



C Culture



Culture Cases Indonesien

Sich im Spiegel der Anderen fremd werden

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Impressum

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Friedrich Ebert Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460-0
F +49 228 4460-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
56760 Eschborn
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Akademie für Internationale Zusammenarbeit
Lohfelder Straße 128
53604 Bad Honnef
T +49 22 24 926-0
F +49 22 24 926-170

Verantwortlich

Bernd Krewer

Autorinnen

Susann Sumadirana, Adelheid Uhlmann

Bildnachweis

Titelseite: Kirsten Freimann

Layout und Illustrationen

Eva Hofmann, www.w4gestaltung.de

Druck

Metzgerdruck GmbH, Obrißheim

Papier

100 % Recyclingpapier, nach FSC-Standards zertifiziert

Erscheinungsort und Jahr

Bad Honnef, 2015

ISSN: 2193-8857
ISBN: 978-3-944152-47-9

Culture Cases Indonesien

Sich im Spiegel der Anderen fremd werden

Von Susann Sumadirana mit Beiträgen von Adelheid Uhlmann

Sich im Spiegel der Anderen fremd werden

Leben und Arbeiten in einem fremden Land ist eine Herausforderung, denn die Begegnung mit unbekanntem Kulturen bringt Nichtverstehen und Orientierungslosigkeit, regt aber auch Faszination und Neugier an.

Unsere Reihe ‚Culture Cases‘ eröffnet einen Einstieg in das Verständnis der „eigenen“ und der „anderen“ kulturellen Prägung. Wir bringen unsere eigene kulturelle Programmierung mit. Diese verleiht den Dingen, der Umwelt, der Mitwelt und den Ereignissen um uns herum IHRE Ordnung und Bedeutung. Kritisch kann es an den Stellen werden, an denen die Normalität ‚des Anderen‘ von der deutschen / abendländischen definierten Normalität abweicht. Eigene, für selbstverständlich gehaltene Verhaltensmuster besitzen keine Gültigkeit mehr. Interkulturelle Irritationen, positive Überraschungen und Idealisierungen entstehen, oder Frustrationen, Konflikte und Enttäuschungen. Der berühmte „Kulturschock“ kennt viele Erscheinungsformen.

Immer dann, wenn es uns gelingt, die Handlungsmöglichkeiten und -grenzen der anderen Kultur wert zu schätzen, werden Erklärungen für die fremden Verhaltensweisen zutreffender und unsere eigenen Reaktionen darauf passender. Wenn wir das eigenkulturelle Orientierungssystem mit Elementen des fremden Systems erweitern, sind wir in der Lage, neue Handlungs- und Sichtweisen zu entwickeln. So wird die interkulturelle Situation zu einer Ressource für innovative Vielfalt und neue Problemlösungen.

Wir hoffen, dass die Auseinandersetzung mit den Culture Cases ein Baustein für die Herausbildung einer wesentlichen grundlegenden Haltung in interkulturellen Situationen wird: die Haltung des wertschätzenden Vergleichs, die es ermöglicht, die Stärken der beteiligten kulturellen Systeme gleichermaßen wert zu schätzen und zur Entwicklung neuer gemeinsamer Lösungswege zu benutzen.

Culture Cases sind eine „Selbstlernmethode“ der Akademie für Internationale Zusammenarbeit. Sie lösen die landesbezogenen „Verhaltenspapiere“ der VEZ (Vorbereitungsstätte für Entwicklungszusammenarbeit) ab. Im Unterschied zu diesem Vorläufer, der

landeskundliches Wissen und „kondensierte“ Handlungserfahrungen als Informationsbroschüre für Ausreisende zusammengestellt hatte, setzen die Culture Cases unseren neuen didaktischen Ansatz als Selbstlernprogramm um.

Grundidee ist es, sich fragend, explorierend und möglichst praxisnah an eine andere Lebenswelt heran zu tasten und auf diese Weise seine eigene Weltsicht zu relativieren und für neue Perspektiven zu öffnen. Die Wahrnehmung und Bewertung dessen, was man für fremd hält, steht in untrennbarem Zusammenhang, mit dem, was man für normal hält. Es gibt nicht „das Fremde“ an sich. Und genauso wenig gibt es ein Verstehen einer anderen Kultur ohne Selbsterkenntnis.

Unsere Culture Cases sind deshalb mehr als ein kulturerfahrener (Reise-)Führer in ein noch unbekanntes Land. Dieser Band nimmt Sie mit auf eine Lernreise zu sich selbst und zur Kultur Indonesiens ...

... indem er anhand lebensnaher Praxisbeispiele typische Fragestellungen der interkulturellen Zusammenarbeit mit afghanischen Partnern aufgreift.

Wenn Sie sich dafür interessieren, welche Situationen entstehen, wenn deutsche Fachkräfte in Indonesien Berufs- und Lebenserfahrung sammeln und wie schwierig es ist, interkulturelle Begegnungen konstruktiv zu nutzen, dann lesen Sie die vier Fallstudien auf Seite 12, 38, 62 und 84.

... indem er im Anschluss an jede Fallstudie in einem Aufgabenteil zentrale Fragen aufwirft, die in dieser und in vergleichbaren Situationen hilfreich sind.

Wenn Sie Ihre Beobachtungsfähigkeit für fremdes und eigenes Verhalten schärfen wollen und Anregungen bekommen für die Ermittlung von Erklärungsansätzen, wenn Sie Denk- und Fragegewohnheiten über sich selbst und andere einüben möchten, die Ihnen in Ihrer internationalen Tätigkeit zur nützlichen Gewohnheit werden können, dann beschäftigen Sie sich eingehend mit den Aufgabenstellungen. Diskutieren Sie die Aufgaben gerne auch mit Anderen.

Der Aufgabenteil führt Sie automatisch durch Querverweise zu den Kapiteln über Kulturspezifika und zum Überblick über die interkulturelle Kommunikation.

... indem er in übersichtlicher Weise die kulturellen Besonderheiten, die das Leben und Arbeiten in Indonesien prägen, zusammenfasst.

Wenn Sie sich einen Überblick über zentrale Elemente der indonesischen Kultur verschaffen wollen, lesen Sie über die Kulturspezifika ab Seite 110.

... indem er einen Überblick über zentrale Kategorien der interkulturellen Kommunikation gibt.

Wenn Sie Ihren Beobachterblick und Ihre Analysefähigkeit auf sich selbst und den anderen in interkulturellen Situationen schärfen wollen, dann erarbeiten Sie sich die Inhalte des Kapitels „Interkulturelle Kommunikation im Überblick“ ab Seite 125.

