SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Südafrikanische Kulturstandards: handlungsrelevantes Wissen für Fach- und Führungskräfte

Mayer, Claude-Hélène; Boness, Christian

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GIGA German Institute of Global and Area Studies

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Mayer, C.-H., & Boness, C. (2003). Südafrikanische Kulturstandards: handlungsrelevantes Wissen für Fach- und Führungskräfte. *Afrika Spectrum*, *38*(2), 173-196. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-107829

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de

Terms of use:
This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Comercial-NoDerivatives). For more Information see:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

afrika spectrum 38 (2003) 2: 173-196

Claude-Hélène Mayer
Christian Boness

Südafrikanische Kulturstandards

Handlungsrelevantes Wissen für Fach- und Führungskräfte

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Überprüfung von Kulturstandards wie sie auf der Basis mehrerer längerer Feldforschungen in Südafrika erhoben worden sind. Das Datenmaterial wurde mit Hilfe der Instrumente "fokussierte Interviews", "narrative Interviews" und "teilnehmender Beobachtung" gesammelt. Als Informanten standen Angehörige der repräsentativen Bevölkerungsgruppen in Südafrika zur Verfügung, sowie Europäer, zumeist Deutsche, die als Fachkräfte, Experten oder Manager in Südafrika tätig sind. Die aus einer breiten Datenbasis heraus destillierten Kulturstandards gelten ihrerseits als Voraussetzung, praxeologisch orientierte und kulturspezifisch fundierte interkulturelle Trainings zu entwerfen. Hier schließt sich eine Lücke zwischen den Ergebnissen methodisch kontrollierter Feldforschung und der Umsetzung in selbstgesteuerte Lernprozesse, die auf Grund von angebotenen kulturspezifischen Lernprogrammen erfolgen können. So kann die Zielgruppe der Trainees selbstkritisch überprüfen, in welchem Grade ein interkultureller Kompetenzzuwachs feststellbar ist. Die auf der Basis der interkulturellen Didaktik entwickelten Lernschritte des Trainings führen die Lerner in ihrem eigenen Takt methodisch kontrolliert zum Ziel, nämlich südafrikanische handlungs- und verhaltensrelevante Orientierungen kennen zu lernen und zu verstehen.

Schlagwörter

Südafrikanische Republik, Kulturelle Werte und Normen, Traditionelle Kultur, Kulturkontakt, Cultural Lag, Fortbildung, Entwicklungshelfer, Soziales Verhalten

In Deutschland und im deutschsprachigen Ausland hat in den jüngsten Jahren die Kulturstandard-Diskussion (Thomas 2003) erhöhte Aufmerksamkeit in Fachkreisen erhalten. Die Forschungsdiskussion über den Kulturstandard-Begriff in Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen wie "kulturelle Orientierungen" oder "Kulturkategorien" erscheint dem Autorenteam im Wesentlichen abgeschlossen (Schroll-Machl 2002:31-34). Kultur wird hier verstanden als „mentale software“ (Hofstede 1993:18), die jedem Angehörigen einer kulturellen Gruppe im Zuge der „Enkulturation“ einprogrammiert wird. Diese *software* enthält Schemata (Quinn 1987) des

Handelns und der Orientierung, die uns das Handeln in eigenkulturellen Kontexten erleichtern und über das Zugehörigkeitsgefühl auch Verhaltenssicherheit geben. Sobald Personen die Grenzen der eigenen Kultur überschreiten und in "kulturelle Überschneidungssituationen" (Dadder 1987) geraten, ändert sich für sie die Gültigkeit der benötigten Handlungs- und Wahrnehmungsschemata. Das Orientierungssystem „Kultur" erhält andere Semantiken, andere Handlungsmöglichkeiten und Grenzen, kurz, eine andere Struktur, die ihrerseits den Erwerb von kulturangepassten Handlungs- und Wahrnehmungsschemata notwendig macht, so dass sich die handelnden Personen kulturangemessen verhalten können.

Praktiken, auch ökonomische Praktiken, stellen eine Variante kultursymbolischer Produktion dar (Bohn 1991: 22). Bourdieu (1982: 47) vertieft diese Sicht indem er knapp vorstellt: "Habitus trägt dazu bei, zu bestimmen, was ihn bestimmt." (Übers. d. Verf.). Die Relationalität zwischen einer Person und dem *Feld* wird hier im Blick auf konstruktive Schaffung und Veränderung von sozialer Wirklichkeit unterstrichen. Aus dem Habitus entspringende Handlung beeinflusst das kulturelle Feld, parallel dazu organisiert Kultur die Optionen der in ihr Handelnden.

Wir legen den hier verwendeten Kulturbegriff deshalb zu Grunde, weil er zur Erfassung und Erklärung handlungsrelevanter Kulturstandards notwendig ist. Gleichzeitig soll darauf verwiesen werden, dass die Diskussion um universal anwendbare Kulturbegriffe offen ist und in unserem konkreten Zusammenhang keine entscheidende Rolle spielt. Unser erkenntnisleitendes Interesse orientiert sich vielmehr an der Diskussion über Kulturstandards in internationalen Kontexten.[1]

Ziel des vorliegenden Aufsatzes ist es, einen regionalspezifischen Forschungsbeitrag zur praxeologischen Umsetzung von Kulturstandards in der Republik Südafrika zu leisten. Die Auswahl des Landes liegt darin begründet, dass die Republik Südafrika viel Raum für das Zusammenleben zahlreicher ethnischer Gruppierungen, die eine prototypische "multikulturelle Gesellschaft" bilden, gibt. Diese Multikulturalität ist grundlegend für den Charakter des Aufbaus der "neuen Nation" und verdankt sich ihrer wechselvollen Geschichte, wie wir später ausführen werden. Zum anderen hat sich seit der Wende zu Beginn der neunziger Jahre eine Dynamik zwischen den diversen kulturellen Gruppen entwickelt, die Beachtung erfahren soll. Politische Brisanz, soziologische Verwerfungen und Identitätskrisen spiegeln sich wider in kulturpsychologisch zu deuten-

1 Diese Kulturstandards „können aufgefasst werden als die von den in einer Kultur lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehen Normen und Maßstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen. Kulturstandards wirken als Maßstäbe, Gradmesser, Bezugssysteme und Orientierungsmerkmale. Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur, die als Orientierungssystem des Wahrnehmens, Denkens und Handelns dienen. (...) Kulturstandards bestehen aus einer zentralen Norm und einem Toleranzbereich. Die Norm gibt den Idealwert an, der Toleranzbereich umfasst die noch akzeptierbaren Abweichungen vom Normwert" (Thomas 1999:114f).

den Konflikten von Individuen und sozialen Gruppen in der sich wandelnden Gesellschaft (Mayer 2003, unveröffentlicht).

Deutsche Fach- und Führungskräfte müssen sich in ihrem Tätigkeitsfeld "Südafrika" mit der Heterogenität der Gesellschaft und den aktuellen sozio-kulturellen Konfliktpotentialen auseinandersetzen. Um erfolgreich agieren zu können, benötigen sie kulturspezifische Kompetenzen im Blick auf das kaum überschaubare Spektrum von ethno-spezifisch und sozio-kulturell konstruierten Einstellungen und Handlungsorientierungen. Die folgenden Ausführungen sollen dazu beitragen, diese kulturspezifische Handlungskompetenz zu verbessern. Es werden idealtypische kulturelle Orientierungen der Gesellschaft aufgezeigt, die sich auf Wertorientierungen und Handlungsoptionen beziehen und somit Erklärungs- und Verhaltensmöglichkeiten eröffnen.

In unserem Beitrag binden wir ausgewählte südafrikanische Kulturstandards in praxisbezogene Trainingselemente ein. Damit schließen wir eine Lücke, die bis dato zwischen feldbezogener theoretischer Arbeit und der Ausgestaltung interkultureller Trainings bestand. Das Autorenteam spricht deshalb die Zielgruppe von Experten, Fach- und Führungskräften an, weil ihr Engagement und ihr kulturspezifisches Handlungswissen für eine zufriedenstellende Kooperation mit den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen in Südafrika von hervorragender Bedeutung ist. Interkulturelle Kooperation ist unserer Auffassung nach nur dann möglich, wenn die Zielpersonen Perspektivwechsel vollziehen, ihre eigenkulturellen Handlungs- und Wahrnehmungsschemata erweitern oder rekonstruieren, um mit südafrikanischen Partnern kulturangemessen zu interagieren. Die Kenntnis südafrikanischer Kulturstandards und damit der Einblick in alternative Kulturperspektiven können mit hoher Wahrscheinlichkeit als Grundlage für den Erwerb wachsender bikultureller Sensibilität dienen (Bennett 1998:26ff).

So besteht die Annahme, dass Trainingsteilnehmer des auf Kulturstandards aufgebauten kulturspezifischen Trainings durch die Bearbeitung der in „Fallgeschichten“ gekleideten kulturtypischen Situationen einen signifikanten, das heißt in Qualitätsstufen messbaren Lernprozess durchlaufen. Es wird vermutet, dass in jeder einzelnen Situation der eigene kulturspezifische Erfahrungsinput sich um einen kognitiven Schritt vom eher *ethnozentrischen* (Hoopes 1981:17ff) zum eher *ethno-relativen* (Bennett 1998) Bereich hinsichtlich der lösungsorientierten Einstellungen zu den Herausforderungen verschiebt. Dabei handelt es sich in dem vorliegenden Training vorwiegend um den Ausbau kognitiver Kompetenzen, die sich anschließend auf die Möglichkeiten der eigenen Handlungsgestaltung auswirken können, daher kann hier nicht von einem affektiven oder verhaltensorientierten Trainingsansatz gesprochen werden.

