

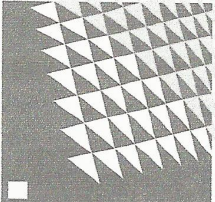
KLAGENFURTER BEITRÄGE ZUR INTERVENTIONSFORSCHUNG

Reflexion – Intervention – Kultur

Interdisziplinäre Ringvorlesung
Interventionsforschung – 2008

Band 9

interventions
forschung

The logo consists of a square grid of small triangles. The triangles are arranged in a pattern that creates a 3D effect, with some triangles pointing up and some pointing down, giving the impression of a perspective view of a grid. The word 'interventions' is written vertically to the left of the grid, and 'forschung' is written horizontally above the grid.

Bernadette Orasch-Horn

Interkulturelle Identität – oder wer bin ich in einer Welt ohne Grenzen?

„Wenn es gelingt, die permanente Konditionierung durch unsere Kultur des Konsums und der Konkurrenz zu überspringen, können viele verborgene Potenziale entwickelt werden. Auch der Wettbewerb hat dann einen anderen Charakter. Der Mitspieler wird dann nicht zur Ursache von Angst, sondern ein Freund, der mir den notwendigen Widerstand bietet, um sich weiterzuentwickeln. Denn allein ist man selten in der Lage, sich voll zu realisieren.“ (Hartkemeyer, 2006, S. 7.)

„Wer bin ich?“ Gerade im interkulturellen Zusammenhang scheint diese Frage essentiell. Durch die Beantwortung kann man erkennen, wie man mit verschiedenen Situationen umgeht, wie man gegenüber anderen Menschen handelt, wie man auf fremde, neue Umfelder reagiert, wie man Gewohnheiten reflektiert, wie man wirkt, wie man kulturell verwurzelt ist, wie man aufgewachsen ist, welche Werte man entwickelt hat und vieles mehr. Die Beantwortung der Frage „Wer bin ich?“ kann die Sicherheit geben, auch in einem der eigenen Kultur fremden oder ungewohnten Umfeld sich seiner Handlungen bewusst zu werden und dadurch die neuen Erfahrungen nicht als verunsichernde Erlebnisse sondern als fruchtbare Ereignisse zu erleben.

Die Frage „Wer bin ich?“ ist die Frage nach der eigenen Identität. Identität ist einerseits etwas Individuelles, andererseits ist sie auch gekoppelt an verschiedene Bedeutungssysteme der Umwelt und die Gewohnheiten, die diesen Bedeutungssystemen entsprechen und die in diesen angewandt werden. Identität könnte somit als Funktion von Zugehörigkeiten definiert werden. Es wird ersichtlich, dass das eigene Selbst also nur durch ein Gegenüber, ein

Anderes, etwas Neues wahrgenommen werden kann. Identität entsteht nicht bei einem selbst, Identität entsteht durch die Abgrenzung zu etwas Anderem. Mead beschreibt das folgendermaßen: „Wichtig ist an der sozialen Organisation des Verhaltens durch Instinkte nicht so sehr, dass ein Lebewesen in einer sozialen Gruppe tut, was die anderen tun, sondern dass das Verhalten eines Lebewesens einem anderen als Reiz zu einer bestimmten Handlung dient, dass diese Handlung ihrerseits jenes erste Lebewesen zu einer bestimmten Reaktion reizt und dass sich diese Wechselwirkung in unablässiger Interaktion fortsetzt.“ (Mead, 1980, S. 206) Diese Beschreibung entspricht einer klassischen soziologischen Konzeption von Identität. Nach Stuart Hall ist diese Definition als überholt anzusehen. Zwar benötigt das Selbst ein Gegenüber, aber die Identität ist in sich nicht stabil. Das Subjekt ist „nicht aus einer einzigen, sondern aus mehreren, sich widersprechenden oder ungelösten Identitäten zusammengesetzt.“ (Hall, Stuart, 1999, S. 396) Die Suche nach dem eigenen Selbst wird somit immer neu gestaltet und die Frage nach der eigenen Identität lässt unzählige Antworten zu. Hall spricht hier vom postmodernen Subjekt, welches „ohne eine gesicherte wesentliche oder anhaltende Identität konzipiert ist. (...) Die völlig vereinheitlichte, vervollkommnete, sichere und kohärente Identität ist eine Illusion. In dem Maße, in dem sich die Systeme der Bedeutung und der kulturellen Repräsentation vervielfältigen, werden wir mit einer verwirrenden, fließenden Vielfalt möglicher Identitäten konfrontiert, von denen wir uns zumindest zeitweilig mit jeder identifizieren könnten.“ (Hall, Stuart, 1999, S. 396)