Mein Ziel als Leiter der Akademie für Internationale Zusammenarbeit und als Herausgeber dieser Schriftenreihe ist es, dass Fach- und Führungskräfte der Internationalen Zusammenarbeit in einer fremden Gesellschaft einerseits erfolgreich leben und arbeiten, andererseits die gewonnene interkulturelle Kompetenz für sich und ihre Mitwelt konstruktiv und gewinnbringend einsetzen können.

Ich wünsche Ihnen, dass Ihr internationaler Einsatz für Sie ein fruchtbarer Prozess der internationalen Kompetenzentwicklung wird. Ich würde mich freuen, wenn der vorliegende Band dazu beiträgt, dass Sie sich in Ihrem Gastland wohl und sicher fühlen, und mit vielen neuen Perspektiven Ihre weitere berufliche Lebensreise fortsetzen können.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bernd Krewer', written in a cursive style.

Bernd Krewer

Inhalt

1 Fallstudien	11
Fallstudie 1: Als Lektor an einer indonesischen Hochschule – Dr. Frank Schwarzbach will endlich sein Konzept umsetzen	12
Fallstudie 2: Als Mitausreisende Partnerin in Indonesien – Stefanie Kling fühlt sich verloren	38
Fallstudie 3: Als Manager in einem deutsch-indonesischen Joint Venture – Jan Christian Reuters Bemühungen laufen ins Leere	62
Fallstudie 4: Als Tourismusexpertin im ländlichen Raum – Sonja Frey zeigt sich desillusioniert	84
2 Kulturspezifika Indonesien	109
2.1 Gesellschaftliche Gliederung	110
2.1.1 Kulturelle Vielfalt	110
2.1.2 Identität	110
2.1.3 Machtverhältnisse und Rollenverständnis	111
2.1.4 Stadt und Land, jung und alt	111
2.1.5 Geschlechterverhältnis	112
2.2 Kulturelle Werte und Traditionen	113
2.2.1 Gelassenheit	113
2.2.2 Religiöse Orientierung	113
2.2.3 adat – Gewohnheitsrecht	114
2.2.4 rukun – Streben nach Harmonie	114
2.2.5 Gesicht wahren – Gesicht geben	114
2.3 Beziehungen und Beziehungspflege	115
2.3.1 Familie und verwandtschaftliche Beziehungen	115
2.3.2 Kollektivdenken und Solidargemeinschaften	116
2.3.3 mampir – spontane Besuche	116
2.3.4 jam karet – Gummizeit	116
2.3.5 Bapakismus – Paternalismus	117

2.3.6	Korruption und Vetternwirtschaft	117
2.3.7	Bürokratismus	117
2.4	Kommunikation	118
2.4.1	Begrüßung	118
2.4.2	Gesprächsordnung und -organisation	119
2.4.3	Umgang mit Kritik und schwierigen Themen.....	120
2.4.4	Umgang mit Konflikten	121
2.4.5	Nonverbale Kommunikation	121
2.4.5	Paraverbale Kommunikation	122

3 | Interkulturelle Kommunikation im Überblick 125

3.1	Kulturelle Dilemmata	127
3.1.1	Gruppe versus Individuum	127
3.1.2	Hierarchie versus Partizipation	129
3.1.3	Wettbewerb versus Solidarität und Fürsorge	130
3.1.4	Zeitplanung nacheinander oder gleichzeitig	131
3.1.5	Implizit/indirekt versus explizit/direkt kommunizieren	132
3.1.6	Konflikte austragen versus Harmonie erhalten	133
3.1.7	Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug	133
3.1.8	Universalismus versus Partikularismus	135
3.1.9	Regelorientierung versus Flexibilität	136
3.1.10	Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösung	137
3.2	Linguistic Awareness of Cultures	138
3.2.1	Wortbedeutung	138
3.2.2	Sprechhandlung	139
3.2.3	Gesprächsorganisation	140
3.2.4	Nonverbale Zeichen	141
3.2.5	Paraverbale Zeichen	142
3.2.6	Kontextualisierung	142

