

Aushandlungskompetenz als Schlüsselmotiv für die interkulturelle Praxis

Jessica Haß

Dr. (phil) Jessica Haß ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität der Künste Berlin. Im Rahmen ihrer Forschung zu „Stereotypen im interkulturellen Training“ sprach sie mit Trainerinnen und Trainern in ganz Deutschland und formulierte Empfehlungen zur Reduktion von und zum konstruktiven Umgang mit Stereotypen in interkulturellen Trainings. Als zertifizierte Kommunikations- und Verhaltenstrainerin (Artop GmbH, An-Institut der HU Berlin) und Hochschuldidaktin (Berliner Zentrum für Hochschullehre) arbeitet sie selbst freiberuflich als Trainerin, Coachin und Beraterin.
Kontakt: je.hass@udk-berlin.de

Abstract (Deutsch)

Der vorliegende Text möchte einen Beitrag leisten, interkulturellen Dienstleistenden praktische Anschlussmöglichkeiten an einen offenen und dynamischen Kulturbegriff zu eröffnen. Implikationen eines nicht-essentialistischen Verständnisses von Kultur für die Praxis werden erörtert. Vor dem Hintergrund eines interaktionsorientierten und machtsensiblen Ansatzes interkultureller Kommunikation beschäftigt sich der Artikel insbesondere mit den Zielen interkultureller Beratung und schlägt einen vorwiegend prozessorientierten Beratungsansatz vor. Ziel der interkulturellen Beratung ist es demnach, Personen und Organisationen bei der Gestaltung von Aushandlungsprozessen zu unterstützen und die Aushandlungskompetenz von Organisationen und ihren Angehörigen nachhaltig zu fördern. Neben der Vorstellung und näheren Erläuterung des Konzepts und seiner Voraussetzungen wird Aushandlungskompetenz abschließend als eine der zentralen Schlüsselkompetenzen im 21. Jahrhundert eingeordnet.

Schlagnworte: Aushandlungskompetenz, Prozessorientierte Beratung, Interaktionsorientierte Beratung, Teamentwicklung

Abstract (English)

The following text aims to build a bridge between an open and dynamic concept of culture and the practical work of intercultural service providers. Implications of a non-essentialist understanding of culture for intercultural practice are discussed. In the context of an interaction-oriented and power-sensitive approach of intercultural communication the article pays special attention to the goals of intercultural consulting and suggests a predominantly process-oriented course of action. The main goal of intercultural consulting is hence to help people and organisations in designing processes of discursive negotiations and to support the ‚discursive competence‘ of organisations and its members sustainably. After introducing and explaining the concept and its prerequisites, ‚discursive competence‘ is classified as one of the most central key competences in the 21st century.

Keywords: Discursive Competence, Process Orientation, Interaction-based Coaching, Team-building

1. Ein zeitgemäßes Verständnis von Kultur für die interkulturelle Praxis

In den letzten zehn bis zwanzig Jahren hat sich unter dem Eindruck eines tiefgreifenden Wandels der Kulturtheorie eine Reihe neuer Ansätze in der interkulturellen Forschung und Praxis entwickelt, die man unter dem Überbegriff „Kritische Interkulturelle Kommunikation“ subsumieren kann (Moosmüller 2020).

Das alte, positivistisch verfasste Paradigma eines essentialisierenden und meist auf die Ebene der Nationalkultur beschränkten Kulturverständnisses ließ sich mit poststrukturalistischen und konstruktivistischen Auffassungen davon, was Kultur ist und wie sie entsteht, nicht vereinbaren. Ein essentialistischer, das heißt unter anderem kulturelle Homogenität und Kohärenz unterstellender, Kulturbegriff konnte zum einen aus erkenntnistheoretischer Sicht nicht mehr zufriedenstellen. Zum anderen richtete er auch in der praktischen interkulturellen Arbeit mehr Schaden als Nutzen an, da er Stereotype und Vorurteile eher verfestigte, als sie aufzubrechen. Insbesondere Jürgen Bolten (Bolten 2016, 2014, 2013), aber auch einer Vielzahl anderer Wissenschaftler*innen (u. a. Busch 2013; Rathje 2009) gelang es, ein offenes, netzwerkorientiertes und dynamisches Konzept von Kultur nachhaltig in den Fachdiskurs um Interkulturalität einzubringen.

Es gilt, dieses Verständnis von Kultur nun auch anschlussfähig für die interkulturelle Arbeit zu machen. Viel ist in dieser Hinsicht bereits geleistet worden (z. B. Haß 2020; Bolten 2017; Moosmüller 2009). Doch noch immer ist die Rede im Alltagssprachgebrauch zu oft von *der* deutschen, *der* amerikanischen, *der* ukrainischen, *der* russischen usw. Kultur. Immer wieder werden Debatten wie etwa um das Konzept der Leitkultur recycelt (mit größerem Medienecho zuletzt etwa 2017 durch den damaligen Innenminister Thomas de Maizière, vgl. De Maizière 2017). Und auch viele interkulturelle Trainings und Seminare bezie-

hen sich nach wie vor primär oder sogar ausschließlich auf Landeskulturen (Haß 2020). Nicht zuletzt besteht zumindest die Gefahr, dass Teile der Community von Interkulturalist*innen aus der Praxis sich vom Fachdiskurs lösen (Roth 2010 [1999]:68), weil ihnen die Diskussionen der letzten Jahre zu theoretisch und akademisiert erscheinen. Diese Problematik ergibt sich vor allem im wirtschaftlichen Umfeld. Während man sich im universitären Umfeld problemlos mit kritischen Perspektiven auseinandersetzen kann, ist im Businesskontext häufig das Bedürfnis nach handfestem Handlungswissen und praktischer Orientierung vorherrschend (aufgezeigt und kritisiert u. a. durch Haß 2020:6; a. a. O.: 246f.; König 2004:27).

Es ist eine Besonderheit des Fachs Interkulturelle Kommunikation, dass die Forschung seit den Anfängen einen ausgeprägten Anwendungsbezug aufweist (Roth 2010 [1999]:68; Haas 2009:98). Man forschte (und forscht) letztlich mit dem übergeordneten Ziel, Menschen interkulturell kompetenter zu machen, etwa durch Trainings oder Beratung im beruflichen Umfeld oder im Kontext der politischen Bildung. Sehr viele interkulturelle Dienstleistende kommen jedoch selbst nicht aus der Forschung, sondern beziehen ihre Expertise aus langjährigen praktischen Erfahrungen in interkulturellen Kontexten. Es ist die Aufgabe der interkulturellen Theorie und Forschung, Forschungsergebnisse und theoretische Diskurse für die interkulturelle Arbeit fruchtbar zu machen und Praktiker*innen mit dem nötigen Fachinput auszustatten – sozusagen als Dienstleistung für Dienstleistende. Vor diesem Hintergrund ist es besonders dramatisch, wenn sich Teile der Praxis vom Fachdiskurs komplett entkoppeln.

Kultur ist mit Abstand das wichtigste Bezugskonzept der interkulturellen Arbeit – wie bereits der Begriff Interkulturalität erahnen lässt. Wo aber ist Kultur denn in der Alltagswelt nun genau verortet?

Worauf bezieht sich das „Zwischen“ der Interkulturalität? Welche Implikationen ergeben sich für die Praxis, wenn konsequent mit einem offenen und dynamischen Verständnis von Kultur gearbeitet wird?