Unter der Voraussetzung, dass die Trainingsteilnehmer ausgehend von ihrem eigenen Erfahrungsstand in der Bewältigung interkultureller Situationen an die vorgegebenen Fallgeschichten herangehen, sollte auf methodisch kontrollierte kleinschrittige Lernprozesseinheiten Acht gegeben werden. Den Rahmen für die Identifizierung kulturspezifischer Standards ergeben die Resultate mehrmonatiger Feldforschungen (1999-2003) des Autoren-

teams in Ost- und Südafrika.

Während dieser Feldforschungen wurden Daten mit Hilfe narrativer und fokussierter Interviews, in informellen Gesprächssituationen, sowie unter Einsatz von Teilnehmender Beobachtung erhoben. Zudem wurden Schlüsselinformanten ausgewählt, die grundlegend zur Datenerhebung und Analyse beitrugen. Das interkulturelle Forschungsteam wurde aus zwei Deutschen und zwei Südafrikanern unterschiedlicher kultureller Herkunft mit dem Ziel zusammengestellt, die Analyse und Interpretation der Daten aus kulturell multiperspektivischer Sicht vorzunehmen.

Im Folgenden werden einige der aus dem Forschungsmaterial heraus destillierten Kulturstandards kurz vorgestellt. Hierbei steht die praktische Umsetzung südafrikanischer Kulturstandards für deutschsprachige Fach- und Führungskräfte, die sich in Südafrika engagieren, im Vordergrund.

Die interkulturell-didaktische Aufbereitung der Kulturstandards dient dazu, dass die *Trainees* selbst gesteuerte Lernprozesse durchführen und letztlich interkulturelle Orientierungskompetenz erwerben können. Methodisch geschieht dies durch die Bearbeitung von Fallgeschichten, die so gestaltet sind, dass sie die idealtypischen Merkmale mehrerer herausragender Kulturstandards enthalten. Anschließend werden hypothetische Alternativen aufgezeigt, in denen sich jeweils ein imaginierter Angehöriger der Eigen- und der Fremdkultur Gehör verschafft. Die Alternativen sind in zwei Frage-*Cluster* aufgeteilt. Das eine *Cluster* umfasst Fragen zu Vorstellungen über Angehörige der Fremdkultur. Das andere *Cluster* enthält Reflexionen über das eigene kulturelle Rollenverhalten in einer spezifischen Situation. Sodann erfolgt die konkrete Anbindung der anfangs dargestellten Kulturstandards an die vorliegende Fallgeschichte. Die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte kann somit ihre Voreinschätzungen an den dargelegten Begründungslinien der einzelnen Kulturstandards selber überprüfen und gegebenenfalls korrigieren. Dieses Vorgehen bietet die Chance, den Grad der eigenen interkulturellen Kompetenz festzustellen.

Bevor wir jedoch die südafrikanischen Kulturstandards vorstellen, soll deren "Kulturhistorische Verankerung" zusammenfassend dargestellt werden. Das trägt dazu bei, die heute wirksamen kulturellen Standards auszuleuchten.

Kulturhistorische Verankerung

Bis heute ist Südafrika durch seine politische und kulturelle Geschichte stark geprägt, die sich in hoch komplexer Form in allen Lebensbereichen niederschlägt. Waren ursprünglich Jäger- und SammlerInnengruppen - wie die San - in Südafrika vertreten, so migrierten vor ca. 2000 Jahren die Khoikhoi in die Region, um Boden- und Feldbau zu betreiben. Erst 500 - 1500 n. Chr. kamen vorwiegend bantusprachige Zuwanderer nach Südafrika, um im Feldbau und der Metallverarbeitung zu produzieren. Die Bantu integrierten die *Sotho-Tswana*-Sprachgruppen,

die *Nguni*-Sprachgruppen, sowie die *Tsonga*-Sprachgruppen, die sich wiederum in vielzählige Ethnien unterteilten. So zeichnete sich bereits frühzeitig die innere Vielfalt schwarzafrikanischer Gruppen ab, wie sie auch noch heute wirksam ist. Es existieren derzeit in Südafrika elf offizielle Amtssprachen. Die Anzahl der *Zulu* sprechenden Personen liegt mit 22,4% an der Spitze, gefolgt von *Xhosa*-Sprechern (17,5%) und *Afrikaans*-Sprechern (15,1%). Die anderen Sprachen liegen, auf die gesamte Republik bezogen, alle unter der 10%-Grenze (Kotzé 1997:2). Die jeweiligen Sprachgruppen herrschen in bestimmten Provinzen vor und bestimmen die regional ausgerichtete Sprachpolitik. Im Western Cape beispielsweise sind heute Englisch, Afrikaans und Xhosa als Verkehrssprachen offiziell anerkannt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Sprachpolitik konsequent in Verwaltung als auch im interkulturellen Alltag umgesetzt würde (Mayer 2003, unveröffentlicht). Es ist vielmehr das Phänomen zu konstatieren, dass es zu Kommunikationsproblemen führt, wenn Angehörige unterschiedlicher Ethnien zusammenkommen und diese nicht auf eine andere Verkehrssprache, wie beispielsweise Englisch, zurückgreifen können. Ob jedoch Englisch als ehemalige Kolonialsprache dazu geeignet ist, als vorherrschende Verkehrssprache zu dienen, ist in der aktuellen Diskussion weiterhin umstritten.

Die größte Veränderung für das heutige Südafrika wird von den westlichen Historikern im 16. Jahrhundert markiert: als erste Europäer kamen die Portugiesen, um zu siedeln. Weitere Wellen der Einwanderung erfolgten durch Holländer, Engländer, Franzosen, Spanier, Italiener und Deutsche, die vorwiegend christlichen und teilweise jüdischen Glaubensrichtungen angehörten. Holländer und Briten verschleppten Ende des 16. Jahrhunderts Sklaven aus ihren östlichen Kolonien und aus anderen Teilen Afrikas, so dass sich neben der indigenen Bevölkerung eine Vielzahl anderer ethnischer Gruppen ausbreitete. Aus der Verbindung asiatischer Menschen bzw. europäischer Personen mit Angehörigen schwarzafrikanischer Ethnien entstand die Bevölkerungsgruppe der "Coloureds" (Goldin 1983:241). Die politische Konstruktion der Bevölkerungsgruppe der "Coloureds" repräsentiert nicht annähernd den Facettenreichtum ethnischer, religiöser und kultureller Vielfalt, die die Gruppe tatsächlich umfasst (s.u.). Während die asiatisch-afrikanische Verbindung sich beispielsweise muslimisch orientiert, hat die europäisch-afrikanische Variante der "Coloureds" den christlichen Glauben angenommen. Bereits diese beiden Subgruppen weisen unterschiedlichste kulturelle Wertorientierungen und Verhaltensweisen auf.

Südafrikas Bevölkerungsgruppen haben somit fast ein halbes Jahrtausend kultureller Begegnungen und Kulturtransfers mit Menschen aus vielen Teilen der Welt opfer- und tätergeschichtlich erfahren und unter kollektiven Perspektiven sedimentiert. Einen bedeutenden Einschnitt in der Kulturgeschichte Südafrikas bedeutet die Staatengründung durch die europäischen Einwanderer, da die vorherrschenden politisch-administrativen Strukturen im Sinne europäischer Herrschaftsorganisation transformiert wurden. Lebten die Ethnien politisch bislang relativ unabhängig von einander, so kam es nun erstmals zur Ausbildung staatlicher, administrativer Strukturen nach europäischem Vorbild, die sich durch die gesamte Kolonialzeit verfeinerten und legalistisch ausformten. Gab es bereits apartheids-ideologische Strö-

mungen, die zum Teil bis zur burischen Immigration im 17. Jahrhundert zurück zu führen sind, so begann die Apartheidsideologie 1948 kontinuierlich parteiprogrammatisch Einzug zu halten. Sie sicherte den Kolonialisten die politisch-ökonomische Macht und schloss "nicht-weiße" Wähler aus. Alle Bürger des Landes wurden hinsichtlich "rassischer" Merkmale eingeteilt und je nach Einteilung in öffentlichen sowie privaten Lebensbereichen getrennt. Im Zuge dieser Politik wurden die Kategorien *Whites*, *Coloureds*, *Indians* und *Blacks* gebildet, um Menschen über "rassische" Zugehörigkeiten zu stigmatisieren, zu hierarchisieren und politisch opportune soziale Wirklichkeiten zu konstruieren. Diese politische Verwaltung zum Zweck des eigenen Machterhalts, die *Weiße* ganz oben, *Farbige* in der Mitte und *Schwarze* ganz unten skalierte, zog sich durch alle Bereiche des Lebens.[2]

Erst mit der Freilassung Nelson Mandelas 1990 und der ersten demokratischen Wahl im April 1994 fand die Geburt der neuen *Regenbogennation* statt. Die Philosophien wie beispielsweise die *Unity in Diversity* , *African Renaissance* oder *Ubuntu* wurden von Politikern, Theologen und Wissenschaftlern mit dem Ziel konstruiert, eine geeinte Nation zu erschaffen.

Damit wurde die prinzipielle Egalität aller ethnischen und sozio-kulturellen Gruppen in Südafrika auf nationaler Ebene postuliert. In wie weit sich diese Konzepte im Alltag der Menschen als Realität (re-)konstruieren ist eine offene und sicher von Perspektiven bestimmte Frage.

Die über 50 Jahre lang praktizierte *äußere* Apartheid hat bei vielen Menschen auch zu einer *inneren* Apartheid geführt, die ein vorurteilsloses Umgehen miteinander durchaus heute noch erschwert. Denn die unbewusste Übernahme und Internalisierung von äußeren, widersprüchlichen Strukturen, verändern Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten, die bis heute fortwirken.