4 | Weiterlernen 145

1 | Fallstudien



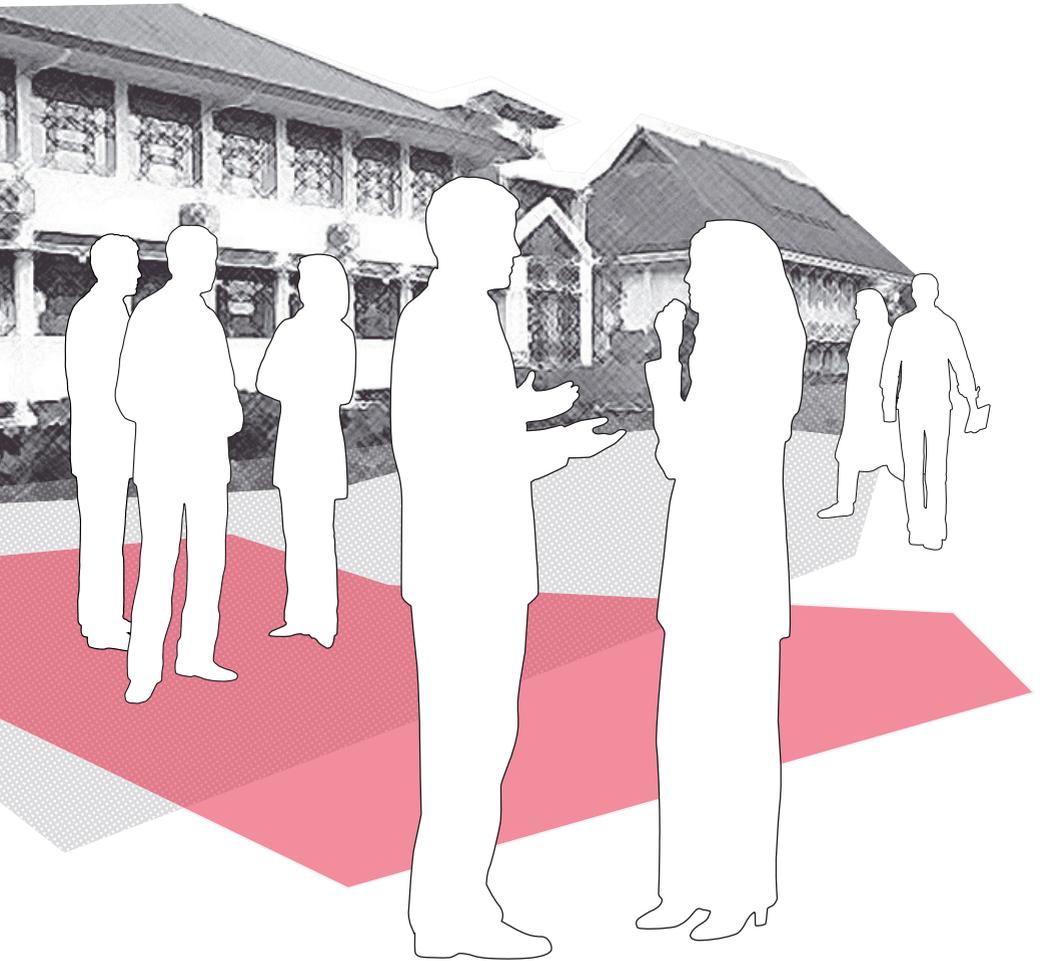
Fallstudie 1
Seite 12

Fallstudie 2
Seite 38

Fallstudie 3
Seite 62

Fallstudie 4
Seite 84

Als Lektor an einer indonesischen Hochschule – Dr. Frank Schwarzbach will endlich sein Konzept umsetzen



Dr. Frank Schwarzbach arbeitet seit etwa eineinhalb Jahren an einer Universität in Bandung und hat die Option, seinen Vertrag nach zwei Jahren um drei weitere Jahre zu verlängern. Noch ist er unentschlossen, ob er seinen derzeitigen Vertrag erfüllen und danach Indonesien den Rücken kehren oder ob er verlängern soll. Können Sie ihm einen Rat geben? Bitte lesen Sie den nachfolgenden Bericht über Herrn Dr. Schwarzbachs Leben und Arbeiten in Indonesien.

Dr. Frank Schwarzbach wird Lektor an einer Universität in Bandung

Als Dr. Schwarzbach sich seinerzeit auf die Stelle eines Lektors in Indonesien bewarb, da wollte er nach einigen Jahren des Alltagsstrottes an einer deutschen Hochschule endlich mal wieder frischen Wind um die Nase spüren. Schon während seiner Studentenzzeit, als er Germanistik, Literaturwissenschaften und Philosophie studierte, faszinierte ihn Asien, das so exotisch und anders war, so dass er wochenlang mit dem Rucksack durch Indien, Nepal und Thailand reiste und dabei ungeahnte Eindrücke aufnahm.

Für Dr. Schwarzbach gab es neben dem Fernweh noch weitere Beweggründe, weshalb er sich auf die Lektoren-Stelle beworben hatte. An den Universitäten Jena und Leipzig sowie verschiedenen Studienkollegs hatte er nach seiner Promotion ausländische Studierende und Studienanwärter im Fach Deutsch unterrichtet, um sie bestmöglich auf ein Studium in deutscher Sprache vorzubereiten. Diese Arbeit hatte ihm anfangs Freude bereitet, bot ihm aber im Laufe der Jahre kaum Möglichkeit sich fachlich weiterzuentwickeln und beruflich aufzusteigen. Er sehnte sich danach, neue Lehrveranstaltungen zu konzipieren und aktiv an der Gestaltung von Prozessen, die den Austausch zwischen den Hochschulen im In- und Ausland befördern, beteiligt zu sein. Daher kam die Stellenausschreibung als von Deutschland entsandter Lektor an einer renommierten staatlichen Universität am Hochschulstandort Bandung in Indonesien zu arbeiten, wie gerufen für ihn.

Seine Freundin Jana, Psychologin, teilte die Liebe zu abenteuerlichen Reisen nach Fernost mit ihm. Nach dem Ende ihres Studiums ließ der Nachwuchs nicht lange auf sich warten: Familie Schwarzbach bekam im Abstand von zwei Jahren die Kinder Sarah und Phillip; drei Jahre später folgte Jakob. Mittlerweile sind sie sechs, vier und ein Jahr alt. Jana Schwarzbach hatte bis zur Geburt des dritten Kindes halbtags als Kinderpsychologin in einer Praxis gearbeitet, dann aber vorerst ihren Beruf zugunsten der Familie und Kinderbetreuung zurückgestellt. Auch sie war rasch angetan von der Vorstellung im Ausland zu leben.

Die Stadt Bandung im Westen Javas ist seit jeher eine angesehene Universitätsstadt in Indonesien, ein Ort der Lehre und Forschung, das Stadtleben von Studenten geprägt. Der Anteil der unter 25-Jährigen in Indonesien liegt bei etwa 40 % gemessen an der Gesamtbevölkerungszahl und lässt die Nachfrage nach guter Ausbildung im zähen Ringen um gut bezahlte Arbeitsplätze stetig ansteigen. Eine in den letzten Jahrzehnten gewachsene, gebildete Mittelschicht hat ein immer größer werdendes Interesse daran, den eigenen Kindern eine sehr gute schulische und weiterführende Ausbildung angedeihen zu lassen. Sehr viele Eltern arbeiten hart, um das schwer verdiente Geld in die Ausbildung der Kinder zu investieren. Studienabschlüsse in Medizin und Ingenieurwissenschaften stehen besonders hoch im Kurs bei den Eltern und Studienanwärtern. Mit einem Ingenieursabschluss in der Tasche haben junge Indonesier größere Chancen, einen gut bezahlten Arbeitsplatz in einem etablierten Unternehmen zu ergattern, vor allem, wenn man den begehrten Abschluss im Ausland erworben oder zumindest einige Semester dort verbracht hat. Deutschland mit seinem hervorragenden Ruf, die besten Ingenieure hervorzubringen, wird zunehmend interessant für junge Indonesier.

Dr. Schwarzbachs Aufgabe beinhaltete:

- Aufbau und Pflege von Kontakten zu möglichen Kooperationspartnern in der indonesischen Hochschullandschaft;
- Vorbereitung der Studierenden seiner Universität in Bandung auf die Studienkollegs in Deutschland;
- Implementierung eines neuen Kursprogramms zur Vorbereitung der Studierenden auf deutsche Studienkollegs.

In allen 16 Bundesländern existieren Studienkollegs, die ausländische Studenten für ein Studium qualifizieren, wenn deren Abschlüsse, und dazu zählt das indonesische Abitur, nicht als gleichwertig mit dem deutschen Abitur anerkannt werden und sie deshalb keinen direkten Zugang zu deutschen Hochschulen erhalten. Um allerdings an einem Studienkolleg angenommen zu werden, bedarf es einer vorherigen Aufnahmeprüfung, die je nach Bundesland und Studienkolleg unterschiedlichen Anforderungen unterworfen ist. Neben Sprach- und Mathematikkenntnissen müssen je nach Studienwunsch auch Nachweise in weiteren Disziplinen erbracht werden. Da Bildung in Deutschland Aufgabe der Bundesländer ist, müssen sich Bewerber also auf sehr unterschiedliche Aufnahmeprüfungen vorbereiten.