Besonders im Sektor der politischen Bildung ist heute oft eher die Rede von Diversität und Transkulturalität (Bond / Rapson 2014; Nazarkiewicz 2013:61; Katan 2012) statt von Interkulturalität, das für manche sogar eher etwas angestaubt daherkommen mag. Transkulturalität bezeichnet die Tatsache der Hybridisierung von Kultur, vor allem durch Globalisierung, Migration und Digitalisierung (Welsch 2010:3). Jedes kulturelle Element, das existiert, ist überall auf der Welt auch präsent (ebd.). Der Begriff Diversität bezeichnet die kulturelle Vielfalt in Organisationen und Gesellschaften sowie die vielfältigen Zugehörigkeiten von Individuen und zielt auf „die Wertschätzung sozialer Gruppenmerkmale und -identitäten für Organisationen“ ab (Walgenbach 2014:92; Georgi 2018). Damit beschreiben beide Begriffe eher Zustände – wenngleich insbesondere Diversität natürlich auch eine normative Dimension enthält. Interkulturalität hingegen bezeichnet einen Prozess, der dann stattfindet, wenn kulturell Differentes aufeinandertrifft und in Interaktion tritt. Die transkulturelle Verfasstheit unserer Welt führt dazu, dass Kultur immer schwerer beschreib- und begreifbar wird. Poststrukturalistische Auffassungen, die Kultur nicht mehr an Kulturträger (wie Nationen; Busch 2015; Scheffer 2009; ders. 2009a) gebunden sehen, sind abstrakt, schwer zugänglich und für die praktische interkulturelle Arbeit daher nur bedingt anschlussfähig.

Klaus P. Hansen (2009) hat hier mit seiner Theorie der Kollektive aus meiner Sicht eine Brücke zur Praxis geschlagen. Die Differenzierung zwischen Kollektiven und Kultur, die in Form von Standardisierungen des Denkens, Fühlens und Handelns innerhalb von Kollektiven entsteht (ders. 2000:43ff.), hilft dem Anliegen der Operationalisierung ungemein. Dieses Verdienst wurde

im interkulturellen Fachdiskurs vielfach gewürdigt (u. a. durch Gröschke 2014; Jammal 2014; Rathje 2014) und die Konzepte in fruchtbarer Weise weiterentwickelt (Rathje 2009). Der zentrale Kerngedanke der Arbeit von Hansen liegt darin, dass Menschen nicht nur eine einzige Kultur in sich tragen, sondern zu unzähligen verschiedenen Kollektiven mit ihren je eigenen Kulturen gehören.

Um eine Grundlage für die folgenden Ausführungen zur interkulturellen Praxis zu schaffen, fasse ich im Folgenden Annahmen über Kultur nach einem offenen und dynamischen, nicht-essentialistischen Verständnis zusammen und zeige Implikationen für die interkulturelle Arbeit auf.

- Kultur (im Sinne der sozialen Wirklichkeit in Lebenswelten; Bolten 2007:13) entsteht durch Interaktion in Kommunikationsgemeinschaften (nach Hansen: in Kollektiven) unterschiedlichster Art und Größe, von der Lebensgemeinschaft zwischen Partner*innen, über Freundeskreise, Religionsgemeinschaften, Organisationen bis hin zu staatlich verfassten Gesellschaften oder darüber hinaus.

- Kultur wird diskursiv konstruiert (u. a. Busch 2011; Appadurai 1996). Menschen „einigen“ sich gewissermaßen auf das, was sie als gemeinsame Wirklichkeit anerkennen. Was gilt als normal? Auf welche Grundwerte verständigen wir uns? Welche Grenzen setzen wir uns? Wie handhaben wir die Dinge? Dabei beginnen sie nicht immer wieder von Null, sondern beziehen sich auch auf das, was über Generationen tradiert und im kulturellen Gedächtnis (Assmann 1992) gespeichert ist.

- Diese Aushandlung bzw. „Einigung“ auf eine gemeinsame Wirklichkeit erfolgt jedoch nicht (ausschließlich) durch sprachlich verfasste Kommunikation, sondern durch das tagtägliche, routinierte Handeln der Angehörigen von Kollektiven. Wie Hörning und Reuter (2004:10) es formulieren:

„Die gesellschaftliche Wirklichkeit ist keine ‚objektive‘ Tatsache, sondern eine ‚interaktive Sache des Tuns‘“

- Kollektive sind immer auch von Vielfalt und Widersprüchlichkeit geprägt. Insbesondere große, vorgestellte Gemeinschaften (im Sinne von Benedict Andersons 2006 [1983]: „imagined communities“) umfassen unzählige weitere Gemeinschaften, in denen ihrerseits ständig Kultur konstruiert wird (Hansen 2009).

- Auch Individuen sind in sich nicht kulturell homogen, sondern vielfältig und widersprüchlich. Jeder Mensch gehört zu zahlreichen verschiedenen Gemeinschaften mit ihren je eigenen Kulturen (Multikollektivität; vgl. ebd.). Die individuelle Konstellation dieser kulturellen Kontexte ist bei jedem Menschen einzigartig. Je nachdem, wie relevant eine Zugehörigkeit zu einem Kollektiv für die eigene Identität ist, ist der kulturelle Einfluss mehr oder weniger stark ausgeprägt.

- Kultur ist ständig im Wandel begriffen. Menschen tragen die kulturellen Einflüsse ihrer anderen Kollektive in ihrem metaphorischen kulturellen Rucksack mit sich (präkollektive Elemente; vgl. ebd.). Zwar sind Menschen in der Lage, situationsangepasst und rollenadäquat zu denken und zu handeln. Das Moment des Präkollektiven führt jedoch dazu, dass auch innerhalb von Kollektiven ständig kulturelle Differenz zutage tritt und sich in der Interaktion dritte Räume (im Sinne von Bhabha 2000 [1994]) öffnen, in denen Kulturelles wieder neu ausgehandelt wird.

Welche Implikationen ergeben sich aus diesen Annahmen für die interkulturelle Arbeit?

1. Interkulturalität ist kein Sonderfall, sondern der Normalfall von Kommunikation.

Wenn jeder Mensch unzählige verschiedene kulturelle Einflüsse mit sich trägt und das auch für jede Gesellschaft gilt, ergeben sich auch tagtäglich interkulturelle Kommunikationssituationen, die uns gar nicht bewusst sind. Es handelt

sich zwar nicht bei jeder Kommunikation um interkulturelle Kommunikation, aber jede Kommunikationssituation birgt ein interkulturelles Potential: Was früher gemeinhin als *intra*kulturell galt (etwa deutsch-deutsche Kommunikation), ist oft tatsächlich durch *inter*kulturelle Dynamiken geprägt. Das ist dann der Fall, wenn unterschiedliche kulturelle Einflüsse der Beteiligten in einer Kommunikationssituation zum Tragen kommen und die Akteur*innen die Grundannahmen für die Interpretation der Situation sowie ihr darauf aufbauendes Handeln somit aus unterschiedlichen kulturellen Kontexten beziehen. Dieser implizite Rückbezug auf unterschiedliche kulturelle Kontexte kann zu Missverständnissen oder Unstimmigkeiten führen, die Interaktion kann jedoch genauso gut reibungslos verlaufen oder sogar besondere Synergien entfalten (Haß 2020:191; auch Barmeyer / Davoine 2014).

2. Wir können das Handeln von Angehörigen einer bestimmten Kultur nicht voraussagen.

Kultur hat selbstverständlich einen Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln von Personen. Da aber so viele verschiedene, sich teilweise widersprechende kulturelle Einflüsse auf Menschen einwirken, ist es nicht möglich, ihr Verhalten vorauszusagen. Zudem beeinflusst Kultur Individuen, determiniert sie aber nicht. Menschen sind in ihrem Handeln kreativ (Joas 1992) und können sich auch gegen normkonformes Handeln entscheiden. Damit ist kulturspezifische Wissensvermittlung im Rahmen von Training, Beratung usw. zumindest dann kritisch zu sehen, wenn verabsolutierte stereotype Zuschreibungen vorgenommen werden.