Wie kam es zu dieser Identität ohne Grenzen? Die Begründung dieses Phänomens liegt vor allem darin, dass die stabile Ordnung sozialer Rollen, die in den 50er bis 70er Jahren noch vorhanden waren, nicht mehr gegeben ist. Der gesellschaftliche Rahmen ist offener, diffuser und brüchiger geworden. (Vgl. Straus, 2008, S. 3)

Betrachtet man die Frage nach der Identität historisch, so ist der Sozialpsychologe Heiner Keupp, der den Begriff der „Patchwork-Identität“ zur Beschreibung postmoderner Identitätsstrukturen geprägt hat, der Ansicht, dass die Frage: „Wer bin ich?“ schon in der Antike vorkommt. Daher scheint es sich, seiner Meinung nach, um eine Art *Ewigkeitsfrage* zu handeln, da ihre Aktualität durch das sich beständig wandelnde Umfeld aufrechterhalten bleibt. (Vgl. Keupp, 2006, S. 64) Dies wird auch daran ersichtlich, dass Bücher wie: „Wer bin ich und wenn ja, wie viele“ (Precht, 2007) die Bestsellerlisten erklimmen. In diesem Buch wird versucht, dem Leser Antworten auf die Fragen zu geben: Was ist Wahrheit? Woher weiß ich, wer ich bin? Warum soll ich gut sein? Die Popularität dieses Buches ist vielleicht auch damit zu erklären, dass die Identitätskonstruktion heute zum größten Teil dem Individuum selbst überlassen ist. Trotzdem scheinen entwicklungspsychologisch einige Dinge dafür verantwortlich zu sein, diese Identität so zu entwickeln, dass wir sie zumindest selbst als kohärent und einigermaßen stabil wahrnehmen können. Gelingt uns das nicht (zumindest für eine gewisse Zeit), stecken wir in einer Krise. Welche Faktoren sind das nun aber, die die Entwicklung unserer Identität beeinflussen?

In der Auseinandersetzung mit der Identitätsentwicklung wird die Angst vor dem Fremden in der Sozialpsychologie als ein essentieller Entwicklungsschritt beschrieben. Demnach muss die Angst so in das eigene Selbstverständnis integriert werden, dass kein Hass entstehen kann. Wie ist das zu verstehen? „Ungefähr im 8. Monat tritt beim Säugling eine unterschiedlich stark ausgeprägte Fremdenangst auf. Der Fremde wird einerseits als anziehend, begehrenswert, andererseits aber auch als furchterregend erlebt. (...) Die Bindung an die Mutter und die Stabilität innerer Integrationsprozesse bestimmt, welche der beiden Seiten das Bild des Fremden beherrscht. Umgekehrt hilft die Fremdenangst die Bindung an die Mutter zu sichern und zu verstärken. Durch Projektionen werden Teile der Mutter- und der Selbstrepräsentanz abgespalten und in die Fremdenrepräsentanz verlagert. Durch

neue Erfahrungen und in Interaktion mit anderen inneren Objekten entwickelt sich die Fremdenrepräsentanz weiter.“ (Bohleber, 1992, S. 693) Die Fremdenangst und damit die Auseinandersetzung mit dem Fremden ist ein Entwicklungsschritt, den jeder Mensch durchlebt. Nur ist die Erfahrung, die er damit gemacht hat, sehr unterschiedlich und damit auch die Entwicklung der eigenen Identität. Dies wird nicht erst die letzten 50 Jahre so sein, jedoch hat sich der Umgang mit und die Erziehung von Kindern durch eine andere Definition der Geschlechter und eine andere Konstellation von Familienstrukturen verändert.

„An diese psychologischen Befunde der Entwicklungsforschung gilt es zu erinnern. Fremdenangst ist als menschliche Reaktion ubiquitär, sie muss vom Einzelnen anerkannt und integriert werden (Kristeva, 1988). Erst dann kann er dem Fremden ohne große Abwehr gegenüberreten. Wird diese Integration nicht geleistet, besteht die Gefahr, dass die Fremdenangst anderer attackiert wird, weil man die eigene nicht wahrnehmen will.“ (Bohleber, 1992, S. 693)

Wie aber muss nun eine Kultur beschaffen sein, die es ermöglicht, Identitäten zu entwickeln und zu verwerfen, ohne zu viel Angst und damit Hass, Aggressivität oder Angriffslust zu entwickeln?