Die Multikulturalität ist zum neuen Thema der Nation geworden, an deren Ideal Fach- und Führungskräfte aus dem Ausland nicht vorbei kommen. Dem gegenüber stehen jedoch multiple Realitäten der südafrikanischen Gesellschaft, die sich weiterhin auf dem Weg befindet. Wohin die Reise geht, ist für Außenstehende oftmals nicht leicht zu erspüren.

Wir werden deshalb kurz einige handlungsrelevante kulturelle Orientierungen und Standards vorstellen und am Fallbeispiel verdeutlichen. Die Kenntnis dieser kulturspezifischen Orientierungen kann dazu beitragen, dass einerseits in kulturellen Überschneidungssituatio-

2 Aus deutscher Perspektive erscheint der Begriff der *Rasse* mit Blick auf die eigene deutsche Vergangenheit besonders problematisch: Denn Rassekategorisierungen implizieren eine gesellschaftliche Stratifizierung, die sich an spezifischen, hierarchischen Zuweisungen orientiert und gesellschaftliche Gruppen in *"superior und inferior"* unterteilt. Dabei orientiert sich der Rassebegriff ursprünglich an physischen Merkmalen wie Hautfarbe, Nasenform oder Haarkonstitution und wird allgemein definiert als *„(group) differences based on physical or morphological charcteristics"* (Bekker 1993: 18). Somit ist die Zugehörigkeit zu einer Rasse weder frei wählbar noch veränderbar. Zudem herrschen in der Alltagauffassung oftmals assoziationen zu bestimmten Rassegruppen vor, die häufig vorurteilsbehaftete bzw. stereotype Formen annehmen und die der Majorität der Mitglieder dieser Gruppe zugeschrieben werden. Nach Flohr (1994) lädt der Begriff der *Rasse* besonders dazu ein, Stereotype und Vorurteile zu produzieren und *„ethno-zentristisch"* zu denken und zu handeln.

nen effizient gehandelt werden kann und andererseits durch von den *Trainees* erworbene Verhaltenssicherheit eine höhere Zufriedenheit entsteht.

Beschreibung ausgewählter südafrikanischer Kulturstandards

Für Fach- und Führungskräfte haben wir aus der o.g. Untersuchung acht unterschiedliche Kulturstandards ausgewählt, weil sie unseren Ergebnissen der Feldforschungen nach in Begegnungssituationen zwischen Deutschen und Südafrikanern von besonderer Wichtigkeit sind. Zahlreiche Interaktionen zeigen, dass in ihnen eine Melange von kulturellen Orientierungen die Dynamiken dieser Interaktion bestimmt. Folgende Kulturstandards wollen wir hier vorstellen:

- Multikulturalität
- Indaba: Entscheidungsprozesse im Konsens
- Spiritualität
- Regel- und Hierarchieordnung
- Ubuntu: soziales Netzwerkmanagement
- Mediation im Konflikt
- Zeit
- Reziprozität und Patronage

Es ist darauf hinzuweisen, dass die genannten Kulturstandards in erster Linie in ihrer Ausformulierung dem Orientierungssystem der bantusprachigen Bevölkerungsgruppen Südafrikas entsprechen und als idealtypisches Modell zu verstehen sind. Wir können die folgenden Kulturstandards allerdings auch in allen anderen Bevölkerungsgruppen und sozialen Klassen vorfinden, jedoch würde sich die Beschreibung dieser Phänomene tendenziell und graduell unterschiedlich ausprägen. Es ist explizit anzumerken, dass in Organisationsstrukturen, die alle Bevölkerungsgruppen umfassen, die folgenden Kulturstandards eine unterschiedliche Melange bilden.

Multikulturalität

Fach- und Führungskräfte begegnen heute einem neuen Schlagwort, das in unserer westlichen Welt seit Mitte der neunziger Jahre mit Südafrika assoziiert wird: „South Africa the new *rainbow-nation".* Die neue Regenbogennation als gesellschaftsbildendes Ideologem, wie es besonders von Desmond Tutu öffentlich vertreten wird, bringt seit dem Ende des Apartheid-Staates die leuchtenden Farben der Philosophie - *„unity in diversity"*- mit sich. In verschiede-

nen sozio-ökonomischen und sozio-politischen Bereichen werden als neue Basis der Einheit in der Vielfalt, der multikulturellen Gesellschaft, Konzepte wie *Ubuntu* und die *African Renaissance* wiederbelebt, um eine neue nationale Identität zu erschaffen. Die ethnische Diversität bringt nicht nur viele philosophisch-spirituelle Seiten mit sich, sie trägt auch liberale demokratische Grundprinzipien individueller Autonomie, Gleichheit, Freiheit und Grundrechte in sich (More 1998:364).

Südafrika befindet sich in einer schwierigen Phase der Vergangenheitsbewältigung, der *reconciliation.* In diesem Versöhnungsprozess werden neue Wege gesucht, ethnische und bevölkerungsgruppenspezifische Zugehörigkeiten und Traditionen zu erhalten und zu akzeptieren, ohne diese mit bestimmten Rangordnungen, Ausbeutung oder individueller Diskriminierung der Vergangenheit in Verbindung zu bringen. Natürlich bringt die neue Perspektive auf die Multikulturalität nicht nur Freude und Akzeptanz über die Diversität mit sich. Latente und manifeste Konflikte finden sich zwischen unterschiedlichen sozialen Schichten und ethnischen Gruppen, besonders zwischen Angehörigen südafrikanischer Gruppen, sowie politischen und wirtschaftlichen Flüchtlingen aus anderen afrikanischen Ländern. Hinzu kommen intra-ethnische Konflikte, sowie Clankonflikte, die oftmals historisch begründet sind. Der auch in Europa bekannte Krieg *Shaka Zulus* von 1818 in *Kwa-Zulu-Natal* hat bis heute Auswirkungen auf das Zusammenleben der damals betroffenen ethnischen Gruppen. Jedoch sind auch von jeher die sozialen Disparitäten Gründe für auftretende Konflikte. Neben den Konflikten mit historischem Hintergrund zeigt sich ein recht "modernes" Phänomen des letzten Jahrhunderts: *Gangsterism* gehört heute zum Alltag der Großstädte und lässt die *Einheit in der Vielfalt* nicht selten als irreal erscheinen.

Parallel zu den bereits beschriebenen Konflikten spiegeln sich weiterhin Probleme, die aus der Apartheidzeit in die heutige *Regenbogennation* hinüber gewachsen sind. In diesen Konflikterfahrungen spielt für Angehörige *nicht-weißer* Bevölkerungsgruppen die Angst vor (kultureller) Absorption durch Fremdeinflüsse, vor ökonomischer Ausbeutung und weiterer sozialer Degradation eine Rolle.

Im Zuge des westlichen Einflusses und der „Verwestlichung“ haben Schwarzafrikaner nach Fadiman (2000:79) eine Art „Chamäleon-Strategie“ zum Überleben entwickelt: „black hearts and white skins“. So hätten sich Schwarzafrikaner besonders in Südafrika durch die Fremdeinflüsse Handlungsspielräume zwischen kultureller Anpassung und kultureller Autonomie geschaffen. Sie würden einerseits nach außen hin "westliches Verhalten" zeigen, schlössen sich "westlichen Konzepten und Motivationen" gegenüber auf, während sie andererseits nach innen hin ihre eigenen Einstellungen und Auffassungen bewahren könnten.

Angehörige *weißer* Bevölkerungsgruppen (s.o.) hingegen sind nach unseren Untersuchungen bis heute ebenfalls damit beschäftigt, ihre eigene Identität zu wahren und für sie zu kämpfen. Während die Auseinandersetzung um Behauptung früher aus einer Position der Herrschaft geführt wurde, so wird sie heute aus einer Position der politischen Minderheit geführt. Daraus resultieren Ängste hinsichtlich der persönlichen Sicherheit, der Arbeitsplatzgarantie, sowie der wirtschaftlichen Zukunft der Unternehmen.

Indaba: Entscheidungsprozesse im Konsens

Entscheidungsprozesse in Gruppen führen sich auf die Wirkung von vier Hauptkriterien zurück. Das bekannteste ist wohl das Kriterium des Alters der Entscheidungsträger, der *Anciennität*: Mit steigendem Alter wachsen Erfahrungen und Weisheit und damit die Anerkennung in der Gemeinschaft. Die drei weiteren Kriterien sind Zeit, Konsultation und Konsens. Viele Schwarzafrikaner bevorzugen Entscheidungen, die durch Konsultation und Konsens festgelegt werden und außerhalb eines bestimmten Zeitlimits stehen. Bis heute stehen afrikanische Manager zudem in Verpflichtungen ihren Vorfahren und Familien gegenüber. Entscheiden sie alleine, so entwürdigen sie das kollektive Wissen und die Weisheit ihrer Gemeinschaft. Beratschlagen sie jedoch gemeinsam, so wird der Gemeinschaft Ehre dargeboten. In der Regel verlaufen Entscheidungsfindungen nach bestimmten Regeln und Phasen ab, die sich auf unterschiedlichen Stufen wiederholen.

Die *Zulu* nennen diesen Konsens-Entscheidungsprozess *Ndaba*, die Xhosa *Indaba*. Dieses Wort bedeutet frei übertragen: "zusammen kommen, beratschlagen und dadurch einen Konsens erzielen". *Ndaba* ist ein Treffen von älteren, ausgewählten Personen, die aus unterschiedlichen Bereichen der Großfamilie stammen. In dieser Runde können gemeinsam Handlungsentscheidungen getroffen werden. Ob in letzter Instanz Männer oder Frauen die Verantwortung übernehmen, hängt einerseits von der politisch-ethnischen Struktur des *kinship-system* ab, anderseits von den Bereichen, in denen Entscheidungsprozesse virulent sind.