3. Als Interkulturalist*innen sollten wir unser Augenmerk auf Aushandlungsprozesse legen.

Menschen für kulturelle Unterschiede und die Rolle von Macht in Aushandlungsprozessen zu sensibilisieren, kann helfen, interkulturelle Kommunikations-

situationen produktiv und konstruktiv zu gestalten. Das ist von entscheidender Bedeutung: Wenn Kultur durch diskursive Aushandlung von Gemeinsamem aus kulturell Differentem entsteht, ist Interkulturalität konstitutiv für Wandel und Innovation – und für Kultur schlechthin (vgl. hierzu auch Leggewie/Zifonun 2010:15). Nur die Berührung mit dem Anderen, dem Fremden, hält Kultur lebendig. Das zeigt auch, wie hoch das Potential interkultureller Begleitung ist. Werden gute Voraussetzungen für Aushandlungsprozesse, z. B. in Organisationen, geschaffen, kann ein besonders innovatives Umfeld entstehen.

Der m. E. notwendige Schluss aus all diesen Überlegungen ist es, eine prozessorientierte Sichtweise einzunehmen und die Dynamik interkultureller Interaktionen in den Fokus zu nehmen, anstatt in einer stark strukturorientierten kulturvergleichenden Perspektive zu verharren. Die hier vorgeschlagene Ausrichtung interkultureller Arbeit reiht sich damit in die praxeologischen Ansätze (vgl. u. a. Reckwitz 2003) ein und konzentriert sich auf das praktische Handeln von Kollektivangehörigen, in dem sich Kultur nicht nur widerspiegelt, sondern ständig neu erschafft. Dieser Blickwinkel vermag zum einen die Gefahr des Zurückfallens in Essentialismen (wie etwa von Holliday und Macdonald 2020 angemahnt) zu verhindern. Zum anderen erschöpft sich der Ansatz aber auch nicht in bloßen theoretischen Überlegungen. Vielmehr ergeben sich daraus handfeste und konkrete inhaltliche und methodische Herangehensweisen an die interkulturelle Arbeit.

Im Folgenden grenze ich zunächst das Konzept der interkulturellen Arbeit, vor allem der interkulturellen Beratung, kurz ein, um dann darzulegen, welche Zielsetzung sich aus dem geschilderten Kulturverständnis m. E. für eine zeitgemäß arbeitende interkulturelle Beratung ergibt. Es handelt sich dabei also weniger um eine deskriptive Tatsachenanalyse, sondern eher um die normative Beschreibung einer aus meiner Sicht idealen interkulturellen Beratung.

2. Interkulturelle Arbeit und die Besonderheit interkultureller Beratung

Unter interkultureller Arbeit verstehe ich eine Reihe interkultureller Dienstleistungen im öffentlichen und privaten Sektor, insbesondere interkulturelles Training, interkulturelles Coaching, interkulturelle Beratung sowie interkulturelle Mediation.

Während es sich bei Training in der Regel um eine punktuelle, didaktisierte Maßnahme der Erwachsenenbildung handelt (Haß 2020:168ff.; Fries / Souvignier 2015:407; Herbrand 2002:47), ist Coaching

„eine zielorientierte, systematische und zeitlich begrenzte Unterstützung eines Entwicklungs- und Veränderungsprozesses im Rahmen beruflicher oder privater Neuorientierung.“ (Nazarkiewicz/Krämer 2012:59)

Coaching ist stärker am Individuum orientiert, das durch die Maßnahme beim Finden eigener Lösungen begleitet und unterstützt wird. In Trainings erarbeitet man tendenziell eher standardisierte Wege und Lösungen. Mediation als rechtlich geschützter Begriff wird durch das Mediationsgesetz wie folgt definiert:

„Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung des Konfliktes anstreben.“ (§ 1(1) Mediationsgesetz).

Im Folgenden interessiert mich vor allem die interkulturelle Beratung von Organisationen, auch als interkulturelles Consulting bezeichnet (vgl. Rathje 2007), das von der individuellen psychosozialen interkulturellen Beratung abzugrenzen ist (Grothe/Fischer 2007: 808).

Rathje definiert diese Form der interkulturellen Beratung als

„Dienstleistung für Organisationen, die von unabhängigen und qualifizierten Personen angeboten wird, um die Kunden-Organisation dabei zu unterstützen, Management-Probleme, die sich aus interkultureller Interaktion innerhalb der

Organisation sowie zwischen Organisation und Umwelt ergeben, zu identifizieren, zu analysieren, zu ihrer Lösung Vorschläge zu entwickeln und ggf. bei ihrer Implementierung zu unterstützen.“ (Rathje 2007:801f.)

Ich lege den Schwerpunkt im Folgenden auf die interkulturelle Beratung, obgleich die zu besprechenden Konzepte im Grunde ebenso relevant für Training, Coaching oder Mediation sind. Das Augenmerk auf die interkulturelle Beratung zu richten, ist insofern sinnvoll, als sie gegenüber anderen interkulturellen Dienstleistungen eine Besonderheit aufweist. So sehen sich zwar auch Trainer*innen, Coach*innen oder gelegentlich Mediator*innen mit positivistischen Ergebniserwartungen konfrontiert. Klient*innen im Coaching oder Training wünschen sich mitunter Rezeptwissen oder Aussagen über Kulturen, „wie sie wirklich sind“. Obwohl der Wunsch nach handfester Orientierung und Komplexitätsreduktion allzu menschlich und verständlich ist, werden sich seriöse Trainer*innen oder Coach*innen kaum auf diese Art von essentialisierenden Strukturaussagen einlassen. Mithilfe aktueller Trainings- und Coachingmethoden, die teilnehmendenzentriert arbeiten, kann solchen Erwartungen relativ leicht begegnet werden. Spielt man den Ball an die Teilnehmenden zurück, diskutiert offen mit ihnen über Wahrnehmungen und Deutungsmuster (Nazarkiewicz 2002:10) statt über vermeintliche Tatsachen, werden Trainees oder Coachees in angemessener Weise mit Komplexität konfrontiert, ohne sie dabei zu überfordern. Interkulturelle Mediator*innen betrifft diese Problematik etwas weniger, da sie per definitionem eher eine moderierende, vermittelnde Rolle einnehmen.

Beratende hingegen haben es deutlich schwerer. Stärker noch als Trainer*innen und Coach*innen wird ihnen eine Expertenrolle zugewiesen (Nazarkiewicz / Krämer 2012:55) Schließlich ist es – vereinfacht gesagt – die zentrale Aufgabe von Beratenden, Ist-Zustände oder Probleme zu analysieren und Handlungs-

empfehlungen auszusprechen. Deswegen müssen sich Beratende jedoch keineswegs zu essentialisierenden strukturalistischen Aussagen hinreißen lassen. Statt Zuschreibungen zu machen, sollten sie helfen, Prozesse sinnvoll zu gestalten. In den meisten Fällen wird eine interkulturelle Beratung, die auf einem offenen und dynamischen Kulturverständnis fußt, also eine Prozessberatung sein.

Trotzdem hat auch die klassische Expertenberatung nach wie vor ihre Berechtigung. Von Zuordnungen von „Kulturwissen“ zu konkreten Personenkreisen ist zwar abzuraten. Die Vermittlung von Wissen über kulturelle Wahrnehmungsdimensionen, die sich quer durch alle Kollektive finden lassen, ist hingegen sehr hilfreich (in Anlehnung an die Kulturdimensionen der Kulturvergleichenden Psychologie, jedoch ohne Zuordnungen zu spezifischen Kollektiven vorzunehmen). Dass Menschen kulturell bedingt etwa einen unterschiedlichen Umgang mit Zeit, Macht oder Beziehungen pflegen können und inwieweit diese Unterschiede nicht nur eine Herausforderung, sondern auch ein Potential in der Zusammenarbeit darstellen können, ist nicht allen Klient*innen bewusst.