Auch Kultur kann nicht alleine aus sich selbst heraus entstehen. Kultur entsteht in Gruppen, denn nur im Umgang mit anderen Menschen braucht man Kultur. Kultur ist Kontakt und Interaktion. Kultur ist nicht konkret wahrnehmbar, sondern erst die Erfahrung der Differenz, des Fremden ermöglicht die Erkenntnis von Kultur. Kultur kann also nur interkulturell zustande kommen. Man braucht keine Kultur, wenn es nichts gibt, was anders ist. Aber vieles ist anders und deshalb haben wir unterschiedliche Kulturen und leben in diesen als Individuen in verschiedenen Situationen, Subkulturen und Rollen. In der Rolle als Mann, Frau, Student, Arbeitsloser, Manager, alter Mensch, junger Mensch, Mutter, Vater usw. Diese Kultur prägt wiederum

unsere Identität und das kulturelle Bild der Rollen beeinflusst unser Verhalten.

Wird eine stabile, kohärente Identität aber, wie bei Stuart Hall beschrieben, als Illusion gesehen, wird auch Kultur zur Illusion. Sie wird nicht mehr als gegeben vorausgesetzt, sondern sie wird wie Identität immer wieder neu gebildet. Der Begriff der Kultur ist damit nichts Abgeschlossenes und Festgefahrenes, sondern er wird individuell entscheidbar und verliert damit den negativen Aspekt ihrer bloßen unerschütterlichen Existenz.

Wäre es daher möglich, nicht mehr von *Kultur* zu sprechen?

Könnte man stattdessen nicht einfach *Gewohnheit* sagen? Wir verhalten uns unseren *Gewohnheiten* entsprechend und diese *Gewohnheiten* sind insbesondere davon abhängig, wo und wie wir aufwachsen.

Gewohnheiten sind individuell und kollektiv erfassbar, sie scheinen aber leichter veränderbar zu sein, wenn man es will – und dieses Wollen liegt dann immer beim Subjekt. Trotzdem zeigt dieser Begriff die Abhängigkeit zur Umwelt, in der eben diese Gewohnheiten entstehen, aber auch verändert werden. Wie aber entstehen Gewohnheiten? Sie entstehen indem man beim Umgang mit seiner Umwelt, aber auch im Umgang mit sich selbst, wiederholte Handlungen anwendet. Dies geschieht vor allem durch das Kopieren und Reflektieren der Mitmenschen. Zuerst der Eltern und Geschwister, dann durch Freunde, Idole, Arbeitskollegen, also durch Identitätsentwicklung. Und da wären wir wieder beim Anfang: „Wer bin ich?“ Geht man einen Schritt weiter, so kann man fragen: „Wer muss ich sein?“ oder besser: „Wer muss man innerhalb dieser Vieldeutigkeit, dieser unzähligen Möglichkeiten sein, um Anerkennung und kulturelle Repräsentationen beanspruchen zu dürfen. Wer muss man also sein um „einer von uns“ zu sein? (Vgl. Lutter 2001, S. 129) Wie schafft man es dazuzugehören und sich dabei wohl zu fühlen?

Dabei ist es vor allem als problematisch anzusehen, wenn man sich nicht selbst dazu entscheiden kann, dort zu sein, wo man gerade sein will. Was bedeutet Kultur in diesem Zusammenhang? All diese Fragen bleiben damit beim ICH stehen, denn es geht darum zu erkennen, was Kultur für mich selbst bedeutet. Es geht darum, ob man es schaffen kann, Beziehungen zu Menschen aufzubauen, um sich wohl zu fühlen und eben nicht *un-heimlich* oder *unheimlich*. Und welche Faktoren man mit einbezieht, um ein Gefühl des Daheimseins zu erlangen? Auch Clifford Geertz beschreibt Kultur in diesem Zusammenhang wie folgt: „Ich meine mit Max Weber, dass der Mensch ein Wesen ist, das in selbstgesponnene Bedeutungsgewebe verstrickt ist, wobei ich Kultur als Gewebe ansehe. Ihre Untersuchung ist daher keine experimentelle Wissenschaft, die nach Gesetzen sucht. Mir geht es um Erläuterungen, um das Deuten gesellschaftlicher Ausdrucksformen, die zunächst rätselhaft scheinen. Diese Ankündigung, ein Programm in einem Satz, bedarf jedoch selbst der Erläuterung.“(Geertz, 1983, S. 9)