Dr. Schwarzbach wollte unbedingt dazu beitragen, dass seine Heimat als Studienstandort noch attraktiver wird. Somit freute er sich sehr auf seinen neuen Wirkungsbereich, denn dieser bot ihm in seinen Augen die Chance auf berufliche Weiterentwicklung.

Gemeinsam mit seiner Frau vertraute er darauf, dass sie in Indonesien spannende und abwechslungsreiche Arbeits- und Lebensjahre mit den Kindern verbringen würden.

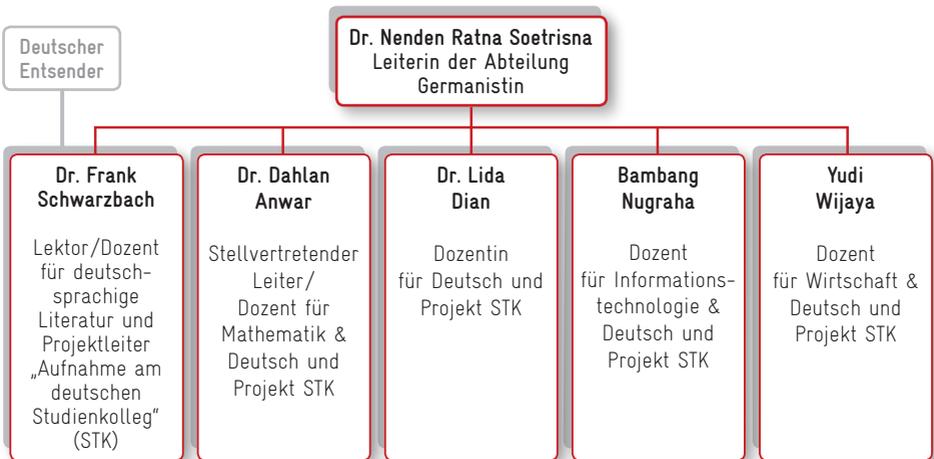
Eingewöhnung im neuen Land

Die ersten Monate waren in jeder Hinsicht spannend und abwechslungsreich. Schwarzbachs hatten sich schnell eingelebt, was auch daran lag, dass sie bereits in Deutschland damit begonnen hatten, Indonesisch zu lernen und auch später am Ball blieben. Ihnen war es ungeheuer wichtig, die Landessprache zu sprechen. Sie schämten sich für Landsleute, die, obwohl schon seit Jahren im Lande, die Sprache nur sehr rudimentär beherrschten. Auch hatten sie sich innerhalb einiger Monate einen netten Bekanntenkreis von aufgeschlossenen Expatriat-Familien aufgebaut, mit denen sie vieles gemeinsam unternahmen und sich gegenseitig bei Sorgen und Problemen halfen. Diesem Kreis gehörten auch einige indonesische Bekannte an, die in Europa und Australien gelebt hatten.

Dr. Schwarzbach fand einen guten Einstieg an der Uni und fühlte sich schnell wohl im Umgang mit den indonesischen Kollegen, Studenten und Kooperationspartnern. Er mochte die Gelassenheit und Freundlichkeit der Indonesier. Schnell lernte er vor allem vier von insgesamt zwölf Dozenten kennen, die in der Abteilung Deutsch sowie in weiteren Fachgebieten unterrichteten und auch in seinem Projekt zur Studienkollegvorbereitung mitarbeiten sollten. Da gab es die lebhafteste Frau Dr. Lida Dian, die aus Sulawesi stammte und eine waschechte Toraja war. Sie unternahm häufig Reisen nach Deutschland, denn ihr Mann war indonesischer Repräsentant eines deutschen Unternehmens für Baumaschinenteile. Die Dozentin liebte deutsches Essen, vor allem Apfelkuchen, Leberwurst und Schokolade und brachte jedes Mal einen Stapel neuester Literatur mit. Dr. Schwarzbach mochte die sympathische Kollegin, die auch bei den Studierenden sehr beliebt war. Es freute ihn, dass sie wie er die deutschsprachige Literatur liebte. Dann gab es noch die jungen Kollegen Bambang Nugraha und Yudi Wijaya, die in Deutschland studiert hatten, Nugraha Informatik und Elektrotechnik in Aachen und Wijaya BWL in Ilmenau. Sie teilten die große Leidenschaft für Technik und Fußball und lehrten beide noch nicht lange an der Uni. Auch diese Kollegen empfand Dr. Schwarzbach als angenehm, wenn er auch wenige Berührungspunkte mit ihnen hatte. Doch sie waren stets freundlich ihm gegenüber aufgetreten. Der vierte im Bunde war der stellvertretende Abteilungsleiter, Dr. Anwar, ein gesetzter Mann mit ergrauten Schläfen und dunkler Brille, Anfang fünfzig, der ebenfalls einige Jahre in Deutschland verbracht hatte und als ernst, freundlich, bescheiden und religiös galt. Er wurde von den Kollegen sehr für seine Fachkompetenzen geschätzt. Dr. Schwarzbach gegenüber war Dr. Anwar sehr höflich und

freundlich, etwas distanziert vielleicht nach Ansicht des Lektors, trotzdem fühlte er sich nicht unwohl in der Nähe des älteren Kollegen. Die Leiterin der Abteilung hieß Dr. Soetrisna. Sie hatte in Jakarta und Heidelberg studiert, eine energische, charmante und selbstbewusste Person, die über enormes Durchsetzungsvermögen verfügte. Sie war in erster Ehe mit einem deutschen Bauingenieur verheiratet gewesen. Ein längst erwachsener Sohn war aus dieser Verbindung hervorgegangen. Später heiratete sie einen indonesischen Arzt. Die gemeinsame Tochter studierte Medizin in München. Dr. Soetrisna verfügte über Führungsqualitäten und wurde von allen Dozenten hochgeachtet und respektiert. Dr. Schwarzbach bemerkte gleich am Anfang, dass sich Frau Dr. Soetrisna ihrer Stellung sehr bewusst war. Sie zeigte sich dem Deutschen gegenüber sehr freundlich und offen, dennoch war er sich nicht ganz sicher, wie willkommen er als Person in ihren Augen war und wie sie seine Rolle sah. Falls sie tatsächlich Zweifel hegen sollte, würde er sie bald von seinen fachlichen Qualitäten überzeugen, war sich Dr. Schwarzbach sicher. Insgesamt hatte er, als er seine neue Stelle antrat, einen zuversichtlichen Eindruck, mit den indonesischen Kolleginnen und Kollegen gut zusammenarbeiten zu können.