Die erste Phase der *Ndaba* zeichnet sich durch eine soziale und wirtschaftliche Einführung aus. Neue Personen werden von älteren Mitgliedern vorgestellt. Dies ist ein Zeichen, dass dem neuen Mitglied Vertrauen und Glaubwürdigkeit entgegen gebracht wird. Das neue Mitglied bringt meist ein Gastgeschenk mit oder liefert einen bestimmten Redebeitrag zum Einstieg. In der zweiten Phase werden Vorschläge zum Thema oder zur Problematik dargestellt. Dies verläuft so, dass besonders kulturfremde Personen oder Menschen, die nicht zur Familie gehören, speziell Beachtung finden. Ihre afrikanischen *Counterparts* werden die vorgelegten Vorschläge genau hinterfragen, um das Geschäftskonzept und die Person kennen und einschätzen zu lernen. Diese Phase kann sich von Stunden über Tage bis zu Wochen hinziehen, in denen immer wieder gegenseitige Besuche stattfinden. Wenn die Zeit gekommen ist, erfolgt die dritte Phase. Die Ältesten des Unternehmens bzw. der Familie beginnen informell mit den relevanten Führungspersonen unterschiedlicher *departments* der Firma zu beratschlagen. Dies kann innerhalb und außerhalb des Betriebes stattfinden. Es kommt nicht selten vor, dass noch weitere Personen aus der entfernten Verwandtschaft oder aus der gleichen Altersgruppe der Entscheidungsträger mit dem Ziel hinzu gezogen werden, gemeinsam zu beratschlagen. Manchmal kommt es vor, dass Vorschläge sogar im Zusammenhang der betroffenen Gemeinschaft diskutiert werden. Dann ist eine Mehrheit des *Townships* anwesend und diskutiert jeden Aspekt des Themas bis zum Ende mit.

Erst wenn sich die ersten spezifischen Möglichkeiten der Entscheidung zeigen, beginnt die eigentliche Phase des Entscheidungsprozesses. Aus afrikanischer Sicht sind Ent-

scheidungen immer nur für den Moment abgeschlossen und weiterhin wandelbar. Es besteht keine Gewährleistungspflicht im westlich-rechtlichen Sinne. Zudem basieren sie auf vier definierten Größen, die in Bantugesellschaften zu Grunde gelegt werden:

1. Konsens muss durch Diskussion im Sinne von Gedankenaustausch entstehen: Gesprochene Worte haben mystische Kräfte inne. Wenn Menschen miteinander sprechen, erlauben sie der kollektiven Weisheit, in ihrer Mitte zu erscheinen. Nichts muss daher aufgeschrieben werden.
2. Die Entscheidungen müssen sich für die Betroffenen „gut anfühlen".
3. Einverständnisse und Vereinbarungen müssen kollektiv angenommen werden. Kein einzelner Entscheidungsträger kann und darf es sich erlauben, Einzelentscheidungen zu treffen und sich von der Gruppe abzusetzen. Denn keine einzelne Person hat genügend Weisheit, um eine ganze Gruppe von weisen, alten Entscheidungsträgern zu leiten. Nur wenn sich alle Menschen einbringen können, kann eine angemessene Harmonie entstehen.
4. Alle Entscheidungen werden „einfühlsam" getroffen. Meist kann eine genaue Übereinstimmung nur über generelle Prinzipien des Vorgehens einstimmig angenommen werden. Details werden daher häufig erst später festgelegt. Die Ergebnisse der *Ndaba* werden immer als eine Einleitung des Wandels verstanden, der mit der Zeit gehen muss und eventuell bald nach weiterer Veränderung ruft. Eine Entscheidung ist somit niemals endgültig.

Spiritualität

Der weitaus größte Teil der Bevölkerung Südafrikas ist von einer Kombination bantuistischer (African Traditional Religion/ATR) und christlicher Religionsvorstellungen geprägt (Mitchell & Mullen 2002). Es ist für die meisten Angehörigen von Bantugruppen kein Widerspruch, wenn sie sich einerseits zu den Grundüberzeugungen eingewanderter Religionen bekennen, andererseits aber in den existentiellen Bereichen ihrer Lebensführung die Begründung ihrer Handlungsentwürfe auf „alte" Formen von Gottesglauben, Geistern, Magie und Ahnenverehrung zurückführen (Mbiti 1990). Im traditionell afrikanischen Glauben spielen Mythen um die Entstehung der Welt, natürlicher Phänomene und sozialer Sitten eine große Rolle. Rituale werden praktiziert, besonders die Verbindung ritueller Handlungen mit bestimmten Wortfolgen und Versen. Oftmals werden Gebete und Rituale in Verbindung mit der Verehrung der Vorfahren verbunden, da den Vorfahren eine herausragende Rolle im Leben der Menschen zukommt. Auch wenn der Glauben oftmals zu Hause praktiziert wird – denn Glauben ist stark gebunden an Familie und Clan. Eine besondere Position nehmen dabei die Clanältesten und die Menschen ein, die durch Geburt in die Position des spirituellen Führers gelangt sind. Sie kennen die heiligen Orte, an denen gebetet und geopfert wird. Mit den afrikanischen Glaubensystemen ist ein „moralischer Code" verbunden, der den Respekt vor dem Leben und dem

"Mensch-Sein" beinhaltet. Dem gegenüber ist oft beobachtet worden, dass es spirituelle Kräfte gibt, die eine Verletzung des "Mensch-Seins" durch magische Tätigkeiten zum Ziel haben (Kohnert 2003).

Die spirituelle Glaubensphilosophie bildet Hintergrund und Wurzel für jegliche zwischenmenschlichen Interaktionssituationen. Damit ist der Kulturstandard "Spiritualität" in seiner Bedeutsamkeit für das alltägliche Leben in Südafrika ein grundlegendes Orientierungsmuster, mit dem sich auch ausländische Fach- und Führungskräfte auseinander zu setzen haben.

Regel- und Hierarchieordnung

Auch wenn sich durch Globalisierungsprozesse verwandtschaftliche und familiäre Strukturen langsam wandeln, so hat die afrikanische Familie doch bis heute noch mehr Einfluss auf das gesellschaftliche Leben, als es in weiten Teilen Europas der Fall ist. Dies gilt nicht nur bezüglich alltäglicher Situationen, sondern ebenfalls in wirtschaftlichen Beziehungen und innerbetrieblichen Strukturen. Afrikanische Geschäftsmethoden orientieren sich an Personen. Wenn neue Geschäfts- oder Handlungsmöglichkeiten ergründet werden, werden zuerst Schlüsselpersonen gesucht und anschließend die lokalen Regeln erlernt. Das betrifft insbesondere die Organisationen und Unternehmen, die "nicht-westlich" geführt werden. Die meisten großen Unternehmen in Südafrika sind freilich eher nach westlichen Standards geführt und orientieren sich daher zumindest nicht offensichtlich an der nun beschriebenen Regel- und Hierarchieordnung.

Allianzen umfassen in Südafrika all die Menschen, mit denen man verwandtschaftlich verbunden oder langfristig befreundet ist. Faktisch handelt es sich um „extended families“, die sich aus realen und fiktionalen Verwandten zusammensetzen. Alle anderen Menschen, die nicht in diesem imaginären Zirkel von Alliierten eingebunden sind, werden als potentielle Konkurrenten oder Wettbewerber eingeschätzt. Afrikanische Betriebsstrukturen ähneln also bis heute alt-afrikanischen Familienstrukturen der „extended family“. Der Gründer der Firma, ein Senior, steht im Mittelpunkt der imaginierten Kreise, die sich wiederum aus nahen und entfernten Verwandten zusammensetzen:

- Der innere Kreis besteht aus gleichaltrigen Personen, die der gleichen Generation wie der Gründer selbst angehören. Sie teilen das Wissen jahrzehntelanger Erfahrungen und führen die Firma kollektiv. Aus ihnen besteht das "board of directors". Oftmals werden diese höchsten Firmenpositionen durch Familienmitglieder besetzt.
- Der den inneren Kreis umschließende Zirkel enthält Personen zumeist mittleren Alters und besteht aus Söhnen und Schwiegersöhnen der Gründergeneration. Durch ihre Ausbildung streben Personen dieses Kreises spezielle Bereiche und entsprechende Positionen, beispielsweise im Bereich des *Marketing* oder *Controlling* (der jüngeren Generation), an. Sie werden jedoch ihr Leben lang immer den Älteren untergeordnet sein.

- Mit der Zeit entstehen weitere Zirkel und Kreise durch Enkelkinder, entfernte Verwandte oder Freunde. Je weiter entfernt sich Personen und Kreise vom inneren Zirkel befinden, desto weniger haben diese Personen zu sagen und desto virtueller wird ihre Beziehung zur engen Familie sein.

Das System erlaubt keine grundlegenden Unterschiede zwischen Familie und Geschäftsinteressen. Vorgesetzte und Mitarbeiter sind nicht durch Verträge, sondern durch Familienstrukturen verbunden. Daher sind familiäre Beziehungen nicht vom Geschäft zu trennen. Zudem sind bestimmte Positionen in der Firma nicht unbedingt an Aufgabenerledigungen nach Zuständigkeiten gebunden. Aufgaben werden oftmals informell vergeben und orientieren sich an der aktuellen Situation. Dieses Faktum, dass das Unternehmen im Prinzip die Entscheidungsstrukturen der Familie widerspiegelt, führt zu informellen Kontakten auf der Handlungsebene, die für einen Auß enstehenden aus der westlichen Welt nicht selten als undurchsichtiges oder gar „korruptes" Handeln erscheinen.

Ubuntu: soziales Netzwerkmanagement

Ubuntu ist ein afrikanischer Lebensstil, der im alltäglichen Leben aus afrikanischen Überlieferungen heraus praktiziert wird.