Ich denke, ob Gewohnheit oder Gewebe, einzelne Begriffe sind nicht ausreichend, um das Phänomen Kultur zu beschreiben, dadurch wird ihre Komplexität sichtbar. Gewohnheiten können Kultur beinhalten, aber sie sind nicht Kultur. Kultur ist zwar ein Gewebe, aber es verändert sich und beinhaltet Gefühle. Veränderungen und Gefühle, die diese Veränderungen mit der Zeit hervorrufen, die Handlungen, die dadurch entwickelt und gemeinschaftlich angewendet werden, sind Kultur und machen Kultur. Unter Kultur verstehe ich also einen Prozess der Aushandlung verschiedener Werte und Normen, die sich von innen und außen verändern, etablieren, Strukturen und Rollen bilden und gemeinsames Handeln und Verstehen ermöglichen. Kultur beschreibt das Verhältnis zum Fremden in der eigenen Wahrnehmung. Es geht also darum, was ich selbst als mein Eigenes sehe und was mir fremd ist und ich es deshalb (noch) nicht verstehe. Es geht darum zu erkennen, dass die Frage nach der Umwelt gar nicht als Entscheidungsfrage gestellt werden kann. Von dem Moment an, wo wir auf die Welt kommen und wahrscheinlich

auch schon im Mutterleib, nehmen wir unsere Umgebung wahr und zwar hauptsächlich unbewusst. Die Vieldeutigkeit entsteht erst, wenn wir beginnen unsere Umgebung, unser Umfeld zu reflektieren.

Ich will hier noch eine weitere Notwendigkeit in der Identitätsentwicklung und in der Entstehung von Kultur beschreiben. Die Notwendigkeit der Anerkennung und damit vielleicht die Notwendigkeit einer gewissen Anerkennungskultur. Die Empfindung der Zugehörigkeit ist auch eine Frage der Anerkennung, da das Fehlen traditioneller Rollenmuster damit einhergeht, dass auch Anerkennung nicht selbstverständlich in die gelebten Lebenskonzepte integriert ist. (Vgl. Keupp, 2005, S. 18) Es geht hier also um die Beantwortung der Frage: „Wie bin ich?“ Doch auch diese Antwort ist nicht eindimensional, denn: *„Das wohl schicksalhafteste Paradoxon besteht in unserem Bedürfnis nach Anerkennung und gleichzeitig nach Unabhängigkeit“* (Benjamin, 1993 in Straus 2008, S. 7). Straus, Soziologe und Psychologe, verwendet dieses Zitat um zu verdeutlichen, dass wir immer mit dem Problem leben müssen, unabhängig sein zu wollen, wir aber damit auch die Kontrolle über die Menschen verlieren, die wir brauchen. (Vgl. Straus, 2008, S. 8) Auch die moderne Diagnostik in der Psychotherapie, wie zum Beispiel die Operationale Psychodynamische Diagnostik (OPD), arbeitet mit diesen Erkenntnissen. Das Individuum lebt demnach in einer Polarität zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung und muss sich dabei in der Bezogenheit zu beiden Polen positionieren und finden. Es handelt sich dabei um Ergänzungsreihen wie: Autonomie und Abhängigkeit, Autarkie und Fürsorge, Selbstwahrnehmung und Beziehungsfähigkeit. Ziel der OPD ist es, zwischen ausschließlich deskriptiven Systemen und psychodynamischer Diagnostik zu vermitteln. (Vgl. Arbeitskreis OPD, 2001) Schon Kinder wollen in ihrer Entwicklung von den Personen als unabhängig angesehen werden, von denen sie am meisten abhängig sind. (Vgl. Benjamin, 1993 in Straus 2008, S. 8)

Es geht also darum, Anerkennung zu bekommen, von dem anderen, von meinem Gegenüber und doch selbstständig zu agieren. Nach Straus gibt es drei Elemente von Anerkennung, die es zu unterscheiden gilt. Ein Akt der Anerkennung ist die Erfahrung von Aufmerksamkeit. Diese signalisiert dem anderen, dass man wer ist, man wird gesehen, man wird gehört, man will sich Zeit lassen, das Gegenüber kennenzulernen, man ist neugierig auf das Andere. „Aufmerksamkeit zu erfahren bedeutet als lebendige, wichtige Person wahrgenommen zu werden.“ (Straus, 2008, S. 8) Ein weiteres Element ist die positive Bewertung des anderen. Damit zeigt man dem Gegenüber, dass man es gut findet, was und wie derjenige denkt/sagt und fühlt. „Dieses Element der Anerkennung zeigt dem Gegenüber, dass ich ihn schätze, es als wichtig und richtig ansehe, was er tut.“ (Straus, 2008, S. 8) Auch die Selbstwertschätzung spielt in diesem Zusammenhang eine große Rolle. „Jede/r hat eine Art inneren Maßstab, was sie/er selbst als gut, wichtig, als eine relevante Leistung ansieht. Mit dem Akt der Selbstanerkennung codieren wir auch das, was andere an uns bewertet haben; wir beurteilen, ob ich das, was andere an mir schätzen, ebenfalls als gut und angemessen empfinde oder diese Bewertung eher nicht teilen kann.“ (Straus, 2008, S. 8)