Er war als Dozent mit Veranstaltungen zur deutschsprachigen Literatur Teil der Abteilung und somit in diesem Rahmen an Weisungen der Leiterin gebunden. Als Leiter des Projektes zur Vorbereitung auf die Aufnahme an deutschen Studienkollegs sowie beim Aufbau eines Netzwerkes von indonesischen Partnerhochschulen war er aber unabhängig und nicht Frau Dr. Soetrisna unterstellt. In dieser Funktion fühlte er sich nur seinem deutschen Arbeitgeber gegenüber verpflichtet.



Nach den ersten Monaten der Eingewöhnung und Orientierung im neuen Arbeitsumfeld beschlich Dr. Schwarzbach ab und zu der Gedanke, dass es nicht ganz so leicht sein würde, die Dinge so anzupacken und umzusetzen, wie er es ursprünglich im Sinn hatte. Manche der Kolleginnen und Kollegen hatten ganz andere Herangehensweisen und Vorstellungen für die Gestaltung des Lehralltages, besonders im Hinblick auf die Vorbereitung zur Aufnahmeprüfung an deutschen Studienkollegs, so dass er wohl mehr Zeit einplanen musste, um die Kolleginnen und Kollegen für seine Konzepte zu gewinnen. Aber alles in allem war er zufrieden und optimistisch, denn er stand noch am Beginn seiner Zeit in Indonesien und ging davon aus, bald seine Ideen und Ziele auf den Weg gebracht zu haben.

Auch Jana Schwarzbach hatte kaum Heimweh. Sie kümmerte sich um die Organisation des Alltags, die Eingewöhnung der Kinder sowie die Einschulung ihres ältesten Kindes. Fast täglich kam es zu kleinen, ungeplanten Widrigkeiten wie z. B. einer kaputten Elektrik im Haus, ungebetenen Haustieren oder unterschiedlichen Vorstellungen in der Arbeitsweise zwischen ihr und ihrer *Pembantu*, einer Hausangestellten Ende vierzig, die ein kleines Zimmer direkt neben der Küche bewohnte. Nach anfänglichen Stressmomenten bewältigte Jana Schwarzbach all das meist erfolgreich. In ihrem neuen Bekanntenkreis fühlte sie sich wohl. Zu den Kolleginnen und Kollegen ihres Mannes hatte sie kaum Kontakt. Am Anfang waren sie ein paar Mal Einladungen gefolgt. Es waren auch durchaus angenehme Begegnungen gewesen, aber Schwarzbachs suchten keinen engeren privaten Kontakt. Sie hatten beide bereits die Erfahrung gemacht, dass Gerede auf der Arbeit herrscht, wenn man mit Arbeitskollegen nach Dienstschluss zu nah verkehrt und Privates von sich preisgibt.

Eineinhalb Jahre in Indonesien

Bei Dr. Schwarzbach hatte sich Routine im Berufsalltag eingestellt. Die Tätigkeit als Lektor gefiel ihm nach wie vor, lernte er doch interessante Menschen kennen. Die Kontaktpflege zu indonesischen Hochschulen hatte er mittlerweile ganz gut im Griff. Des Öfteren besuchte er andere Landesteile, um das Kooperationsnetz zu erweitern und neue Kontakte herzustellen. Und tatsächlich war jede Dienstreise, die er unternahm, auf ihre Weise interessant und manchmal sogar abenteuerlich, denn Indonesien als größter Inselstaat der Welt verfügt über eine einzigartige Vielfalt an Landschaften und Volksgruppen, so dass Dr. Schwarzbach immer wieder neue Seiten des Vielvölkerstaates kennenlernte.

Dennoch befand sich Dr. Schwarzbach, was das Berufliche anbelangte, in einem Zwiespalt. Er konnte sich des Eindrucks nicht erwehren, dass er nicht das umsetzen konnte, was er sich vorgenommen hatte. In einigen Punkten war er sehr unzufrieden mit den Ergebnissen und überlegte daher, ob es für ihn beruflich noch Sinn machte, den Posten um weitere drei Jahre zu verlängern.

Innerhalb seines Projektes zur Vorbereitung der Studenten auf die Aufnahmeprüfung an deutschen Studienkollegs sah er einige Schwachstellen. Auch der deutsche Auftraggeber hatte ihm signalisiert, dass durchaus noch Entwicklungsbedarf bestehe; und dieser Hinweis setzte ihn enorm unter Druck, so dass er jetzt häufig gestresst war. Er war anfangs voller Euphorie und Tatendrang in dieses Projekt gestartet. Besonders wichtig erschienen ihm dabei die Verwendung von Deutsch als Seminarsprache, die Anleitung der Studierenden zum Selbststudium und die Erarbeitung eines verbesserten fachspezifischen Profils der Lehr- und Lerninhalte auf der Grundlage der Ergebnisse der Aufnahmetests aus den Vorjahren. Schon nach einigen Monaten hatte er die ersten Dämpfer erlebt. Am Anfang waren die vier Dozenten und die vorgesetzte Leiterin der Abteilung sehr begeistert von seinen Konzeptentwürfen gewesen und sagten ihm und dem Projekt ihre volle Unterstützung zu. – Aber dann verlief doch vieles im Sande. Kaum eine Innovation konnte Dr. Schwarzbach im Projekt realisieren. Oft hatte er die Kollegen zu Hospitationen in seine Seminare eingeladen bzw. gebeten, dass sie untereinander hospitierten, aber es kam nur selten dazu und der kollegiale Austausch im Anschluss war wenig aussagekräftig gewesen.

Die Kollegen verhielten sich ihm gegenüber immer sehr höflich und freundlich. Aber er spürte mit der Zeit einen stetig größer werdenden Abstand zwischen sich und ihnen. Das Projekt war nicht so gediehen, wie er es in seinen Konzeptentwürfen festgehalten hatte. Hätte er mehr Unterstützung in der Umsetzung seiner neuen Konzeption bekommen, so wäre die Aufnahmequote an den Studienkollegs in den letzten beiden Semestern erfolgreicher gewesen. Zwar war die Quote höher als in den Vorjahren, aber er hatte sich mehr erhofft. Ihm taten die engagierten Studenten und deren Eltern leid, die viel Zeit, Geld, Stress und Hoffnung in die Aufnahme an ein deutsches Studienkolleg und ein damit verbundenes späteres Studium investierten.