3. Wieso nicht gleich „Diversity-Beratung“?

Der Ansatz der Kritischen Interkulturellen Kommunikation zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass er Machtunterschiede nicht ignoriert, sondern in sämtliche Überlegungen einbezieht (z. B. die Ansätze von Friese 2020; Busch 2015; Castro Varela 2008). Diskriminierung, Privilegiertheit und Marginalisierung beeinflussen Dynamiken in der Kommunikation maßgeblich. Ein nicht-essentialisierender Blick auf Kultur verschiebt den Fokus der interkulturellen Arbeit zudem auf die Vielfalt von Lebenswelten und ihren Kulturen.

Damit ergeben sich offensichtlich starke Gemeinsamkeiten mit dem Diversity-Konzept. Multiple Zugehörigkeiten des Individuums erinnern an die Diversity-Kategorien und -Dimensionen nach dem

oft zitierten Modell von Gardenswartz und Rowe (2002 [1994]). Auch der Diversity-Ansatz zielt darauf, Vielfalt in Organisationen sichtbar zu machen und zu fördern (Walgenbach 2014:92). Wieso dann also nicht gleich als Diversity benennen, wo allem Anschein nach Diversity drinsteckt?

Ziele einer Diversity-Beratung sind beispielsweise die Unterstützung von Organisationen bei der vielfältigen Besetzung von Teams, einerseits aus politisch motivierten, andererseits aus ökonomischen Gründen (Erhöhung des Innovationspotentials usw.). Zudem fokussiert Diversity-Beratung die gegenseitige Anerkennung und den Hinweis auf die Gleichberechtigung verschiedener Kulturen in Organisationen (ebd.).

Der (kritische) interkulturelle Ansatz geht darüber jedoch noch hinaus und nimmt Aushandlungsprozesse in den Fokus. Mehr als die Zusammensetzung des Teams interessiert die interkulturelle Beraterin zum Beispiel, was in der alltäglichen Zusammenarbeit geschieht. Wie wird mit kulturellen Unterschieden umgegangen? Wie wird kommuniziert? Wie werden Konflikte gelöst? (Wie) wird eine gemeinsame Teamkultur ausgehandelt? Prozessorientierte interkulturelle Beratung arbeitet somit in sehr pragmatischer und konstruktiver Art und Weise mit kultureller Vielfalt. Das praktische Tun, das dynamische Miteinander und die damit einhergehenden Aushandlungen und Wandelprozesse stehen im Mittelpunkt.

Auch gegenüber dem Diversity-nahen Antidiskriminierungsansatz (etwa Antirassismus, Antisexismus, z. B. Liebscher / Fritzsche 2010) weist die interkulturelle Beratung Besonderheiten auf, ist sie doch weniger defizitorientiert. Auf Diskriminierung in all ihren Dimensionen hinzuweisen ist zweifellos ein Anliegen von kaum zu überschätzender Wichtigkeit. Interkulturelle Beraterinnen und Berater legen den Fokus aber auf das konstruktive Miteinander – dies jedoch unbedingt unter Einbeziehung machtkritischer Aspekte. Auch zum Critical-Whiteness-Ansatz (u. a. Arndt 2005) bestehen

damit zumindest gewisse Gemeinsamkeiten, insofern, als der Blick auf die häufig asymmetrische Ausstattung der Interakteur*innen mit Macht und Privilegien gerichtet wird.

Interkulturelle Beratung versteht sich nicht als Alternative, sondern komplementär zu den erwähnten Beratungsansätzen. Gleichwohl ist zu betonen, dass die erwähnten Unterschiede eher idealtypischer Natur sind. In der Beratungspraxis sind häufig Mischformen mit nur leicht unterschiedlicher Schwerpunktsetzung anzutreffen.

4. Ziele der interkulturellen Beratung

Ziel der interkulturellen Beratung ist es demnach, Organisationen bei der Gestaltung von interkulturellen Aushandlungsprozessen zu unterstützen. Neben der Prozessgestaltung und -begleitung zeigt die interkulturelle Beratung idealerweise Wege auf, wie Organisationen und ihre Angehörigen ihre Aushandlungskompetenz nachhaltig stärken können.

Die *Zielkontexte* der Beratung sind vor dem Hintergrund eines offenen und dynamischen Kulturverständnisses deutlich vielfältiger als noch vor einigen Jahrzehnten, als typischerweise nur internationale Kontexte im Vordergrund standen. Relevante Felder in Organisationen sind, neben internationalen, interethnischen und interreligiösen, beispielsweise interdisziplinäre, intergenerationelle oder auch intergeschlechtliche Kontexte und vor allem deren Dynamiken im intersektionalen Zusammenspiel (zum Begriff der Intersektionalität, Rommelspacher 2009).

Teamkommunikation, Teamentwicklung, Corporate Culture, Führungskräfteberatung oder auch Change Management sind denkbare Anwendungsbereiche und zwar sowohl im nationalen wie im internationalen Kontext. Hat ein Unternehmen zum Beispiel das Problem, seine wohlformulierte und top-down verordnete Corporate Identity zu implementieren, wäre das ein klassischer Fall für die interkulturelle Beratung.

Zunächst stellt sich für die Beratung die Frage, inwieweit der Versuch, Teams und Mitarbeitenden eine solche Leitkultur zu oktroyieren, überhaupt Erfolgsaussichten haben kann. Wie aber kommt man letztlich zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur? Allein in verschiedenen Teams haben sich oft unterschiedliche Teamkulturen etabliert. Auch zwischen verschiedenen Führungsebenen, Berufsgruppen oder auch Generationen gibt es häufig Konflikte oder unterschiedliche Vorstellungen. Zwischen diesen zu vermitteln und Prozesse zu designen, um eine gemeinsame Team-, Abteilungs- oder sogar Unternehmenskultur zu finden, die von allen auch verinnerlicht und gelebt wird, kann ein Tätigkeitsfeld für die interkulturelle Beratung sein. Oder es gilt, in Change-Prozessen in einer Organisation verschiedene Anspruchsgruppen mit ihren (kulturell) unterschiedlichen Hintergründen miteinander in Einklang zu bringen. Damit solche Aushandlungsprozesse kultur- und machtsensibel gestaltet werden können, ist es die Aufgabe interkultureller Beraterinnen und Berater, kulturelle Bedingungsfaktoren zu identifizieren, wo sie traditionell vielleicht nicht erwartet werden, und ein Verständnis sowie Akzeptanz für Komplexität zu bewirken. Denn gerade, weil Organisationen mitunter noch in alten Vorstellungsmustern von Kultur verharren, ist Klient*innen oft gar nicht bewusst, dass sie sich ständig in interkulturellen Kontexten bewegen.

Zusammengefasst ist interkulturelle Beratung vor allem durch ihren spezifischen systemischen Blick gekennzeichnet, der sich auf kulturelle Unterschiede in Verbindung mit Machtdynamiken richtet und konstruktive Unterstützung bei der Auslotung eines „Common Ground“ leistet.

5. Aushandlungskompetenz als zentrales Motiv interkultureller Beratung

Deutlich wird, dass mein Vorschlag für die Ausrichtung der interkulturellen Beratung einen interaktionsorientierten Ansatz verfolgt. Solche Ansätze gab es in der interkulturellen Forschung auch früher schon (z. B. Müller-Jacquier 2004; Gumperz 1982). Sie basieren auf der Idee, dass Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen eine gemeinsame Interkultur (Casmir 1999; Thije 1997) aushandeln. Dabei ging man aber zum einen oft von mehr oder weniger homogenen Ausgangskulturen aus (kritisiert u. a. von Haas 2009:98; Welsch 1994:3f.). Vor dem Hintergrund des hier vertretenen offenen und dynamischen Kulturbegriffs, ergibt sich eine deutlich komplexere Vorstellung. Danach verstehe ich interkulturelle Aushandlungen heute im Sinne von Homi K. Bhabhas Drittem Raum (Bhabha 2000 [1994]), der sich überall öffnet, wo kulturell Unterschiedliches in einen Austausch tritt. Die kulturellen Kontexte, die aufeinandertreffen, sind im Gegensatz zu früher vorherrschenden essentialistischen Sichtweisen schon von vornherein hybrid, inhomogen und in sich widersprüchlich. Einen dem State of the Art entsprechenden interaktionsorientierten Ansatz liefert zurzeit insbesondere Christoph Barmeyer (2018; Barmeyer / Davoine 2014) mit seinem Konzept der Konstruktiven Interkulturalität, das wertvolle Anknüpfungspunkte für die interkulturelle Arbeit bereitstellt.