Die Erfahrung der Aufmerksamkeit, der Fremdwertschätzung, sowie der Selbstwertschätzung muss erfüllt werden, damit es zu einem Gefühl der Anerkennung kommen kann. Verhindert wird dies nach Straus zum einen dadurch, dass Menschen das Gefühl haben, zu wenig wahrgenommen zu werden und wenn, dann nur nach Stereotypen. Wenn man aber auf Dauer nicht wahrgenommen wird, kommt es zu einer Gefährdung der menschlichen Existenz. Es kann allerdings auch sein, dass man zwar Aufmerksamkeit erfährt, diese aber wenig oder keine positive Bewertung beinhaltet. Wenn man längere Zeit und in vielen Bereichen nur negative Bewertung erfährt, führt das meist zu verminderter Selbstanerkennung – auch dann, wenn man zwar keine negative, aber eben auch keine positiven Bewertungen bekommt. Es kann aber auch zu der Konstellation kommen, dass Menschen zwar eine po-

sitive Bewertung bekommen, diese aber nicht mit der Selbstanerkennung übereinstimmt. Dies ist dann der Fall, wenn die eigenen Werte sehr hoch angesetzt werden. Jegliche Anerkennung reicht dann nicht aus, um diese hohe Messlatte zu erreichen. Dahinter können sich auch traumatische Erfahrungen verbergen, die im Falle einer positiven Anerkennung noch stärker in den Vordergrund treten. Die Selbsteinschätzung kann aber auch die Einschätzung anderer übertreffen. (Vgl. Straus, 2008, S. 8 f.) „Solche Menschen entwerfen ein zumeist auf Konkurrenz aufgebautes und auf dem Gefühl der Überlegenheit beruhendes Selbstverständnis. So wenig die Fremdwertung wichtig ist, so sehr brauchen diese Menschen jedoch die Aufmerksamkeit der anderen, als Kulisse der Selbstinszenierung.“ (Straus, 2006, S. 9)

Anerkennung ist nur leider ein knappes Gut und oft kämpft man auch darum, so wie es Geschwister bei den Eltern tun, Schüler bei den Lehrern oder Mitarbeiter bei den Vorgesetzten. (Vgl. Straus, 2008, S. 9 f.)

Genau um diesen Kampf der Anerkennung geht es auch in dem von mir beforschten Unternehmen. Einem internationalen Konzern, der von Österreich nach Rumänien expandiert ist und in dem verschiedene Kulturen (aus Rumänien, Österreich, Italien und Deutschland) zusammenarbeiten. Das Unternehmen besteht seit drei Jahren und hat mittlerweile ca. 150 MitarbeiterInnen. Wie gestaltet sich Kultur in so einem Unternehmen? Wie entsteht eine Unternehmensidentität und welche Rahmenbedingungen sind dafür notwendig? Ich will hier mit einem kurzen Zitat beginnen, wie ich mich selbst als Fremde in diesem mir bisher unbekanntem Land gefühlt habe.

„Heute Morgen ein Kampf mit dem heißen Wasser der Dusche, dann die Suche nach der Metrostation, erfolgreich, ich falle hier nicht als Fremde auf, dazu sehe ich zu östlich aus, das macht es einfacher. Kaputte Gehwege mit großen Pfützen, es hat geregnet in der Nacht, balancieren auf den Pflastersteinen und darauf achten, dass man nicht von der Trambahn vollgespritzt

wird mit dem Schmutz der Wasserlacken auf den Straßen.“ (Email von mir an einen Arbeitskollegen 26.03.08)

Ich habe mich bei meiner Forschungsarbeit für die Interventionsforschung entschieden, die Gründe dafür will ich hier kurz erläutern. Im Prozess der Interventionsforschung geht es um Selbstaufklärung. Kollektive müssen lernen, sich ihrer Individualität und Besonderheit bewusst zu werden. Erst dabei werden sie auch über sich selbst entscheidungsfähig. Dies geschieht dadurch, dass die Ergebnisse der Forschungsarbeit mit dem beforschten System besprochen und reflektiert werden. (Vgl. Heintel, 2005, S. 146 f.) Die Interventionsforschung geht des Weiteren davon aus, dass nicht nur einzelne Personen, sondern auch Organisationen ihre eigene (kollektive) Identität haben. Selbst ähnliche Organisationen mit gleichem Zweck, ähnlichem Aufbau, einer ähnlichen Größe und mit demselben Produkt unterscheiden sich oft weniger funktionell als kulturell. Unternehmenskultur ist wie Kultur im Allgemeinen kein geschlossenes, homogenes System mit einer klar definierten Umwelt. Sondern auch Unternehmenskultur produziert sich ständig neu und beinhaltet Faktoren, die der klassischen Wissenschaft oft schwer zugänglich sind, wie zum Beispiel Emotionen, Hoffnungen, Erwartungen, die Suche nach Anerkennung usw. Es gibt also etwas, das für die Identität und das Funktionieren jeder Organisation unverzichtbar ist, das sich aber nicht analytisch erfassen lässt, diese Funktionen sollen durch die Interventionsforschung und die Befragung und Selbstreflexion der beforschten und erforschenden Beteiligten auf den Grund gegangen werden. (Vgl. Heintel, 2005, S. 145)