Ein weiteres Problem, das ihn beschäftigte, waren die Prüfungen in der Abteilung. Sie liefen nicht ganz so fair ab, wie es seinem Anspruch und seiner Erwartung entsprach. Als Dozent gab Dr. Schwarzbach Seminare zur Literatur des ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts und war daher eigentlich für die Durchführung der Prüfungen in seinen Seminaren verantwortlich.

In seinen eigenen Veranstaltungen sah er, dass die meisten Studenten ihre Aufgaben erledigten. Aber nur wenige schienen ihm wirklich engagiert. Es gab wenig interessierte Rückfragen, und Diskussionsrunden waren kaum möglich. Manchmal hatte er den Eindruck, dass viele Teilnehmer sich langweilten und ihre Zeit in seinen Seminaren absaßen. Das ärgerte ihn sehr. Nur mit wenigen Studierenden machte es Freude, in Dialog über die Seminarinhalte zu treten. Die Mehrheit wirkte zwar freundlich und höflich auf ihn, aber doch passiv und ohne Elan.

Seit Dr. Schwarzbach ein verlockendes Angebot für eine Stelle an einem renommierten Institut in Deutschland erhalten hatte, fühlte er sich hin- und hergerissen, ob er nicht mit der Familie zurückkehren sollte, statt in Indonesien zu verlängern. Die Aufgabenbeschreibung klang spannend und interessant. Er könnte sich in Deutschland neuen Herausforderungen stellen, ohne auf der Stelle treten zu müssen wie er es teilweise in Indonesien tat. Er bräuchte dann auch die Last der Verantwortung gegenüber dem deutschen Auftraggeber nicht mehr zu tragen. Leider aber gab es auch einen Wehmutsstropfen, denn die Stelle in Deutschland würde ihn zwar beruflich voranbringen, doch das Engagement für die Arbeit bedeutete auch, die Familie mehr als jetzt hinten an zu stellen. Daher wollte sich Dr. Schwarzbach seine Entscheidung für oder gegen eine Verlängerung nicht leicht machen. Zuhause hatte er bereits ausführlich mit seiner Frau darüber gesprochen. Sie sah sowohl Vorteile darin zurück zu gehen als auch in Indonesien zu bleiben und überließ die Entscheidung daher ihrem Mann.

Unter Kollegen

Dr. Frank Schwarzbach wollte vor der endgültigen Entscheidung noch einmal das Gespräch in der Abteilung suchen, um den schiefgelaufenen Dingen auf den Grund zu gehen, denn er war nicht der Typ, der so leicht aufgibt. So bat er seine vier Kollegen zu einem Gespräch. Er war etwas nervös vor diesem Treffen. Im Grunde mochte er seine Kollegen, aber die Zusammenarbeit hatte er sich gewinnbringender und ergebnisorientierter vorgestellt. Im bevorstehenden Gespräch wollte er nun abklären, ob es noch eine Chance gäbe, in nächster Zeit sein Konzept durchzuboxen und ob er dabei auf seine Kollegen setzen könne. Auch die undurchsichtigen Bewertungsmodalitäten bei den Prüfungen wollte er ansprechen, falls sich die Gelegenheit bot, um ein für allemal seinen Standpunkt in dieser Angelegenheit zu formulieren. Ihm war es wichtig zu betonen, dass man Studierende ausschließlich nach ihren Leistungen zu bewerten hat, ohne Ansehen von Person, Stand und Vitamin B. Ihn ärgerte es sehr, dass es scheinbar möglich war, mit Hilfe von Geld und Beziehungen einen Abschluss zu erlangen. Noch mehr erboste ihn,

dass einige seiner Kollegen an diesen inakzeptablen Vorgängen beteiligt zu sein schienen und ihre Vorteile daraus zogen.

Zum vereinbarten Treffen kamen die vier Kollegen ins Besprechungszimmer der Abteilung, das mit massiven Sitzmöbeln und einem niedrigen Glastisch in der Mitte ausgestattet war. An den Wänden hingen die Porträts des Präsidenten und seines Vizes. Ein Kalender vom Vorjahr, wohl ein Mitbringsel aus Deutschland, mit einer Abbildung des Kölner Domes zierte die gegenüberliegende Wand des Zimmers, das in einem grünlichen Ton gestrichen worden war. Die Kollegen machten einen aufmerksamen Eindruck. Sie wussten von dem auslaufenden Vertrag ihres deutschen Kollegen und der Option auf eine Verlängerung. Nachdem die Kollegen mit Tee und Gebäck versorgt waren und es sich in den schweren Kunstledersofas bequem gemacht hatten, kam Dr. Schwarzbach zum Anlass des Treffens.

Dr. Frank Schwarzbach: *„Werte Kollegen, werte Frau Dr. Dian, schön, dass Sie die Zeit finden konnten und gekommen sind. Sie wissen ja schon, dass mein Vertrag in einem halben Jahr ausläuft, und meine Frau und ich überlegen, ob wir nicht noch drei Jahre dranhängen sollten, da es uns hier gefällt. Deshalb wollte ich heute mit Ihnen über einige mir wichtige Angelegenheiten, betreffend unseres gemeinsamen Projektes, sprechen.“*

Dr. Lida Dian: *„Ja, vielen Dank für die Einladung. Ich freue mich sehr, die lieben Herren Kollegen in dieser Runde zu sehen.“* Die Dozentin fragte freundlich: *„Herr Bambang, Sie hab ich lang nicht mehr gesehen, wie geht's dem Nachwuchs? Das Baby ist jetzt wie alt?“*

Bambang Nugraha antwortete strahlend: *„Der Kleine ist schon fast ein Jahr und unser Sonnenschein. Hier, sehen Sie, da hab ich einen Videoclip auf dem Smartphone, da wird er gerade von meiner Schwiegermutter gebadet.“* Die indonesischen Kollegen traten näher und bewunderten das Kind des stolzen Herrn Nugraha.

Dr. Dahlan Anwar wandte sich an den Deutschen: *„Dr. Schwarzbach, wie geht's denn eigentlich Ihrer Familie? Meine Frau hat Ihre neulich beim Einkaufen getroffen. Sie sagte mir, Ihre Kinder sind so groß geworden.“*

Dr. Frank Schwarzbach nickte: *„Jaja, an den Kindern merkt man, wie schnell die Zeit vergeht. – Apropos Zeit“,* eilig fuhr er fort, *„deshalb wollte ich, wie gesagt, auch mit Ihnen sprechen. Es geht um das Projekt zur Studienkolleg-Vorbereitung. Wie sehen Sie den Stand der Entwicklungen, Herr Yudi?“*

Nach kurzem Zögern sagte Yudi Wijaya: *„Also, ja, die Studenten besuchen regelmäßig die Lehrveranstaltungen und Übungen bei mir. Das Thema Wirtschaft scheint sie zu interessieren.“*

Bambang Nugraha ergänzte: *„Ich kann auch nicht klagen. Die Studenten wissen, wie wichtig Kenntnisse in der Informationstechnologie sind.“*

Dr. Frank Schwarzbach räusperte sich: *„Das ist sehr allgemein, was Sie da sagen. Würden Sie bitte Ihre Sichtweise zur derzeitigen Situation schildern, Dr. Anwar? Was ist Ihrer Meinung nach schlecht gelaufen?“*; dabei blickte er den indonesischen Kollegen mit seinen grauen Augen direkt an.