Dem Wort und Konzept „*Ubuntu*" entspricht keine direkte Übersetzung in westliche Sprachen. Alle darin gebundenen Wertbegriffe haben eine ganz bestimmte ideologische Gebundenheit: *Ubuntu* trägt den „Weltgeist" in sich, der die Kulturen an die menschliche Würde erinnern und ihnen den Zugang zum harmonischen und friedlichen Zusammenleben weisen kann (Prinsloo 1998: 49).[3]

Das Konzept von *Ubuntu* ist von vielen unterschiedlichen Wissenschaftlern differenter Fachrichtungen in Südafrika diskutiert worden (Coetzee 1998, Prinsloo 1998, Louw 2003, Mokgoro 2003): Es wird beschrieben als afrikanische Art und Weise das Leben, die Welt, die Menschen und Dinge zu betrachten. *Ubuntu* ist eine Art kollektives Bewusstsein, eine eigene Religion, eine ethische Sicht der Dinge und eine eigene Politik mit politischen Ideologien.

Ubuntu manifestiert sich im Alltag, in den Verhaltensweisen der Menschen, der kreativen Ausdruckskraft und der spirituellen Selbsterfüllung. Sie zeigt sich im universellen Gefühl der Brüderlichkeit, im Teilen, Geben und Nehmen. Anders ausgedrückt manifestiert sich *Ubuntu* darin, wie man sich mit anderen Menschen versteht, wie man sie behandelt oder wie sich der Mensch als soziales Wesen in die Gemeinschaft eingliedert. Der „*African Humanism*", die "wahre Menschlichkeit", wohnt jeder Person inne und zeigt sich in der offenen Kommuni-

3 Übersetzt heiß t das *Xhosa/Zulu*-Wort *Ubuntu* am ehesten *personhood* im folgenden Sinne: *Umuntu ngumuntu ngabantu.* Eine Person ist eine Person durch andere Menschen. Oder „Ich bin, weil du bist" und erweitert „Du bist, weil wir sind". *Ubuntu* ist in seiner Tiefe also ein alt-afrikanisches Konzept, das auf einer kollektivistischen Grundhaltung basiert und die *kindness* im Menschen anspricht.

kation, in gemeinsamen spirituell-religiösen Erfahrungen, im Empathievermögen und im gegenseitigen Verständnis. Offene Kommunikation bedeutet hier, den bestehenden Normen des sozialen Netzwerks entsprechend eine Kommunikation zu führen, die mit dem Wert der "Ehrlichkeit" im kulturspezifischen Sinn gefüllt ist. Zwischenmenschliche Interaktionen sind geprägt durch das Streben nach Harmonie, Partizipation, Reziprozität und Kooperation, wenn es sich um gruppenspezifische Reziprozität handelt. In *Ingroup-outgroup*-Beziehungen, die Erwartungen genereller Reziprozität produzieren, werden andere kulturelle Bezugsrahmen in die Handlungserwartungen mit einbezogen (Elwert 2000, Hyden 2003).

Ein weiterer Punkt bei *Ubuntu* ist die Moral, die sich in den Verpflichtungen ausdrückt, die ein Mensch gegenüber anderen Menschen hat (Coetzee 1998). Es handelt sich also um eine Art „soziale Moral", die sich ebenso in der Kommunikation, im sozialen Umfeld, im Gesetz und in der Erhaltung der Natur ausdrückt. Menschheit und Natur bilden in *Ubuntu* – Konzepten eine Einheit.

Ubuntu verweist weiterhin auf Lebensfreude, Glück und Erfüllung im Kontext des afrikanischen Großfamilienkonzepts, das die Quelle bestimmter Werte, wie beispielsweise Höflichkeit, Sympathie und Respekt ist: Respekt gegenüber älteren Menschen, die hohe Erfahrungswerte und großen Einfluss in sich tragen. In *Ubuntu* geht es immer um Werte, die ihre Wurzel in der Menschlichkeit haben, sowie um weitere Facetten afrikanischer Traditionen von Beratschlagen und Beratung, von Entscheidungsfindung, von individueller Kreativität am Arbeitsplatz, die zusammen spielt mit Kooperation und geteiltem Besitz. Persönliches Wachstum und die Gemeinschaft stehen somit in Beziehung zueinander - „I am, because you are.".

Das Konzept *Ubuntu* zieht sich wie die "Spiritualität" als philosophisches Konzept durch alle Lebensbereiche der Menschen. Dieser Kulturstandard ist eine Lebenseinstellung auf deren Basis sich Menschen begegnen können, weil sich in ihr ein grundsätzlich positives und bejahendes Menschenbild widerspiegelt. Für Menschen in interkulturellen Situationen bedeutet das, auf ein Gegenüber zu treffen, das die Menschlichkeit als Universalie anerkennt.

Mediation

Mediation hat seit den 1980-er Jahren in Deutschland neues Interesse geweckt. Über Mediation werden Konflikte im Arbeitsleben, in Familien, in der Schule und im Stadtteil gelöst. Es gilt das *Win-Win*-Prinzip: Jede Seite bekommt von den Mediatoren Wertschätzung entgegen gebracht und kann sich daran erfreuen, einen Erfolg zu verzeichnen und das Problem selbst mit Unterstützung von MediatorInnen zu lösen.

In Südafrika ist Mediation ein allgemein anerkanntes afrikanisches Verfahren zur harmonievollen Regelung von Konflikten. Dabei müssen jedoch nicht ausgebildete MediatorInnen bereitstehen, um einen Konflikt zu lösen. Vielmehr übernehmen ältere Personen oder Personen mit bestimmtem Status die Rolle der „third side" (Ury 2000:18ff), der "dritten Partei". Sie vermitteln im Konfliktfall als auch bei Entscheidungs- und Lösungsprozessen. Für die Wahl eines Vermittlers

kommen daher nur Persönlichkeiten in Frage, die sich im gemeinschaftlichen Gruppengefüge allseitiger Hochschätzung erfreuen.

Die "dritte Person" kann auch in interkulturellen Begegnungssituationen ausschlaggebend sein. Nicht zuletzt deshalb, weil in Südafrika die meisten Menschen mit dem Konzept von Mediation als alltäglicher Konfliktlösungsstrategie vertraut sind und eine triangulierte Kommunikation über problematische Inhalte möglich wird.

Zeit

Ohne jetzt eine Diskussion über die eher westlich verankerte lineare Zeitdimension zu führen, soll kurz dargestellt werden, wie sich in vielen Bantukulturen Zeiterfahrung für die Menschen niederschlägt (Oniang'o 2003, Rompel 2002). Es gilt hinsichtlich alt-afrikanischer Grundorientierungen der Hinweis, dass nach herrschendem Verständnis die Person bzw. Gruppe als eine abhängige Größe der „Zeit-Raumheit", also der Spatiotemporalität erscheint und in einer von spirituellen Energien gefüllten Welt in tiefer Abhängigkeit lebt.

In zahlreichen afrikanischen Kulturen wird man vergebens danach suchen, ein angemessenes Wort für „Zukunft" zu finden. In der *Jetztzeit* finden die lebensprägenden Ereignisse statt, die entweder gerade passieren, kürzlich vergangen sind oder unmittelbar bevorstehen. Eine nachvollziehbare Zeitdimension der "Zukunft" gibt es nicht, da in Zukunft liegende Ereignisse nicht stattgefunden haben. Allerdings ist in zahlreichen Bantusprachen ein verborientiertes Temporalinfix nachweisbar, das zukünftige Ereignisse in der Sprachsituation antizipiert. Ebenso häufig tauchen in der Rede Kombinationen von Auxiliar und Vollverb auf, wobei beide konkordanten grammatischen Einheiten unterschiedliche auf Zukunft referierende Infixe tragen können.[4]

Weiterhin bilden die durch Zyklen der Natur vorausbestimmten Ereignisse, wie z.B. Regenzeit, Geburt und Tod den Rahmen für zukünftige und gleichzeitig schon *erlebte* Handlungen. Die Menschen aus alt-afrikanischen Kulturkontexten beschäftigen sich mit den Ereignissen, die gerade geschehen oder handlungsbeeinflussende Vergangenheit ausmachen, sie "haben nur geringes oder überhaupt kein Interesse an Ereignissen, die in einer Zukunft liegen, welche über das Höchstmaß von zwei Jahren hinausgeht (...)" (Mbiti 1974:23).[5] Ein aus westlicher Sicht erstaunliches Phänomen entfaltet Rompel (2002), das auf zukunftsorientiertes Handeln von Südafrikanern verweist. Er untersucht eine aktuelle Werbekampagne zur

---

4 "Utakuwa umeshafika Ulaya mwaka wa kesho.": "Du wirst nächstes Jahr in Europa schon angekommen sein." In der *Lingua Franca* Ostafrikas, dem Kiswahili, gibt es zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten, um das Verhältnis zwischen Personen und kommenden Ereignissen sehr differenziert zu beschreiben. Freilich gilt auch hier wiederum, dass Zukunft in Bantusprachen völlig anders verstanden wird, als dies aus westlicher Perspektive der Fall ist (Boness 2003).

5 Hier ist anzumerken, dass die im westlichen Wissenschaftskontext popular gewordenen Ansätze Mbitis, insbesondere seine Gewichtung von Spiritualität und Zeit, seit über dreißig Jahren starker Kritik von afrikanischer Seite ausgesetzt sind. Diese Kritik bezieht sich zum Teil darauf, dass Mbiti mit westlichen Kategorien und Gedankenkonzepten arbeite und diese stark verallgemeinere (Appiah 1992, Wiredu 1998).