Zum anderen wurde dem Faktor Macht auch in auf interkulturelle Interaktion fokussierten Analysen häufig wenig Beachtung geschenkt. Ein kultureller Diskurs auf Augenhöhe, in dem gleichberechtigt Gemeinsames ausgehandelt wird, kann höchstens in einem theoretischen Machtvakuum stattfinden, so wie es sich

etwa Jürgen Habermas (1995 [1981]; 1995a [1981]) als Ideal vorstellte. Michel Foucault (1991 [1972]; 1981 [1969]) hat demgegenüber darauf hingewiesen, dass Diskurse nie im machtleeren Raum stattfinden, sondern in regelrecht machtgeschwängerten Kontexten. Dabei gilt es, nicht nur offene, sondern auch verdeckte Machtstrukturen zu berücksichtigen. Wenn wir nicht die großen gesellschaftlichen Diskurse, sondern Aushandlungen im Kleinen, beispielsweise in Organisationen, betrachten (die meist ebenfalls komplexer sind, als man denken könnte), wird das ganz deutlich: Gibt es ein Hierarchiegefälle, z. B. zwischen leitender Führungsperson und Mitarbeiter*innen, kann eine Aushandlung auf Augenhöhe kaum stattfinden. Aber auch in vermeintlich gleichberechtigten Kontexten trifft man auf eine Vielzahl mehr oder weniger verdeckter Machtstrukturen. Besonders in Bezug auf kulturelle Aspekte stellt sich die Frage nach der Deutungsmacht von Kommunizierenden. Gesellschaftlich privilegierten Gruppen kommt eine deutlich höhere Deutungsmacht zu als gesellschaftlich marginalisierten (Nazar-kiewicz 2016:28f.). Da nicht nur Organisationen, sondern auch ihre Mitglieder kulturell vielfältig sind, gibt es in jedem Kontext auch Ungleichgewichte von Deutungsmacht.

Deutlich geworden sollte sein, dass interkulturelle Aushandlungen und Aushandlungskompetenz zu Schlüsselmotiven interkultureller Beratung und anderer interkultureller Dienstleistungen avancieren. Im Folgenden gehe ich detaillierter auf die Definition und Bedeutung von Aushandlungskompetenz ein. Die Ausführungen beruhen inhaltlich zum großen Teil auf Erkenntnissen der Studie der Verfasserin zu Stereotypen im interkulturellen Training (Haß 2020). Auf Basis umfassender, 2018 durchgeführter Experteninterviews und teilnehmender Beobachtungen wurde die interkulturelle Trainingspraxis in Deutschland untersucht, um den Umgang interkultureller Trainer*innen mit der Stereotypisierungsproblematik in klassischen interkulturellen Trainings zu beleuchten. Auf

Basis der praktischen Insights erfahrener Trainer*innen in Verbindung mit theoretischen Überlegungen konnte eine Reihe praktischer Handlungsempfehlungen zur Minimierung von Stereotypisierungen in Trainings generiert werden. Trainings interaktions- und prozessorientiert zu denken und zu gestalten, stellt dabei eine der wichtigsten und grundlegendsten Empfehlungen dar. Eine konsequente Prozessorientierung vermag auch die Gefahr des Zurückfallens in essentialistische und positivistische Denk- und Argumentationsmuster zu vermeiden oder immerhin zu minimieren. Die Entwicklung von Aushandlungskompetenz wurde als übergeordnetes Ziel interkultureller Weiterbildungsmaßnahmen identifiziert. Wie bereits erläutert, möchte ich mit diesem Beitrag aufzeigen, dass dies nicht nur für die Gestaltung von Trainings, sondern ebenso für die interkulturelle Beratung und die interkulturelle Arbeit im Allgemeinen gilt.

Wenn wir Aushandlungsprozesse nun näher betrachten, stellt sich die Frage, was „*aushandeln*“ genau bedeutet, was dabei ausgehandelt wird und worin die besagte *Aushandlungskompetenz* im Detail besteht. Wenn ich von „Aushandlungen“ im interkulturellen Kontext spreche, geht es mir um das diskursive Aushandeln von Kultur und weniger um zweckrationale, strategisch angelegte Verhandlungen über materielle Güter oder Privilegien. Da das Wort „Verhandlungskompetenz“ gerade im organisationalen Kontext sehr stark mit Verhandlungen im ökonomischen Kontext (z. B. um Gehalt, Beförderungen, Vertragsklauseln) assoziiert ist, erscheint der Begriff „Aushandlungskompetenz“ an dieser Stelle sinnvoller. So wird deutlich, dass es hierbei um kulturelle Aspekte der Zusammenarbeit geht. Im organisationalen Kontext sind mögliche Gegenstände der Aushandlung etwa:

- Formen und Regeln des Umgangs oder der Kommunikation: beispielsweise Fehlerkultur, Kultur der Wertschätzung, Kultur der Offenheit/Geschlossenheit, Kultur der flachen/steilen Hierarchien, Diskussionskultur etc.;

- Prozesse und Abläufe in der Zusammenarbeit: Vereinbarung und Pflege von Routinen, Ritualen usw.;

- Werte und Normen: Was wird als normal oder akzeptabel betrachtet, welche Grenzen gibt es? Was ist im Miteinander und gegenüber Außenstehenden wichtig und leitet das Handeln des Teams/der Abteilung/der Organisation maßgeblich?

Gleichwohl haben Menschen auch häufig ein handfestes Interesse an der Durchsetzung eigener kultureller Vorstellungen und Werte etc. D. h., auch Aushandlungen sind nicht nur machtabhängig, sondern ebenfalls interessengebunden und der Übergang zwischen ökonomischen und den hier erläuterten kulturellen Interessen fließend: Kulturelle Deutungsmacht auf seiner Seite zu wägen, kann ähnliche Effekte zeitigen wie hierarchisch-formalisierte Macht und bringt meist auch ökonomische Privilegien mit sich. So sind Angehörige privilegierter Gesellschaftsgruppen im Gegensatz zu marginalisierten Gruppen angesehener, erfolgreicher und gelangen dadurch leichter in Führungspositionen.

Während strategische Verhandlungen im ökonomischen Kontext den Verhandeln schon per definitionem bewusst sind und verbal sowie explizit durchgeführt werden, erfolgen (inter-)kulturelle Aushandlungen oft unterbewusst-intuitiv, implizit und sogar nonverbal. Wenn verschiedene Kulturen aufeinandertreffen, finden *immer*, ganz automatisch und häufig unbewusst, Aushandlungen statt und Hybridisierungen entstehen. Wie diese Aushandlungen verlaufen, ist nicht nur abhängig von offenen und verdeckten Machtstrukturen, sondern auch von der Aushandlungskompetenz der Beteiligten. Aushandlungskompetenten Organisationen und ihren Angehörigen gelingt es, kultur- und machtsensibel zu agieren und dabei eine gemeinsame Linie zu finden. Um Aushandlungsprozesse zu gestalten und Aushandlungen nicht einfach nur geschehen zu lassen, bedarf es also eines Bewusstseins dafür. Dieses herzustellen bzw. zu ermöglichen, ist

Aufgabe der interkulturellen Arbeit.