In meinem Fall wird durch die Interventionsforschung in diesem interkulturellen Unternehmen der Frage nachgegangen, wie Kultur bzw. Identität bei den Mitarbeitern wahrgenommen wird, wie entsteht sie?

Interessant ist hierbei, dass die Selbst- und Fremdbildbeschreibung der befragten Personen (Deutsche, Österreicher und Rumänen) zwar unterschied-

lich kommuniziert wird, sie stimmen inhaltlich aber überein. So empfinden die befragten Rumänen und die befragten „delegates“ (aus Deutschland und Österreich) Österreich und Deutschland als sehr „langsam und träge“. Bukarest wird hingegen von allen als „schnell und chaotisch“ beschrieben. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die befragten deutschen Führungskräfte froh sind, wenn sie selbst von anderen Nationen nicht als „typisch“ Deutsche wahrgenommen werden. Das „Kühlsein“ der Deutschen wird auch von Rumänen und Deutschen als Eigenschaft beschrieben. Werte wie Familie, Freundschaft und Traditionen werden von Deutschen und Rumänen als Werte der rumänischen Kultur definiert. Das Unternehmen selbst wird als eigener Ort wahrgenommen, er bietet Schutz und bildet die Unternehmenskultur ab, da das gesamte Interieur den Standorten in Deutschland und Österreich entspricht. „Hier kann einem nichts passieren“.

Es ist das Gewohnte und das Alltägliche, über das man sich die wenigsten Gedanken macht. Die Widersprüche, die von den Befragten wahrgenommen werden, müssen existieren, um sich zurechtzufinden, sich zu positionieren – Identität zu entwickeln. Nur müssen sie reflektiert werden. Durch die Suche nach den Widersprüchen wird das Bedürfnis beschrieben, sich verstehen zu wollen. Die wahrgenommenen Unterschiede in der Kultur werden verwendet, um Identität zu entwickeln. Hier werden Erklärungen gesucht, wie mit den Widersprüchen zwischen Führung und Geführten, aber auch zwischen Gruppe und Individuum umgegangen werden soll. Dies müsste kommuniziert werden, um aufeinander zugehen zu können und Gemeinsamkeiten zu entwickeln oder Unterschiede, die nicht aufzuheben sind, akzeptieren zu lernen und einen Umgang damit zu finden, auch um aus der Differenz lernen zu können. Der Sinn solcher Konflikte liegt darin, diese Widersprüche, die sowieso existieren, immer wieder neu auszuhandeln, da so erst ein Sinn entstehen kann. (Vgl. Schwarz, 2001, S. 16) Der alltägliche Widerspruch der Kulturen wird auch darin sichtbar, dass Bukarest zwar als schnell und chaotisch dargestellt wird, aber in Bezug auf Rumänien auch die Werte Familie,

Freundschaft und Traditionsbewusstsein genannt werden. Und die Deutschen zwar als langsam und träge wahrgenommen werden, jedoch wenig Zeit für Beziehungen aufwenden, sondern eben „kühl“ wirken. Kultur wird hier national getrennt beschrieben, um die Schwierigkeiten der Zusammenarbeit, die aber auch im System selbst liegen, zu verdeutlichen. Durch eine Führungsebene, die einer anderen Nationalität entspricht und vom Mutterhaus (=nötiges Know-How) entsendet wurde, wird hier ein Gruppenimage (Führung, Mitarbeiter) geschaffen, das mit der Nationalität eigentlich wenig zu tun hat.