HIV-/AIDS-Prävention im Südlichen Afrika und weist nach, dass die angesprochenen Personengruppen zum überwiegenden Teil nicht auf Appelle an zukunftsorientierte Handlungen im Gesundheitsbereich eingehen. Es legt sich der Schluss nahe, dass Zeiterfahrung an gelebte und erlebte Zeit in Ereignisform geknüpft ist.

Ist das westliche Konzept von Zeit und Zeitvorstellungen eher geprägt von festgelegten, linearen Zeitvorgaben, Pünktlichkeit, *deadlines* und chronologischer Präzision, so entspricht dies überwiegend nicht den Vorstellungen über Zeit im afrikanischen Kontext (Fadiman 2000). In vielen Bantu-Kulturen ist Zeit eng mit dem Status einer Person verknüpft. Das bedeutet: je wichtiger eine Person bei einem *Meeting* sein mag, desto später wird sie erwartungsgemäß kommen. Ebenfalls kann es passieren, dass die Personen mit hohem Status, herausragender Position und Rollen gar nicht erscheinen. Besonders im südafrikanischen Kontext ist die Situation noch auf einer anderen Ebene sehr präsent: Viele Schwarzafrikaner verbinden mit einem strikten Zeitmanagement westlichen Zuschnitts oft unangenehme Erfahrungen aus der Apartheidszeit, in der sie gezwungen wurden, in genau festgelegten Zeit-Takten und Abschnitten zu arbeiten; bei Zuwiderhandlung wurden sie in der Regel bestraft. Zudem haben Schwarzafrikaner gegenüber Europäern eine grundlegend andere Einstellung zur Zeit bezüglich *Deadlines* und Problemlösungen. Je größer ein Problem, desto mehr Zeit braucht es! Und je mehr Zeit ein Entscheidungsträger auf eine Problemlösung verwendet, desto größer ist sein gesellschaftliches Prestige, da er ein wichtiges Problem mit viel Zeitaufwand gelöst hat. Wenn nun im westlich-wirtschaftlichen Kontext ein Minimum an Zeit gefordert ist, so bewirkt das eine Minimierung des sozialen Prestiges des Entscheidungsträgers im afrikanischen Kontext. Eine gesetzte *deadline* impliziert aus afrikanischer Sicht einen Vertrauensverlust und somit den Verlust von Ehre und menschlicher Würde.

In Südafrika finden sich im Wirtschafts- und Geschäftsleben afrikanische und westliche Zeitkonzepte nebeneinander. Unter *weißen* Südafrikanern, als auch unter der *schwarzen* und *farbigen* Bildungselite herrscht eher westliches Zeitverständnis vor. Dies erklärt sich daraus, dass Angehörige dieser Subgruppen entweder mit westlichem Hintergrund sozialisiert wurden, im westlichen Ausland studiert oder mit *Westlern* zusammengearbeitet haben. In den meisten Fällen jedoch werden Entscheidungsprozesse, wenn diese von Schwarzafrikanern anberaumt werden, mehr Zeit in Anspruch nehmen, als es im westlichen Kontext der Fall wäre.

Reziprozität und Patronage

Gegenseitige Bitten und *favors* gehören in Südafrika zum Alltag und sind in vielen Bantuethnien verankert. Hier entstehen oftmals unendlich wirkende Zirkel von erbetenen Gefallen/Bitten und erfüllten Gefallen/Bitten. Es wird nicht gefragt, was eine Person als Gegenleistung für eine erfüllte Bitte, wie beispielsweise persönliche oder geschäftliche Dienstleistungen, erhält. Stellt der Kollege eine Bitte, so ist es üblich, dass dieser auf eine gegenseitige Bitte reagiert. Oftmals werden Bitten dann schon erfüllt, ohne dass sie überhaupt verbal

ausgesprochen wurden. Gegenseitige Bitten und entsprechende Leistungen werden nicht gegeneinander aufgerechnet und brechen nicht nach einer Runde des gegenseitigen Austausches ab. Bitten können endlos gestellt und erfüllt werden, wenn Sie sich in einer persönlichen oder beruflichen „Allianz" befinden. Dabei kann dies in unregelmäßigen Abständen geschehen und sich über Jahre hinziehen, bis ein Gefallen rückwirkend erfüllt wird. Mangelndes reziprokes Verhalten im Blick auf Bitten und Gefallen kann bei Schwarzafrikanern Scham, soziale Depravierung und Angst vor negativen Reaktionen der Vorfahren auslösen . Einschlägige Ausführungen zu diesem Themenkomplex finden sich bei Elwert (1996) und Hyden (2003).

Gefallen können zwischen Personen mit gleichem, als auch mit unterschiedlichem Status erwiesen werden (Fadiman 2000). Eher reiche Manager oder Vorgesetzte mit bantuistischem Hintergrund folgen einer *Elder Brother Strategy* und suchen den gemeinschaftlich und kommerziell anerkannten Status durch ihre Großzügigkeit gegenüber Untergeordneten oder Mitarbeitern zu festigen. Diese unterliegen somit als Empfänger einer Art permanenten Verpflichtung. Die Geldgeber bekommen entsprechend die Rolle des großen Bruders, die Empfänger die des kleinen Bruders. Die jüngeren Brüder, die die Bitten ihres großen Bruders zumeist nicht finanziell oder statusgerecht erfüllen können, bringen entsprechend andere Gegenleistungen: jüngere Brüder erfüllen Bitten durch symbolische Akte, Gastfreundschaft, Einladungen, kleine Geschenke oder indem sie ihre Zeit, ihre Arbeitskraft und ihre Energie zur Verfügung stellen. Entsprechend gibt es die *Younger Brother Strategy*. Für bantu-sprechende Personen haben beide Rollen, die des jüngeren und die des älteren Bruders, ihre eigene Würde und Ehre, denn alleine die gegenseitige Abhängigkeit ist bereits wünschenswert und erhöht die Würde beider Personen: Söhne ehren ihre Väter, Schüler ihre Lehrer, Unternehmer ehren ihre Sponsoren und Mitarbeiter ihre Vorgesetzten.

Überprüfen wir nun anhand einer Fallgeschichte die analytische Brauchbarkeit und Reichweite der kulturellen Orientierungen und besprechen die kontextuelle Wirkung der entwickelten Kulturstandards.

Eine Fallgeschichte

In *Cape Town,* im *Western Cape* Südafrikas, hat sich eine *NGO* zum Ziel gesetzt, die stadtteilübergreifende Integration aller ansässigen ethnischen und religiösen Gruppen im Sinne der neuen *Regenbogennation* nach dem Prinzip der *unity in diversity* zusammen zu führen. Entsprechend des Stadtteils ist auch das Team der NGO multikulturell und besteht aus 20 Mitarbeitern, die Sozialarbeiter, Psychologen, Therapeuten, Bibliotheksangestellte, Reinigungskräfte und Fahrer einschließen. Da immer wieder Probleme zwischen bestimmten Subgruppen im Stadtteil auftreten, beruft Herr Nyonga, der Geschäftsführer, eine Gesprächsrunde ein, in der Entscheidungen zum weiteren Vorgehen getroffen werden sollen. Auch Herr Lewin aus Ham-

burg, 37 Jahre und Junggeselle, arbeitet als freier Mitarbeiter stundenweise für die NGO. Er ist sehr an der Sitzung interessiert, denn er ist gerade erst seit einigen Monaten in Südafrika und kennt sich mit der Lokalkultur noch nicht so richtig aus. Auf seine eigene Bitte hin wird er zur Gesprächsrunde eingeladen. Er ist sehr froh über die Einladung, denn auch er hat Schwierigkeiten bei seiner Arbeit und er weiß nicht, wie er seine Probleme beheben kann.

Zu Beginn der Gesprächsrunde wird der Raum verdunkelt, es wird ein Gebet gesprochen und eine ganze Weile meditative Musik gespielt. Anschließend werden alle Mitarbeiter ausführlich begrüßt. Einzelne Personen werden aufgefordert, die eigenen Eindrücke der Situation zu schildern, die dann anschließend diskutiert werden. Herr Nyonga vermittelt in der Diskussion. Herrn Lewin fällt auf, dass nur bestimmte Personen aktiv an der Diskussion teilnehmen. Als er selber einen konkreten Lösungsansatz beitragen möchte, wird dieser von Herrn Nyonga zurückgestellt. Am Ende des Tages wird die mehrstündige Sitzung ohne eine für Herrn Lewin erkennbare Entscheidung vertagt. Er ist unzufrieden, da ihm immer noch nicht deutlich ist, wie er bei seiner Arbeit nun weiter vorgehen kann.

Herr Lewin findet, dass man viel schneller und effektiver zu Entscheidungen und Lösungen hätte kommen können, als es in diesem Prozess geschieht.

Was denkt wohl der deutsche Mitarbeiter Herr Lewin über die südafrikanischen Mitarbeiter?

- Die Mitarbeiter beteiligen sich nicht so, wie ich es von Personen erwarte, die sich in einer demokratisch geführten Sitzung befinden.
- Herr Nyonga ist ignorant: er stellt einfach meinen Redebeitrag zurück.
- Die Mitarbeiter sind nicht gerade entscheidungsfreudig, sonst würden wir wenigstens eine Entscheidung am Ende des Tages haben.
- Die Teilnehmer scheinen viel Zeit zu haben, um diese eigentlich so dringenden Probleme zu lösen.
- Die Mitarbeiter sind aber unkritisch! Sie stimmen letztendlich immer zu.

Was denkt der deutsche Mitarbeiter über seine eigene Rolle?