Mit ausweichendem Blick entgegnete dieser: *„Worauf wollen Sie hinaus, lieber Dr. Schwarzbach? In meinen Seminaren sitzen Studenten, die sich schwer mit der Mathematik tun. Anderen wiederum fällt es leicht. Das ist keine Neuigkeit. Die meisten wissen, dass sie was tun müssen, um in Deutschland zu bestehen.“*

Zustimmung von Dr. Lida Dian: *„Exakt. Und Faulpelze gibt es überall, auch in meinen Sprachkursen.“*

Dr. Frank Schwarzbach: *„Nun ja, ich zweifle nicht, dass Sie alle hervorragende Arbeit leisten, aber ich sehe trotzdem enormen Verbesserungsbedarf. Sehen Sie, wir wissen eigentlich nicht voneinander, was jeder einzelne von uns in seinen Veranstaltungen macht. Als Lektor für Deutsch frage ich Sie, inwiefern sprechen Sie mit Ihren Studenten Deutsch? Wir sind hier schließlich Teil der Deutschabteilung und Sie sind auch hier, weil Sie in Deutschland studiert haben und die Sprache beherrschen. Mein Ziel war es, dass die Studierenden von Anfang an daran gewöhnt werden, Deutsch in ihrem Studienalltag zu verwenden. Spätestens in Deutschland können sie sich nicht mehr davor drücken. Daher hatte ich damals in der Konzeption zur Neugestaltung unserer Kurse zur Prüfungsvorbereitung eindringlich darauf hingewiesen, ab einem sprachlichen Level von B1 so viel wie möglich in deutscher Sprache zu lehren. Außerdem hat das schlechte Abschneiden bei früheren Aufnahmeprüfungen gezeigt, dass wir die Inhalte unserer Lehrveranstaltungen verstärkt an die Prüfungsinhalte in Deutschland anpassen müssen. Mir ist es deswegen wichtig, dass wir uns mehr vernetzen, damit jeder von uns weiß, was in den anderen Veranstaltungen gerade läuft! Deshalb hatte ich angeregt, uns regelmäßig gegenseitig zu hospitieren. Damit wir gezielter auf die Studenten eingehen können.“*

„Ja gut, wir können das mal probieren.“, sagte Dr. Dahlan Anwar und sah dabei an Dr. Schwarzbach vorbei, der direkt ihm gegenüber Platz genommen hatte.

„Ich kenne mich in der Informationstechnologie aus. Das hab ich studiert. Die anderen Bereiche beherrsche ich auch, aber natürlich bin ich nicht vom Fach.“, lächelte Bambang Nugraha zurückhaltend, aber freundlich.

Dr. Lida Dian, die einzige Frau in der Runde, warf ein: „Ich bin studierte Germanistin. Ich habe keine Ahnung von Naturwissenschaften!“

Dr. Frank Schwarzbach: „Und genau aus diesem Grund sollten Sie sich zusammensetzen und beraten, wie die einzelnen Veranstaltungen besser ineinandergreifen könnten. Ich habe den Eindruck, Sie alle haben sich nicht eingehend mit meiner Konzeption auseinandergesetzt. Mir geht es hier um die Verzahnung!“

Er nahm einen Stapel Papiere aus seiner Tasche und reichte sie an die Kollegen weiter.

„Wie Sie sehen, habe ich Ihnen nochmals meine Konzeption ausgedruckt. In dieser Spalte“, dabei wies er auf eine Tabelle, die sich auf der dritten Seite der verteilten Papiere befand, „sind noch mal die indonesischen Bewerberzahlen für Studienkollegs in ganz Deutschland aus den letzten fünf Jahren aufgeführt. Daneben sehen Sie die jeweilige Zahl der jungen Leute, die tatsächlich die Aufnahmeprüfungen bestanden haben, aufgeschlüsselt nach ihrer indonesischen Herkunftshochschule. Ich meine, diese Fakten genügen eindeutig, um zu verstehen, dass ein neues Konzept her muss.“

Yudi Wijaya: „Aber wir haben doch Studenten, die nach unserer Vorbereitung die Aufnahme an ein Studienkolleg schaffen. Das zeigt doch unsere gute Arbeit.“ Der junge Mann betrachtete ausgiebig seine Schuhspitzen.

Dr. Frank Schwarzbach blickte zu ihm: „Ja, aber gut ist mir nicht gut genug, lieber Herr Yudi. Wenn Sie sich besser über die Inhalte absprechen und zusammenarbeiten würden, wäre die Quote der angenommenen Studenten wesentlich höher. Also, wie wollen wir das gestalten, falls ich mich zu einer Verlängerung entschliesse und somit weiterhin dieses Projekt leite?! Ich bitte Sie um Ihre Vorschläge und Ideen.“

Dr. Dahlan Anwar: „So schnell geht das nicht. Darüber muss man nachdenken.“

Dr. Lida Dian: *„Ja, wir bräuchten Bedenkzeit. Wir könnten uns ja zusammensetzen, wenn Sie sich entschieden haben, ob Sie bleiben.“*

Yudi Wijaya und Bambang Nugraha nickten zustimmend: *„Ja, dann könnten wir ein neues Treffen vereinbaren.“*

Dr. Frank Schwarzbach: *„Nein, nein. Ich möchte baldmöglichst Fakten schaffen.“*

Dr. Lida Dian: *„Ja, natürlich. Ich werde darüber nachdenken.“* antwortete sie, während sie in den Kopien blätterte.

