelt es sich entsprechend der GIZ-Terminologie um Auftragsverantwortliche, Sektorkoordinatoren, Modul- und Komponentenverantwortliche, Büro- und Verwaltungsleiter, aber auch um Programm- und Projektleiter, um Gutachter, Berater und Evaluatoren sowie Mitarbeiter etc.

Der Managererfolg hängt damit zu einem großen Teil davon ab, in welchem Umfang die das Projekt steuernden Akteure ihre Handlungsparameter an den jeweiligen Kontext anpassen können und damit vor allem auch, inwieweit handlungsrelevante Aspekte überhaupt erkannt und antizipiert werden (können). Dies schließt beispielsweise die Interessen und Werte der Mitarbeiter und Partner, ihre Erwartungen und individuellen Motivationen, ihr Vorwissen sowie ihre Erfahrungen und hierarchische Orientierung ein. Es bietet sich somit an, diese – zusätzlichen – Erkenntnisse zu verdichten, die eigenen Managementgrundsätze und den persönlichen Managementstil zu überdenken und zu erweitern.

Für erfolgreiches Managementhandeln ist es demzufolge von erheblicher Bedeutung, Kenntnisse und Kompetenzen darüber, in welcher Form soziale Gruppen und Individuen ihre soziale Umwelt wahrnehmen, interpretieren und verstehen und damit auch handeln, im Rahmen des eigenen zielorientierten Handelns zu berücksichtigen. Insbesondere ist die Berücksichtigung der unterschiedlichen Kulturen und kulturellen Einflüsse unverzichtbar; dies gilt vor allem auch bei multikulturellen Situationen oder häufig wechselnden interkulturellen Kontakten. Diesem Umstand trägt der Begriff *interkulturelles Management* Rechnung, dessen Erfolg auch wesentlich davon abhängt, inwieweit die Berücksichtigung der jeweiligen kulturellen Kontexte gelingt.

Kultur wird hierbei gesehen als *universelles, für eine Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typisches „Orientierungssystem“*, das nicht determiniert, sondern auch individuelle Freiräume bietet.⁶ Dieses System prägt zwar die Art und Weise, wie soziale Gruppen und Individuen wesentliche Bereiche ihrer sozialen Umwelt wahrnehmen, interpretieren und verstehen und führt damit auch zu unterschiedlichen Bewertungen, Einstellungen, Entscheidungen und Handlungen. Gleichzeitig erlaubt es aber nicht nur Abweichungen, sondern auch Änderungen, dynamische Entwicklungen und Innovationen, wie dies beispielsweise die Jugendkultur in vielen Facetten in unterschiedlichen nationalen und kulturellen Kontexten demonstriert.

In einem interkulturellen Umfeld muss der Manager von EZ-Vorhaben

- sich zunächst seiner eigenen kulturellen Orientierung *bewusst* werden und deren handlungsbeeinflussende Wirkungen kennen,

6 Diese Kulturdefinition kann als Kombination der Kulturdefinitionen von Thomas und Breidenbach/Nyíri gesehen werden; vgl. Thomas (1996) S. 112; (1993) S. 380f; Breidenbach/Nyíri (2008) S. 120

- bereit sein, diese Orientierung als erlernt und nicht als objektive Wahrheit zu begreifen und entsprechend seinem interkulturellen Umfeld zu *relativieren*,
- in der Lage sein, fremde kulturelle Orientierungssysteme zumindest in ihren Grundzügen zu kennen, sie auch zu *erkennen* und dechiffrieren zu können und
- schließlich die handlungswirksamen Elemente der eigenen Kultur und diejenigen fremder Kulturen zu Erkenntnissen verdichten und sie so in sein eigenes Handeln *integrieren*, dass er in interkulturellen Kontexten in der Lage ist, ziel- und ergebnisorientiert zu handeln.

Für eine Definition interkulturellen Managements⁷ müssen demnach allgemeine Managementdefinitionen um eine geeignete interkulturelle Komponente erweitert werden. So kann interkulturelles Management etwa bedeuten, „Ziele durch Personen anderer oder unterschiedlicher kultureller Prägung mit professionellen Mitteln zu erreichen“ oder „Managementprozesse in einem Kontext umzusetzen, der von dem Zusammentreffen mehrerer Kulturen geprägt ist“.⁸ Integriert man diese Überlegungen, so kann interkulturelles Management wie folgt definiert werden:

„Interkulturelles Management ist die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Prozessen und Strukturen zur Erreichung von Zielen einer Organisation in einem Kontext, der von dem Zusammentreffen von mindestens zwei unterschiedlichen Kulturen geprägt ist.“⁹

Zentral ist hierbei die Frage, welche kulturübergreifenden Regeln und Tools einsetzbar sind, ob und wo Modifikationen vorgenommen werden müssen und in welchen interkulturellen Kontexten kulturangepasste – für die eigene Kultur möglicherweise ungewohnte – Verfahrensweisen zur Anwendung kommen müssen. Dabei soll nicht nur potenziellen interkulturellen Konflikten vorgebeugt, sondern vor allem auch interkulturell akzeptable Projekterfolge mit entsprechenden Wirkungen und interkulturelle Lern- und Synergieeffekte¹⁰ erzielt werden.

2 Begründung für einen „Managementstil Süd“

Tatsächlich ist die Mindestbedingung für interkulturelles Management „das Zusammentreffen zweier Kulturen“ heute eher die Ausnahme. Zuneh-

7 vgl. hierzu Koch (2012)

8 vgl. Koch (2008) S. 17 und (2012)

9 ebd.

10 s. hierzu insbesondere Holden (2004)