Eine weitere Herausforderung in Rumänien stellt die große Konkurrenz der Unternehmen in dieser florierenden Wirtschaft dar. Die Frage des Gehalts im Unternehmen wird immer wichtiger – daher geht man zur Konkurrenz, wenn diese mehr Geld bietet. Dadurch, dass die Besserverdienenden Deutsche und Österreicher sind und die weniger gut Verdienenden Rumänen, wird das Gefühl weniger wert zu sein noch verstärkt. Das Ringen um Anerkennung wird ersichtlich, wenn es um die Frage des Gehaltes geht. Die Folgen, die eine hauptsächlich monetäre Form der Anerkennung mit sich bringt, werden dadurch deutlich, dass von den befragten Personen keine gemeinsame Identität oder Kultur wahrgenommen wird. Die Begründung liegt nach Meinung der Befragten in fehlenden Traditionen und dem kurzen Bestehen des Unternehmens. Durch monetäre Anerkennung liegt der Sinn der Handlungen im Geld und nicht bei der Arbeit oder dem Menschen. Geld schöpft sein Wertsystem aus dem Bezugssystem, in dem es verwendet wird. Wenn das Bezugssystem nur der Logik des Kapitalismus entspricht, wird die Subjektivität verneint und das Subjekt objektiviert, da der, der über das Kapital verfügt, die Macht hat zu bestimmen, was der andere tut. Die subjektive Beziehung zum Tun selbst ist dann nicht mehr so wichtig. Wenn Geld zum Medium der Kommunikation wird, wird dort, wo wenig geredet wird, Geld immer wichtiger. Wenn Geld also das letzte Kommunikationsmittel ist, werden Wertschätzung, Anerkennung, Status (und kulturelle Zugehörigkeit) über dieses

Medium transportiert. Die Materialisierung des Menschen ist ein gesellschaftliches Phänomen, aus dem man nur herauskommt, wenn man die Rolle des Geldes in dieser Weise verstanden hat und die Konsequenzen, die daraus entstehen, erkannt werden.

Ich möchte noch auf die Situation der „delegates oder expats“ eingehen, die auch zur Kultur des Unternehmens beiträgt. Es macht einen Unterschied, ob man sich als ein Gast oder ein Mitglied einer Kultur wahrnimmt und wahrgenommen wird. Das gilt meiner Meinung nach auch für die Unternehmenskultur. Die „delegates“ (aus Deutschland und Österreich) unterliegen dem Widerspruch zentral und dezentral agieren zu müssen.

Und genau das spiegelt sich bei den rumänischen Mitarbeitern wider. Es entsteht auch hier eine Art Gäste-Mentalität. Die Mitarbeiter partizipieren für ihr eigenes Wohlergehen, die eigene Stellung, vielleicht noch für den Status der eigenen Gruppe, aber es wird weder Verantwortung für das gesamte Unternehmen übernommen, noch eine Leidenschaft dafür entwickelt. Es ist zwar wichtig, zeitweise die eigenen Bedürfnisse und Interessen zu formulieren, dies wird aber oft an die Führungsebene abgegeben – die persönliche Verantwortung für das Gesamtwohl der Organisation wird damit delegiert. Aktive Partizipation beinhaltet feste Prozesse der Annäherung, Mitbestimmung, Einbeziehung und Anerkennung. Die Frage ist, ob den Mitarbeitern ausreichend das Gefühl gegeben wird, dass ihre Meinung zählt, gehört wird und gegebenenfalls auch umgesetzt wird. Kommt es zu Zuständen, dass man sich ausgeliefert und machtlos fühlt, kann das unter anderem dazu führen, dass man an allem Alten festhält und keine Veränderungen akzeptieren will. Außerdem kann der Mangel an persönlichen Beziehungen, der Mangel an Anerkennung dazu führen, dass man nur das macht, was einem angeordnet wird, aber nichts darüber hinaus. Die momentane Situation bewirkt, dass Nachfolger für Führungskräfte schwer gefunden werden können. Die „delegates“ werden dadurch sehr wichtig. Das System des Unternehmens gibt

durch diese Konstellation auch den Rahmen vor, dass diese Wichtigkeit so eine große Bedeutung erfährt.

Zusammenfassung

Da sich die Interventionsforschung mit der Reflexion von Widersprüchen beschäftigt, ging es mir darum, auch die Identitätsentwicklung in ihrer Widersprüchlichkeit zu beschreiben. Identität ist zwar ein zeitloses Phänomen, aber auch ein spezifisches Problem der gesellschaftlichen Postmoderne. Identität bezeichnet ein Sosein, sie ist etwas Wesenhaftes, aber sie ist auch ein Such- und Entwicklungsprozess, ein Sicht-Selbst-Finden. Identität braucht Kohärenz und Kontinuität, aber erst die Vielfalt des Selbsterlebens macht Kohärenz und Identität möglich. Identität bezieht sich auf Singularität, aber Identität und Alterität sind auch untrennbar miteinander verbunden. Identität beruht einerseits auf basalen innerpsychischen Prozessen, also einem Identitätsgefühl, aber andererseits ist Identität sozial konstruiert. Das Medium dieser Konstruktion ist die Sprache und ihre Strukturierung geschieht erzählend bzw. narrativ. (Vgl. Keupp, 2006, S. 69)