Ein Tool der Teamentwicklungsarbeit ist beispielsweise der so genannte Teamvertrag (oft auch Teamcharta; Pabst et al. 2022:Kap. 4), den Teammitglieder gemeinsam konsensorientiert formulieren und abschließen. Dabei werden (rechtlich natürlich nicht bindende) Vereinbarungen im Hinblick auf die gemeinsame Arbeit, die Kommunikation, den Umgang miteinander etc. geschlossen, oft auch gemeinsame Werte formuliert. Hier werden also Prinzipien einer strategischen Verhandlung auf den interkulturellen Aushandlungsprozess angewendet. Es handelt sich um ein typisches Tool, das in Team-Coachings oder in Trainings Anwendung findet, aber auch interkulturell Beratende können die Gestaltung solcher Prozesse anregen.

Aufbauend auf diesen Überlegungen definiere ich **Aushandlungskompetenz** als

*Fähigkeit und Bereitschaft, eigene (kulturelle) Interessen und Werte bei gleichzeitiger Toleranz und Respekt für die Interessen und Werte der*s Anderen zu vertreten und diskursiv einen Kompromiss – oder besser: einen Konsens – auszuhandeln.*

Dieses Verständnis von Aushandlungskompetenz erkennt die Interessengebundenheit von Aushandlungen im interkulturellen Kontext als Realität an, ohne diese Tatsache per se zu bewerten. Die Definition als solche ist wiederum nicht wertneutral zu verstehen, sondern beschreibt ein Ideal, das sich in einem humanistischen und demokratischen Wertekosmos verortet. Insofern Aushandlungskompetenz nicht nur eine Fähigkeit beschreibt, sondern auch den Aspekt der Bereitschaft, also einer bestimmten Haltung, umfasst, enthält das Konzept neben einer kognitiven und konativen auch eine affektive Komponente. Aushandlungskompetenz befähigt Menschen, in Aushandlungen souverän zu agieren. Dafür müssen jedoch zunächst zwei aufeinander aufbauende Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Sie müssen über ein Bewusstsein für Kultur und Interkulturalität verfügen und

2. in der Lage sein, sich in die Perspektive der anderen Interaktionspartei(en) empathisch hineinzuversetzen (Selbsttranszendenz).

Damit handelt es sich bei Aushandlungskompetenz um die höchste von drei Kompetenzstufen (Haß 2020:192). Stufe 1 ergibt sich als logischer Rückschluss: Wenn interkulturelle Aushandlungsprozesse gestaltet und Aushandlungen möglichst bewusst und souverän vollzogen werden sollen, müssen sich Interagierende zunächst bewusst sein, dass sie sich gerade in einen solchen Prozess begeben. Damit nehme ich Bezug auf die eingangs aus einem offenen und dynamischen Kulturverständnis hergeleiteten Prämisse, dass Interkulturalität keineswegs einen Sonderfall von Kommunikation darstellt, sondern alltäglich ist. Insofern beschreibt die erste Kompetenzstufe die Fähigkeit, zu erkennen, wann und inwiefern in einer Interaktion kulturell unterschiedliche Hintergründe der Interagierenden zum Tragen kommen – und wann eine Interaktion stärker durch individuelle oder situative Einflüsse beeinflusst wird. Hierzu gehört auch das Wissen über Mechanismen der kulturellen Wahrnehmung, also die grundsätzliche kulturelle Färbung unseres Blicks, ebenso wie die Erkenntnis, welche Machtdynamiken in interkulturellen Aushandlungen wirksam werden und die Konsensherstellung beeinflussen bzw. potenziell beeinträchtigen. Bin ich mir der Wirksamkeit verschiedener Formen von Macht nicht bewusst, kann ich schwerlich sensibel damit umgehen. Hier stößt das Konzept der Aushandlungskompetenz gleichzeitig natürlich auch an seine Grenzen. Ein Bewusstsein für Machtgefälle und die Interessengebundenheit interkultureller Kommunikation zu schaffen, vermag diese ungleichen Voraussetzungen der Aushandelnden nicht auszulöschen. Im besten Fall gehen insbesondere privilegierte Akteur*innen sensibel mit ihrer zugeschriebenen Deutungshoheit um und nehmen sich bis zu einem gewissen Maß zurück. Es ist jedoch zu erwarten, dass eigene Interes-

sen gerade in der harten wirtschaftlichen Realität oft auch durchgesetzt und privilegierte Positionen ausgespielt werden.

Stufe 2 wird mitunter auch als Perspektivenreflexivität umschrieben (Helmolt 2016). Um im Rahmen eines Aushandlungsprozesses einen Konsens zu erreichen, ist es erforderlich, die Interessen und Werte der*s Anderen erst einmal zu kennen und zumindest teilweise zu verstehen und nachzuvollziehen, selbst wenn sie sich nicht mit den eigenen Interessen und Werten decken sollten. Die eigene kulturelle Perspektive bleibt dabei auch für dieses Fremdverstehen der Ausgangspunkt, hundertprozentige Selbsttranszendenz ist nicht erreichbar. Es handelt sich vielmehr um ein formuliertes Ideal, an das wir uns lediglich annähern können.

Anstelle von Aushandlungskompetenz hätte ich hier auch von interkultureller Kompetenz sprechen können. Der Begriff der interkulturellen Kompetenz ist in der Vergangenheit allerdings zur Genüge diskutiert (u. a. Rathje 2006; Mall 2003; Straub 2003; Thomas 2003), um nicht zu sagen: überdehnt, worden (auch Bolten 2016a, der aus diesem Grund für eine ganzheitliche Perspektive plädiert). Vor allem ist der Begriff stark mit dem früher vorherrschenden essentialistischen Kulturverständnis verbunden, weswegen ich mich hier gegen die Verwendung des Begriffs entschieden habe. Oftmals beinhaltet Aspekte interkultureller Kompetenz wie spezifisches Kulturwissen oder Akkulturationsfähigkeit bzw. -bereitschaft (zum Begriff der Akkulturation vgl. Berry 1990) ergeben unter dem Vorzeichen eines offenen und dynamischen Kulturbegriffs keinen Sinn. Die Prämisse, dass Menschen zu zahlreichen Kollektiven mit ihrer je eigenen Kultur gehören, führt den Gedanken der Akkulturation ad absurdum. An welche Kultur sollte man sich anpassen, in welche integrieren? Worauf bezieht sich angemessenes Verhalten? Wissen über spezifische kulturelle Kontexte mag zwar hilfreich sein, um sich in fremden Kontexten leichter zurechtzufinden. Wer mit einem kulturellen Kontext vertraut

ist, benötigt jedoch keine interkulturelle Kompetenz, um sich darin sicher zu bewegen. Der Kern von interkultureller Aushandlungskompetenz ist es, das Interkulturelle einer Situation gerade unter den Bedingungen des Nicht-(sicher-)Wissens, des Nicht-(sicher-)Kennens zu durchschauen und zu versuchen, die Perspektive des Anderen einzunehmen und zu berücksichtigen, ohne mit ihr von vorneherein vertraut zu sein. Die so genannten Komponentenmodelle interkultureller Kompetenz listeten demgegenüber eine Reihe nützlicher Eigenschaften als Voraussetzung für interkulturelle Kompetenz auf, etwa Empathie, Metakommunikationsfähigkeit oder Ambiguitätstoleranz (z. B. Straub / Nothnagel / Weidemann 2010:19). Diese Eigenschaften sind ohne Zweifel nützlich, um in Aushandlungen souverän agieren zu können, ihr Vorhandensein macht einen Menschen aber noch nicht per se interkulturell kompetent.

6. Ausblick und Einordnung

Ich habe mit diesem Diskursbeitrag dafür plädiert, Aushandlungsprozesse in den Fokus der interkulturellen Praxis zu stellen und ihre produktive Gestaltung sowie die nachhaltige Stärkung der Aushandlungskompetenz von Klient*innen als Hauptziel interkultureller Beratung und interkultureller Arbeit schlechthin zu begreifen.