- Ist doch klar, dass ich einen Redebeitrag leiste, um den Entscheidungsprozess voran zu treiben.
- Als freier Mitarbeiter habe ich das volle Rede- und Entscheidungsrecht in dieser Sitzung.
- Als deutscher Experte habe ich die Aufgabe, meine kulturspezifische Perspektive mit einzubringen.
- Ich sollte dabei helfen, die Sitzung besser zu strukturieren, so dass wir am Ende eines Tages wenigstens eine Lösung haben.
- Als Fachkraft sollte ich dabei helfen, die Probleme auf den Punkt zu bringen.

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten ausgewählten südafrikanischen Kulturstandards kann nun auch die Perspektive der südafrikanischen Mitarbeiter nachvollzogen werden.

Über die Rolle des deutschen Mitarbeiters denken die südafrikanischen Kollegen wie folgt:

- Wir haben ihn doch noch gar nicht in unsere „inner-betriebliche Familienstruktur" aufgenommen. *(Regel- und Hierarchieordnung)*
- Jetzt macht der Deutsche auch noch einen Vorschlag, obwohl wir noch gar nicht bei der Lösung und den Entscheidungen im Prozess angekommen sind. Wie voreilig! *(Indaba)*
- Der Deutsche sagt einfach etwas, obwohl er weder aufgefordert wurde, noch eine Position bekleidet, die ihm den nötigen Status dazu verleiht. *(Indaba)*
- Der Deutsche ist sicher dankbar, dass wir ihm den Gefallen getan haben, ihn zu unserer Sitzung einzuladen. *(Gefallen)*

Über ihre eigene Rolle denken die südafrikanischen Mitarbeiter folgendermaßen:

- Zu dieser Sitzung sind nur die Personen eingeladen, die eine entsprechende Position und den angemessenen Status haben. *(Indaba).*
- *Wir* sind die Entscheidungsträger und tragen die Verantwortung für ein künftiges Miteinander. *(Multikulturalität)*
- Jeder soll gehört werden – aber nur ausgewählte Personen zu bestimmter Zeit. *(Regel- und Hierarchieordnung/Zeit)*
- Es ist wichtig, dass wir gemeinsam Entscheidungen treffen. *(Ubuntu/Indaba)*
- Für wichtige Entscheidungen haben wir viel Zeit. *(Zeit/Indaba)*
- Jede Entscheidung fordert von uns kollektive spirituelle Stärke. *(Spiritualität)*
- Wie gut, dass wir unseren Geschäftsführer als Vermittler haben. *(Mediation)*

Orientiert man sich an den oben dargestellten Kulturstandards, entfalten sie ihre Wirkung in der dargestellten Fallgeschichte wie folgt:

Multikulturalität - *Unity in Diversity*

Die Mitarbeiter der *NGO* streben eine stadtteilübergreifende Integration aller ansässigen ethnischen und religiösen Gruppen an. Dies gilt auch für ihre eigene Organisation im Mitarbeiterteam. Als Team stellen sie eine Einheit dar, in der Mitarbeiter aller Kulturen, wie auch Herr Lewin als Deutscher, prinzipiell willkommen und gleichberechtigt sind. Vor allem aber wird angenommen, dass die Vielfalt und die unterschiedlichen Sichtweisen der Teammitglieder als eine Bereicherung für das Team und den Entscheidungsprozess gelten und gemeinsam eine Einheit bilden.

Indaba: der Konsens-Entscheidungsprozess – kollektive Empathie

Viele Schwarzafrikaner bevorzugen Entscheidungen, die durch Konsultation und Konsens festgelegt werden und außerhalb eines bestimmten Zeitlimits stehen. Der traditionelle Entscheidungsprozess beinhaltet mehrere Phasen. Alle Entscheidungen müssen im Einvernehmen getroffen werden, damit sie sich letztendlich für alle Personen emotional gut "anfühlen". An einer *Indaba* dürfen nur ausgewählte Personen, Entscheidungsträger mit angemessenem Status und angemessener Position teilnehmen. Entscheidungen leiten Wandel ein und werden somit niemals als endgültig und abgeschlossen angesehen. Herr Lewin hat weder den Status noch die Position, an einer solchen Mitarbeiter-Sitzung teilzunehmen. Er ist lediglich eingeladen, weil er einen Gaststatus einnimmt und in der geltenden Wertekonstellation die Aufnahme von Gästen sehr hoch rangiert. Zudem kennt er den Prozessverlauf nicht und bringt seine Lösungsvorschläge viel zu früh ein. Denn erst nach der Phase der kollektiven Empathiegebung, in der alle Personen eingestimmt, angehört und verstanden werden sollen, erfolgen Lösungsversuche.

Spiritualität – Grundlage tiefgreifenden Einverständnisses

Für Entscheidungsprozesse ist die spirituelle Einstimmung stets relevant. Daher wird die Organisationssitzung mit einem Gebet und einer musikalischen Meditation begonnen. So wird der "gute Geist" in die Sitzung hinein gerufen, um positive Energie und Kraft in den Lösungsweg einfließen zu lassen. Menschen aller Glaubensrichtungen sind dabei eingeschlossen.

Regel- und Hierarchieordnung – imaginäre Familienkreise

Zum inneren Kreis einer Organisation, den Schlüsselpersonen, gehören die Menschen, mit denen man verwandtschaftlich verbunden oder langfristig befreundet ist. Faktisch handelt es sich demnach meist um „extended families“, die sich aus realen und fiktionalen Verwandten zusammensetzen. Herr Lewin ist in diesem Fall (noch) nicht in den inneren Kreis der Organisation aufgenommen worden. Er ist erst seit kurzem in Südafrika, recht jung und unerfahren. Daher ist er nicht von vornherein berechtigt an der Sitzung teilzunehmen, geschweige denn einen Lösungsbeitrag einzubringen.

Ubuntu : soziales Netzwerkmanagement – von Person zu Person

Das Prinzip von *Ubuntu* basiert auf der Anerkennung der menschlichen Würde und dem Zugang zum harmonischen und friedlichen Zusammenleben. Dabei steht die Freundlichkeit,

die Spiritualität, die Moral und die kollektive Harmonie im Vordergrund. Entscheidungen der *NGO* können nur im kollektiven Geist getroffen werden. Eine Voraussetzung gelungener Entscheidungsfindung liegt darin, dass die Entscheidungsprozesse von Anfang an von einer inneren Übereinstimmung, sowie gemeinsamer Emotionalität und Spiritualität der Betroffenen getragen werden. Die Mitarbeiter merken, dass Herr Lewin dieses Lebenskonzept nicht in seine Persönlichkeit integriert hat und sind daher weniger begeistert, dass er an der Sitzung teilnimmt.

Mediation – Vermittlung durch Dritte

Herr Nyonga hat in seiner Position als Geschäftsführer die Rolle des Vermittlers im Entscheidungsprozess zu übernehmen. So versucht er als allparteilicher Dritter im Entscheidungsprozess und bei der Lösungsfindung zu vermitteln. Verständlicherweise stellt er deshalb Herrn Lewins vorschnellen Lösungsansatz zurück, denn die Mitarbeiter der NGO werten das Engagement Herrn Lewins als überhastet und zu wenig besprochen.

Zeit – Geschaffene Zeit

Für den Lösungs- und Entscheidungsprozess hinsichtlich des Integrationsprozesses wird so viel Zeit geschaffen, wie nötig ist. Denn Zeit ist kein begrenztes Gut und eng mit Status, Würde und Prestige verbunden. Je mehr Zeit Herr Nyonga dem Entscheidungsprozess in seiner Position als Geschäftsführer einräumt, desto höher wird sein eigenes Prestige und desto mehr wertschätzt er seine Mitarbeiter und das gemeinsame Anliegen. Daher kann es als positives Zeichen gewertet werden, dass die Gesprächsrunde am folgenden Tag weiter geführt wird.

Reziprozität und Patronage: Gefallen, Bitten und Entsprechen

Gefallen sind oftmals eine Reaktion auf Bitten, seien diese verbal oder non-verbal ausgedrückt. In unserer Fallgeschichte bittet Herr Lewin darum, an der Gesprächsrunde teilnehmen zu dürfen. Der Geschäftsführer erkennt sein dringendes Anliegen und tut Herrn Lewin den Gefallen, ihn zu der Sitzung einzuladen, obwohl er nicht in der angemessenen Position dazu ist. Im Gegenzug erwartet Herr Nyonga jedoch, dass Herr Lewin sich entsprechend seiner Position zurück hält und sich irgendwann einmal erkenntlich zeigt. Denn das Handlungsprinzip von Reziprozität räumt Gefallen und Bitten in Bantuethnien eine große Wichtigkeit ein.

Schlussbemerkung

Die hier für Südafrika zusammen getragenen Kulturstandards zeichnen sich besonders durch die Vielfältigkeit kultur-historischer und sozio-politischer Einflüsse aus. So haben sich über die Jahrhunderte des kulturellen Austauschs Kulturstandards manifestiert, die afrikanische, asiatische und westliche Elemente in sich tragen und gleichzeitig mit Aspekten traditionell afrikanischer, christlicher, jüdischer, muslimischer und hinduistischer Glaubenssysteme durchsetzt sind. Diese kulturelle Vielfalt macht es für Außenstehende nicht immer einfach, die situativ angemessenen kulturellen Werte, Orientierungen und Motivationen hinter Handlungen zu erkennen. Das kulturelle *setting* in Südafrika kann somit als einzigartig in seiner Vielfalt bezeichnet werden und stellt hohe Anforderungen an die kulturelle Handlungskompetenz von Deutschen, die ein Engagement in der Republik Südafrika anstreben. Die hier vorgestellten Kulturstandards bieten eine Orientierungshilfe, in interkulturellen Situationen kulturspezifische Tendenzen in Südafrika zu erkennen und sich angemessen zu verhalten.

Bibliografie

Appiah, K.A. (1992): In my father's house: Africa in the philosophy of culture. New York, Oxford, University Press.