Diese narrative Form der Erfahrung der Welt ist nichts historisch Spezifisches, sondern in allen Kulturen, in jeder Epoche anzutreffen. „Sich-Erzählen gehört danach zum Wesen des Menschen. Danach ‚gibt es‘ also etwas im Menschen, das ihn nach Identität suchen lässt und ihm das Medium der Narration ermöglicht.“ (Keupp, 2006, S. 69)

Welche Faktoren aber sind wichtig, damit diese Widersprüchlichkeiten des Identitätsprozesses gelebt werden können? Welche Kultur braucht es, um diese Entwicklung möglich zu machen? Durch die Beschreibung der Angst vor dem Fremden will ich darauf hinweisen, dass gerade in einer globalisierten Welt ohne reale Grenzen, in der sich Fremdheit in größeren Dimensionen abspielt, dass gerade hier die bewusste Integration des Fremden für die Stiftung neuer Identitäten maßgeblich entscheidend ist. Mit der Beschreibung

der Notwendigkeit von Anerkennung will ich zeigen, dass dieser Faktor gerade für internationale Unternehmen ein wichtiger Baustein in der Kultur-entwicklung ist. Gelingt es, diese beschriebene Anerkennung nicht nur materiell, also einseitig, zu befriedigen, sondern auch andere Medien, wie zum Beispiel die der Kommunikation im Dialog zu verwenden, könnte das dazu führen, dass man sich auf andere Personen und unbekannte Situationen eher einlässt und dadurch das geistige, emotionale und soziale Bewusstsein erweitert wird. (Vgl. Ehmer, 2008, S. 25) Ich verwende hier bewusst den Begriff des Dialogs, weil ein Dialog nur möglich ist, wenn sich beide Seiten auf die gleiche Weise respektieren. Im Zusammenleben und -arbeiten verschiedener Identitäten und Kulturen, kurzum Menschen, müsste es bei der Zufälligkeits-Wahrnehmung des Geburtsortes bleiben. Menschen, die einen umgeben, Kollegen und Mitarbeiter sollten nicht, wie im Anfangszitat erwähnt, als Fremde und Konkurrenten im negativen Sinn betrachtet werden, sondern als optionale Anerkennungsgeber und -nehmer, um eine gemeinsame Anerkennungskultur zu entwickeln, die es ermöglicht, sich selbst zu erfahren und wieder ein Stück neu zu entdecken.

Literatur

- Arbeitskreis OPD (Hrsg.) (2001): Operationale psychodynamische Diagnostik. Grundlagen und Manual. Bern, Huber 3. aktualisierte Auflage.
- Benjamin, Jessica (1993): Die Fesseln der Liebe. Frankfurt am Main, Fischer.
- Bohleber, Werner: Nationalismus, Fremdenhaß und Antisemitismus, Psychoanalytische Überlegungen. In: Psyche 46 (8), S. 689 – 709.
- Ehmer, Susanne: (1/2008): Dialog als kreativer Denkraum in modernen Organisationen. In: Aufsichtsrat aktuell, Wien, Linde Verlag.

- Geertz, Clifford (1983): Dichte Beschreibung, Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Hall, Stuart (1999): Kulturelle Identität und Globalisierung, In: Karl. H. Hörning und Rainer Winter (Hrsg.): Widerspenstige Kulturen. Cultural Studies als Herausforderung. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Hartkemeyer, Martina: Mit Kindern im Dialog – Eine Kunst ? Vortrag, Bildungstag Dresden, Landeshauptstadt Dresden, Kindertageseinrichtung, 8. Juli, 2006.
- Heintzel, Peter (2005): Zur Grundaxiomatik der Interventionsforschung. Beiträge zur Interventionsforschung, Band 1, Klagenfurt, WBI.
- Keupp, Heiner (1999): Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Reinbek, Rowohlt.
- Keupp, Heiner: Patchwork-Identität – Riskante Chancen bei prekären Ressourcen. Vortrag in Dortmund am 20. Mai 2005.
- Lutter, Christina (2001): Cultural Studies, eine Einführung. Wien, Turia und Kant, 1998, 3. Auflage, 2001.
- Schwarz, Gerhard (2001): Konfliktmanagement. Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 5. Auflage.
- Straus, Florian (2008): Forum Gemeindepsychologie, Jg. 13, Ausgabe, http://gemeindepsychologie.de/fg-1-2008_05.html