Es ist nun an uns als Interkulturalist*innen, den Wandel hin zu einer prozessorientierten Beratungspraxis auch zu vollziehen und unser offenes Verständnis von Kultur für unsere praktische Arbeit fruchtbar zu machen. Uns als Forschenden obliegt es, Aushandlungsdynamiken im Detail besser zu beleuchten und die Erkenntnisse für die Praxis nutzbar zu machen. Wie genau laufen implizite und explizite, bewusste und unbewusste Aushandlungen ab? Wie sieht gelingende interkulturelle Aushandlung aus und

welche Faktoren beeinflussen Erfolg oder Scheitern dieser Prozesse? Durch welche Methoden lässt sich Aushandlungskompetenz fördern? Wie können wir Menschen dazu anhalten, Kultur bewusster auszuhandeln?

Die Stärkung von Aushandlungskompetenz ist nicht nur eine wichtige Dienstleistung für Organisationen, sondern eine gesellschaftspolitische Aufgabe von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Es ist meines Erachtens nicht vermessen, von einer Schlüsselkompetenz für das 21. Jahrhundert zu sprechen. Die großen globalen Herausforderungen unserer Zeit, bei denen es um nicht weniger als die Rettung des Lebensraums der menschlichen Spezies und ihrer Mitgeschöpfe geht, erscheinen angesichts tiefer sozialer und kultureller Risse in und zwischen unseren Gesellschaften kaum zu bewältigen. Die Fronten sind vielfach verhärtet, Kulturkämpfe sind augenscheinlich an der Tagesordnung. Hyperindividualisierung und der Wandel der Medienlandschaft haben ihren Teil dazu beigetragen, dass wir uns in den vergangenen Jahren immer weniger auf eine gemeinsame Wirklichkeit einigen konnten. In einer transkulturellen Welt kann es auch nicht das Ziel sein, uns auf eine einzige unumstößliche Wahrheit zu verständigen. Das letzte Jahrhundert stand für Leitkultur und Ausgrenzung. Wenn unser Jahrhundert Vielfalt, Inklusion und das Miteinander in einer weiterhin starken Demokratie fördern soll, müssen wir Menschen empowern, indem wir sie fit für Diskurse machen und ihnen so demokratische Partizipation ermöglichen. Das gilt insbesondere auch für marginalisierte Gruppen, die Diskurse bisher ohnmächtig von der Peripherie aus beobachten. Aushandlungskompetente Bürgerinnen und Bürger finden sich in einer transkulturell verfassten Welt gut zurecht. Sie können Zusammenhalt herstellen und gleichzeitig Uneindeutigkeit und Differenz aushalten. Aushandlungskompetenz ist unser wichtigstes Heilmittel gegen gesellschaftliche Polarisierung. Insofern ist ihre Stärkung auch eine Aufgabe im Kontext politischer Bildung,

mit der nicht früh genug begonnen werden kann.

7. Literatur

- Anderson, B. (2006) [1983]: *Imagined Communities. Reflections of the Origin and Spread of Nationalism*. London, New York: Verso.
- Appadurai, A. (1996): *Modernity at Large*. Minneapolis, London: University of Minnesota Press.
- Arndt, S. (2005): The Racial Turn. Kolonialismus, Weiße Mythen und Critical Whiteness Studies. In Bechhaus-Gerst, M. / Gieseke, S. (Hrsg.): *Koloniale und postkoloniale Konstruktionen von Afrika und Menschen afrikanischer Herkunft in der deutschen Alltagskultur*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 11–26.
- Assmann, J. (1992): *Das kulturelle Gedächtnis. Schrift, Erinnerung und politische Identität in frühen Hochkulturen*. München: C. H. Beck.
- Barmeyer, C. / Davoine, E. (2014): Interkulturelle Synergie als ‚ausgehandelte‘ Interkulturalität. Der deutsch-französischen Fernsehsender ARTE. In Moosmüller, A. / Möller-Kiero, J. (Hrsg.): *Interkulturalität und kulturelle Diversität*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, 155–84.
- Barmeyer, C. (2018): *Konstruktives Interkulturelles Management*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Berry, J. (1990): Psychology of Acculturation. Understanding Individuals Moving Between Cultures. In Brislin, R. W. (Hrsg.): *Applied Cross-Cultural Psychology*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications, 232–53.
- Bhabha, H. K. (2000) [1994]: *Die Verortung der Kultur*. Tübingen: Stauffenberg.
- Bolten, J. (2017): Interkulturelles Lehren und Lernen. Interkulturelle Lernprozesse neu gedacht. In Goethe Institut (Hrsg.): *Magazin Sprache*. Zugriff am 09.01.2018 über: <https://www.goethe.de/de/spr/mag/20906565.html>
- Bolten, J. (2007): *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Landeszentrale für Politische Bildung. Zugriff am 31.03.2023 über: <https://d-nb.info/1178247252/34>
- Bolten, J. (2013): Fuzzy Cultures. Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen. *Mondial. Sietar Journal für interkulturelle Perspektiven*: 4–10.
- Bolten, J. (2014): ‘Kultur’ kommt von colere: Ein Plädoyer für einen holistischen, nicht-linearen Kulturbegriff. In Jammal, E. (Hrsg.): *Kultur und Interkulturalität*. Wiesbaden: Springer VS, 85–108.
- Bolten, J. (2016): Interkulturelle Trainings neu denken. *Interculture Journal* 15(26): 75–92.
- Bolten, J. (2016a): Interkulturelle Kompetenz. Eine ganzheitliche Perspektive. *Polylog, Zeitschrift für interkulturelles Philosophieren* 36: 23–38.
- Bond, L. / Rapson, J. (Hrsg.) (2014): *The Transcultural Turn. Interrogating Memory Between and Beyond Borders*. Berlin, Boston: DeGruyter.
- Busch, D. (2011): Kulturbegriffe in der Forschung zur interkulturellen Kommunikation. Konsequenzen für die Interpretation empirischer Beobachtungen und deren Handlungsrelevanz. *Interculture Journal* 10(13): 5–24.
- Busch, D. (2013): *Im Dispositiv Interkultureller Kommunikation. Dilemmata und Perspektiven eines interdisziplinären Forschungsfelds*. Bielefeld: Transcript.
- Busch, D. (2015): Kultur machen? Nie trägerlos! Versuch einer Standortbestimmung des Kollektivansatzes. In Jammal, E. (Hrsg.): *Interdisziplinäre Perspektiven auf Begriff und Phänomen des Kollektivs I, Zeitschrift für Kultur- und Kollektivwissenschaft* 1(1). Bielefeld: Transcript, 111–53.