Bekker, S. (1993): Ethnicity in Focus. The South African Case. Indicator South Africa. Center of Social and Development Studies at the University of Natal.

Bennett, M. (1998): Intercultural Communication: A Current Perspective. In: *M. Bennett (ed.)*: Basic Concepts of Intercultural Communication. Yarmouth (Maine) S. 26ff

Bohn, C. (1991): Habitus und Kontext. Ein kritischer Beitrag zur Sozialtheorie Bourdieus. Westdeutscher Verlag.

Boness, C. M. (2002): Kritische Ereignisse in Begegnungen zwischen Tansaniern und Europäern. Eine Felduntersuchung im Rahmen des Sekundarschulsystems Tansanias. Frankfurt a. M.

Bourdieu, P. (1982): Ce que parler veux dire. L'économie des éxchanges linguistiques. Paris

Coetzee, P.H. (1998): Particularity in Morality and its Reaction to Community. In: *Coetzee, P.H. & Roux, A.P.J.* (Hrsg.) (1998): Philosophy from Africa. A Text with Readings. International Thompson Publishing LTD, Johannesburg, S. 275-291.

Dadder, R.(1987): Interkulturelle Orientierung: Analyse ausgewählter interkultureller Analyseprogramme. Saarbrücken.

Elwert, G. (1996): Kulturbegriffe und Entwicklungspolitik. Über ‚soziokulturelle Bedingungen der Entwicklung'. In: *Elwert, G.* (ed.) (1996): Kulturen und Innovationen. Berlin, Duncker & Humblot, 51-87

Goldin, Ian (1983):Coloured Identity and Coloured Politics in the Western Cape Region of South Africa. In: *Vail, L. (Hrsg)*(1983): The Creation of Tribalism in Southern Africa. University of California Press, Berkeley and Los Angeles.

Hyden, G. (2003): Why Africa finds it so hard to develop? Revised version of a paper presented to the conference on "Culture and political foundations of socio-economic development in Africa and Asia", 6-10 October, 2002, Monte Verità, Ascona, Switzerland; available on website 12.08.03 <http://www.ethno.unizh.ch/csfconference/files/manus/ Hyden_Manus1.pdf>

Fadiman, A.J. (2000): South Africa's Black Market. How to do business with Africans. Intercultural Press, Yarmouth.

Flohr, A.K: (1994): Fremdenfeindlichkeit. Biosoziale Grundlagen von Ethnozentrismus. Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung, Band 124. Westdeutscher Verlag, Opladen.

Kotzé, H.J. (1997): Culture, Ethnicity and Religion: South African Perceptions of Social Identity. In: *Konrad-Adenauer-Stiftung* (Hrsg.): Occasional Papers April 1997, Johannesburg.

Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen Organisationen-Management. Gabler, Wiesbaden.

Hoopes, D. (1981): Intercultural Communication Concepts and the Psychology of Intercultural Experience. In: *Pusch, M. (ed.),* Multicultural Education. A Cross-Cultural Training Approach. Chicago, S.17ff

Kohnert, D. (2003): Witchcraft and transnational social spaces: witchcraft violence, reconciliation and development in South Africa's transition process. In: *Journal of Modern African Studies*, 41, 2 (2003) pp 1-29. Cambridge University Press. Pre-publication, web-version: 10.03.03.

Louw, D.J. (2003): Ubuntu: An African Assessment of the Religious Order. In: *Philosophy in Africa*. http://wwwbu.edu/wop/Papers/Afri/AfriLouw.htm

Mayer, C.-H. (2003): Wertorientierungen in erfahrenen Konfliktsituationen in Kapstadt. Eine Felduntersuchung im Rahmen von kirchlichen und Nicht-Regierungs-Organisationen in Südafrika. Unveröffentlichtes Dokument.

Mayer, C.-H., Boness, C., Thomas, A. (im Druck): Beruflich in Südafrika. Trainingsprogramm für Manager, Fach- & Führungskräfte. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Mbiti, J.S. (1974): African Religions and Philosophy. Second Edition. Heinemann Educational Publishers, Oxford.

Mbiti, J.S. (1990): African Religions and Philosophy. Second Edition. Heinemann Educational Publishers, Oxford.

Michell, G. & Mullen, E. (eds.)(2002): Religion and the Political Imagination in a changing South Africa. Religion and society in Transition. Vol. 3.Waxmann.

Mokgoro, J.Y (2003): Ubuntu and the law in South Africa. In: http://www.puk.ac.za/lawper/1998-1/mokgoro.doc

More, M.P. (1998): Outlawing Racism in Philosophy: On Race and Philosophy. In: *Coetzee, P.H. & Roux, A.P.J. (Hrsg.)* (1998): Philosophy from Africa. A Text with Readings. International Thompson Publishing LTD, Johannesburg, S. 364-373.

Prinsloo, E.D. (1998): Ubuntu Culture and Participatory Management. In: *Coetzee, P.H. & Roux, A.P.J. (Hrsg.)* (1998): Philosophy from Africa. A Text with Readings. International Thompson Publishing LTD, Johannesburg, S. 41-51.

Oniang'o, C. (2003): The foundations of African Philosophy. Pensilvania University Press.

Quinn, N. & Holland, D. (1987): Cultural Models in Language & Thought. Cambridge University Press, London.

Rompel, M. (2002): Werbung gegen AIDS: Betrachtungen zur HIV-Prävention in Namibia. In: *Willems, H.* (2002): Die Gesellschaft der Werbung. Wiesbanden, S.892-907.

Schroll-Machl, S. (2002): Die Deutschen – Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. V&R, Gö ttingen

Teffo, J. (1997): An African Renaissance - could it be realised? Woord & daad 37 (361).

Thomas, A. (1999): Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile. IMIS-Beiträge H. 10: 91-130

Thomas, A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.) (2003): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder.

Ury, W. (2000): The Third Side. How we fight and how we can stop. Penguin Books, New York.

Wiredu, K. (1998): On de-colonising African Religions. In: *Coetzee, P.H. & Roux, A.P.J. (Hrsg.)* (1998): Philosophy from Africa. A Text with Readings. International Thompson Publishing LTD, Johannesburg, S. 186-201.

Abstract

This article is dealing with an examination of sound culture-standards which had been identified and analysed on the base of some enduring field research visits in the Republic of South Africa. The data material had been collected with the help of special instruments like "narrative interviews", "focussed interviews" and "participating observation". The samples of interviewees contained persons of different representative South African population groups as well as Europeans, mostly Germans working as experts, investors or managers in South Africa. The culture-standards which had been drawn from the broad data basis collected in the field are serving as conditional frame to designing practise-oriented and culture-specific Intercultural Trainings. By this step obviously a crucial gap has been closed, a gap between the findings of a methodologically controlled field research and the transformation of culture-standards to self guided learning processes which can be implemented by means of culture-specific learning programs. These programs enable the trainee to self-critically monitor the degree of his or her own ameliorisation of intercultural competence. The steps of training and learning have been outlined on the basis of the results of intercultural didactical research and lead the learner with his or her own chosen speed towards the goal, that is getting to know and understanding South African orientations which are relevant for behaviour and acting in everyday situations of intercultural encounters.

Keywords

South Africa, cultural values and norms, traditional culture, cultural contact, cultural lag, continuing education, development personnel, social behaviour

Résumé

Ce travail de recherche est consacré à l'examen de standards culturels relevés sur la base de plusieurs études de champs de longue durée conduites en Afrique du Sud. Les données furent relevées au moyen d'interviews en profondeur, d'interviews narratives et d'observation participante. Les personnes qui furent interviewées, soit appartenaient à des groupes représentatifs de la population sud-africaine, soit étaient des Européens, le plus souvent des Allemands travaillant en Afrique du Sud en tant que personnel qualifié, experts ou managers. Les standards culturels révélés par cette large base de données permettent à leur tour de concevoir des trainings interculturels orientés vers la pratique et la spécificité culturelle. Ainsi est comblé l'abîme entre les résultats d'une recherche de champs contrôlée méthodiquement, et la réalisation de processus d'apprentissage auto-dirigés sur la base de programmes d'apprentissage à spécificité culturelle. Le groupe d'apprenants peut ainsi vérifier lui-même dans quelle mesure il constate un accroissement de sa compétence interculturelle. Les étapes d'apprentissage conçues sur la base de la didactique interculturelle conduisent les apprenants de manière méthodique et contrôlée et à leur propre vitesse au but, qui est d'apprendre à connaître et à comprendre les orientations sud-africaines importantes pour leur comportement.

Mots-clé

Republique sud-africaine, valeurs et normes culturelles, civilisation traditionnelle, contact culturel/contact de civilisation, retard culturel, formation continue, personnel affecte au developpement, comportement social

---

Claude-Hélène Mayer ist Ethnologin (M.A.), Mediatorin und Ausbilderin für interkulturelle Mediation (BM). Sie ist Mitarbeiterin am Institut für Interkulturelle Praxis und Konfliktmanagement (IIPK) und Doktorandin am Institut für Ethnologie der Universität Gö ttingen. Seit mehreren Jahren arbeitet sie vorwiegend im Bereich interkultureller Werte- und Konfliktforschung mit Schwerpunkt Ost- und Südafrika.

Dr. disc. pol. Christian Boness ist Diplom-Theologe, Oberstudienrat, Mediator und Lehrbeauftragter an der Universität Gö ttingen. Er war sechs Jahre im kirchlichen Entwicklungsdienst in Tansania und als UNESCO-Koordinator für deutsch-tansanische Schulpartnerschaften tätig. Während seiner vierjährigen Forschungsarbeit hat er sich insbesondere mit kritischen Ereignissen in Begegnungen zwischen Europäern und Tansaniern befasst.