- Casimir, F. L. (1999): Foundations for the Study of Intercultural Communication Based on a Third-Culture-Building model. *International Journal of Intercultural Relations* 23(1): 91–116.
- Castro Varela, M. d. M. (2008): Macht und Gewalt: (K)ein Thema im Diskurs um interkulturelle Kompetenz. In Rommelspacher, B. / Kollak, I. (Hrsg.): *Interkulturelle Perspektiven für das Sozial- und Gesundheitswesen*. Frankfurt am Main: Mabuse Verlag, 97–113.
- De Maizière, T. (30.04.2017): Leitkultur für Deutschland – was ist das eigentlich? *Bild am Sonntag*: 6–7.
- Foucault, M. (1981) [1969]: *Archäologie des Wissens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (1991) [1972]: *Die Ordnung des Diskurses*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Fries, S. / Souvigner, E. (2015): Training. In Wild, E. / Möller, J. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. Wiesbaden: Springer, 405–28.
- Friese, H. (2020): Leerstellen der Interkulturellen Kommunikation. Für eine kritische Perspektive. In Moosmüller, A. (Hrsg.): *Interkulturelle Kompetenz. Kritische Perspektiven*. Münster, New York: Waxmann, 141–68.
- Gardenswartz, L. / Rowe, A. (2002) [1994]: *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Georgi, V. B. (2018): Diversity. In Gogolin, I. / Georgi, V. B. / Krüger-Portratz, M. / Lengyel, D. / Sandfuchs, U. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Pädagogik*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 61–66.
- Gröschke, D. (2014): Kaleidoskop der Identität. Kollektive, Kulturen, Interkulturalität, Diversität und Identität. In Wolting, S. (Hrsg.): *Kultur und Kollektiv. Festschrift für Klaus P. Hansen*. Berlin: wvb Wissenschaftlicher Verlag, 107–18.
- Grothe, J. / Fischer, C. (2007): Interkulturelle Beratung. In Straub, J. / Weidemann, A. / Weidemann, D. (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart, Weimar: J.B. Metzler, 808–14.
- Gumperz, J. J. (Hrsg.) (1982): *Language and Social Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Haas, H. (2009): *Das interkulturelle Paradigma*. Passau: Verlag Karl Stutz.
- Habermas, J. (1995) [1981]: *Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1995a) [1981]: *Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hansen, K. P. (2000): *Kultur und Kulturwissenschaft*. München: A. Francke UTB.
- Hansen, K. P. (2009): *Kultur, Kollektiv, Nation*. Passau: Verlag Karl Stutz.
- Haß, J. (2020): *Stereotype im interkulturellen Training*. Wiesbaden: Springer VS.
- Helmolt, K. v. (2016): Perspektivenreflexives Sprechen über Interkulturalität. *Interculture Journal* 15(26): 33–42.
- Herbrand, F. (2002): *Fit für fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte*. Bern: Haupt Verlag.
- Hörning, K. H. / Reuter, J. (2004): Doing Culture. Kultur als Praxis. In Hörning, K. H. / Reuter, J. (Hrsg.): *Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis*. Bielefeld: transcript, 9–16.
- Holliday, A. / Macdonald, M. N. (2020): Researching the Intercultural. Intersubjectivity and the Problem with Postpositivism. *Applied Linguistic* 41(5): 621–39.

- Jammal, E. (2014): Vielfalt, Kollektivität und Lebenswelt. In Moosmüller, A. / Möller-Kiero, J. (Hrsg.): *Interkulturalität und kulturelle Diversität*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, 105–24.
- Joas, H. (1992): *Die Kreativität des Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Katan, D. (2012): The Transcultural Turn. Models, Training and Translation Itself. New Frameworks for Training. *Cultus Journal 5*: 10–19.
- König, A. (2004): „Kultur light“? Der anthropologische Kulturbegriff und seine Probleme mit der „Praxis“. In Lüsebrink, H.-J. (Hrsg.): *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation. Theorieansätze und Praxisbezüge in interdisziplinärer Perspektive*. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag, 15–34.
- Leggewie, C. / Zifonun, D. (2010): Was heißt Interkulturalität? *Zeitschrift für interkulturelle Germanistik 1*(1): 11–31.
- Liebscher, D. / Fritzsche, H. (2010): *Antidiskriminierungspädagogik: Manual für die Arbeit mit Jugendlichen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mall, R. A. (2003): Interkulturelle Kompetenz jenseits bloßer „political correctness“. *Erwägen-Wissen-Ethik 14*(1): 196–98.
- Moosmüller, A. (2009): Kulturelle Differenz. Diskurse und Kontexte. In Moosmüller, A. (Hrsg.): *Konzepte kultureller Differenz*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, 13–46.
- Moosmüller, A. (Hrsg.) (2020): *Interkulturelle Kompetenz. Kritische Perspektiven*. Münster, New York: Waxmann.
- Müller-Jacquier, B. (2004): „Cross cultural“ versus Interkulturelle Kommunikation. Methodische Probleme der Beschreibung von Inter-Aktion. In Lüsebrink, H.-J. (Hrsg.): *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation*. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag, 69–114.
- Nazarkiewicz, K. (2002): Keine Angst vor Stereotypen! Hilfestellungen zum Umgang mit ethnischen Stereotypisierungen in interkulturellen Trainings. *Culture Scan 2*(4): 1–23.
- Nazarkiewicz, K. (2013): Interkulturalität als immanenter Faktor in Coaching und Training, Konzeptionelle Überlegungen. *Interculture Journal 12*(20): 47–68.
- Nazarkiewicz, K. (2016): Kulturreflexivität statt Interkulturalität? *Interculture Journal 15*(26): 23–32.
- Nazarkiewicz, K. / Krämer, G. (2012): *Handbuch interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pabst, R. / Schütt, M. / Tyrasa, I. (2022): *Wertschätzende Teamentwicklung. Tools für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einer komplexen Arbeitswelt*. Weinheim: Wiley VCH.
- Rathje, S. (2006): Interkulturelle Kompetenz. Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. *Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht 11*(3): 1–21.
- Rathje, S. (2007): Interkulturelles Consulting. In Straub, J. / Weidemann, A. / Weidemann D. (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart, Weimar: J.B. Metzler, 800–07.
- Rathje, S. (2009): Der Kulturbegriff. Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In Moosmüller, A. (Hrsg.): *Konzepte kultureller Differenz*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, 83–106.
- Rathje, S. (2014): Multikollektivität. Schlüsselbegriff der modernen Kulturwissenschaften. In Wolting (Hrsg.): *Kultur und Kollektiv. Festschrift für Klaus P. Hansen*. Berlin: wvb Wissenschaftlicher Verlag, 39–60.

Reckwitz, A. (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. *Zeitschrift für Soziologie* 32(4): 282–301.

Rommelspacher, B. (2009): Über die Wechselwirkung von Machtverhältnissen. In Kurz-Scherf, I. / Lepperhoff, J. / Scheele, A. (Hrsg.): *Feminismus, Kritik und Intervention*. Münster: Westfälisches Dampfboot, 81–96.

Roth, J. (2010) [1999]: Interkulturelle Lernmaßnahmen heute. Neue Realitäten – neue Konzepte. In Götz, K. (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 115–34.

Scheffer, J. (2009): Die räumliche Verabsolutierung von kultureller Differenz. Konzeptionelle Probleme und Alternativen. In Moosmüller, A. (Hrsg.): *Konzepte kultureller Differenz*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, 107–20.

Scheffer, J. (2009a): Auf der Suche nach neuen Kulturträgern. *Interculture Journal* 8(8): 1–6.

Straub, J. (2003): Interkulturelle Kompetenz und transitorische Identität in Übersetzungskulturen: Zu Alexander Thomas' psychologischer Bestimmung einer „Schlüsselqualifikation“. *Erwägen-Wissen-Ethik* 14(1): 207–10.

Straub, J. / Nothnagel, S. / Weidemann, A. (2010): Interkulturelle Kompetenz lehren. Begriffliche und theoretische Voraussetzungen. In Weidemann, A. / Straub, J. / Nothnagel, S. (Hrsg.): *Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? Theorien, Methoden und Praxis in der Hochschulausbildung. Ein Handbuch*. Bielefeld: Transcript, 15–27.

Thije, J. D. ten (1997): Intercultural Communication in Team Discussions. Discursive Interculture and Training Objectives. In Knapp-Potthoff, A. / Liedke, M. (Hrsg.): *Aspekte interkultureller Kommunikationsfähigkeit*. München: iudicium, 125–54.

Thomas, A. (2003): Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. *Erwägen-Wissen-Ethik* 14(1): 137–221.

Walgenbach, K. (2014): *Heterogenität, Intersektionalität, Diversity in der Erziehungswissenschaft*. Opladen, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Welsch, W. (1994): Transkulturalität. Die veränderte Verfassung heutiger Kulturen. Ein Diskurs mit Johann Gottfried Herder. *Via Regia* 20: 1–19. Zugriff am 31.12.2022 über: https://www.via-regia.org/bibliothek/pdf/heft20/welsch_transkulti.pdf