Yudi Wijaya: *„Wie gesagt, beim nächsten Treffen sollten wir ausführlich darüber diskutieren.“*

Dr. Dahlan Anwar: *„Jedenfalls, Herr Dr. Schwarzbach, würden meine Frau und ich mich sehr freuen, wenn Sie mit Ihrer Familie mal zu uns nach Hause kommen würden. Ist ja schon einige Zeit her, dass Sie uns besucht haben.“*

Dr. Frank Schwarzbach: *„Ähm, also... sehr gerne. Wann denn?“*

Dr. Dahlan Anwar: *„Das können wir später besprechen. Oder ich sage meiner Frau, sie soll Ihre anrufen.“*

Die Kollegen plauderten noch eine Weile miteinander, bevor sie sich voneinander verabschiedeten und auseinandergingen. Zurück blieb Dr. Schwarzbach, der resigniert den Kopf schüttelte. So herzlich die Kollegen ihm gegenüber auch auftraten, auf sein eigentliches Anliegen waren sie überhaupt nicht eingegangen. Wieder hatten sie eine wichtige Diskussion auf den Sankt-Nimmerleins-Tag verschoben. Stattdessen fragte Frau Dr. Dian neugierig, mit wem er und seine Frau denn so verkehren und was sie an den Wochenenden unternehmen würden, als wenn sein Privatleben sie etwas angehe. Er zweifelte immer mehr daran, ob es eine gute Entscheidung wäre, um drei weitere Jahre zu verlängern. Wofür denn?! Sie hatten seine Argumente überhaupt nicht richtig gehört. Da hatte er gleich das Thema mit den undurchsichtigen Prüfungsbewertungen fallengelassen. Er hatte das Gefühl, gegen eine Wand zu sprechen, die zwar freundlich war und lächelte, aber Wand blieb Wand und er fühlte sich nach dem Gespräch allein und etwas hilflos.

Frau Dr. Soetrisna bittet um ein Gespräch

Am darauffolgenden Montag rief die Sekretärin der Abteilungsleiterin an und bat Dr. Schwarzbach zu einem Gespräch. Der deutsche Lektor hatte sich im Vorfeld natürlich gefragt, aus welchem Grunde er so förmlich zum Gespräch gebeten wurde und vermutete, dass es sicher mit der eventuell bevorstehenden Vertragsverlängerung zu tun habe. Außerdem hatten sie sich seit Längerem nicht mehr eingehend miteinander unterhalten.

Als Dr. Schwarzbach zum vereinbarten Termin in das Vorzimmer der Abteilungsleiterin kam, war Frau Dr. Soetrisna noch bei einem wichtigen Telefonat – er sollte es sich doch vorerst im Vorzimmer bequem machen. „*Möchten Sie Tee oder Wasser?*“, fragte die Sekretärin freundlich.

Nach etwa zwanzig Minuten wandte sich Dr. Schwarzbach freundlich Augen zwinkernd an die Sekretärin: „*Das Gespräch ist wohl sehr wichtig?*“ Die nette Sekretärin mit dem beigefarbenen Kopftuch lächelte, ohne ihn dabei anzusehen. Wohlwissend hatte er sich schon mit Lesestoff versorgt und las in einer Arbeit einer Studentin. Die Verfasserin, die später Literatur studieren wollte, hatte sich die Auseinandersetzung mit der Literatur der Wiener Moderne zum Thema genommen, was für eine Bewerberin auf einen Platz an einem deutschen Studienkolleg enorm ambitioniert erscheinen mochte. Der Einstieg in die Thematik gelang der Studentin recht gut, doch leider konnte sie ihr anfänglich gutes Niveau nicht halten. Sie verbiss sich in viele Nebensächlichkeiten, erwähnte aber andererseits bedeutende Persönlichkeiten und Werke dieser Epoche noch nicht einmal. Auch sprachlich überzeugte ihn der Aufsatz letztendlich nicht, er hatte mehr erwartet. Als dieser ausgelesen und korrigiert war, sah er auf die Uhr. Er saß jetzt fast fünfzig Minuten hier und spürte eine innere Gereiztheit. Er wollte sich erneut an die Sekretärin wenden, als die Tür zur Abteilungsleiterin aufging und Frau Dr. Soetrisna mit entgegengestreckter Hand auf ihn zukam und ihn herzlich begrüßte.

Dr. Schwarzbach nahm vor dem massiven Schreibtisch Platz. Frau Dr. Soetrisna setzte sich ihm gegenüber auf ihre Seite des Tisches und versank in einem übergroßen, wuchtigen Bürosessel. Hinter ihr hing neben vielen Urkunden ein vergrößertes Foto, auf dem sie mit dem Rektor der Universität und dem Dekan der Philosophischen Fakultät zu sehen war, eingefasst in einen schweren, goldfarbenen Rahmen. Auf dem Tisch rechts vor ihr standen zwei kleine Flaggen, die die deutsch-indonesische Freundschaft symbolisierten. Frau Dr. Soetrisna hatte in Heidelberg promoviert und erinnerte sich sehr gerne an diese Zeit.

Dr. Schwarzbach war auf die Unterredung mit Frau Dr. Soetrisna gespannt und hatte am Morgen sogar eine Krawatte angelegt. Die Abteilungsleiterin fragte ihn, wie es ihm momentan ginge, was die Familie mache und ob er bereits einen Entschluss gefasst habe. Dabei blickte sie wohlwollend und freundlich in seine Richtung. Dr. Schwarzbach entgegnete, privat sei alles in bester Ordnung, aber nein, er habe sich noch nicht entschieden, das sei maßgeblich davon abhängig, wie es beruflich weiterginge, welche Perspektiven es für ihn hier noch gäbe. Frau Dr. Soetrisna schien nachdenklich. Sie sei traurig, dass er so wenig positiv auf seine Zukunft hier blicke. Sie habe ihn als Kollegen kennengelernt, den sie fachlich sehr schätze und sie sei überaus froh, ihn als Lektor und Dozent zu haben. Daher habe sie auch gehofft, er möge seinen Vertrag verlängern. Warum habe er ihr nicht früher von seinen Zweifeln an der Fortsetzung seiner Tätigkeit berichtet? Wie könne sie ihn diesbezüglich unterstützen?

Dr. Schwarzbach fasste sich ein Herz, holte tief Luft und schilderte ihr seine Situation: Das aus seiner Sicht das Projekt gescheitert sei, da keiner der Kollegen wirklich auf sein Konzept zur Neustrukturierung der Vorbereitungskurse eingegangen und bereit gewesen sei, dies gemeinsam mit ihm umzusetzen. Es ginge ihm nicht nur um die Studenten. Ein erfolgreicherer Abschneiden bei den Aufnahmeprüfungen würde doch auch für das Ansehen der Abteilung innerhalb der Fakultät förderlich sein. Er fühle sich außerdem dem deutschen Arbeitgeber gegenüber in der Pflicht und da sei es seine Aufgabe, auch deutsche Standards zu berücksichtigen. Immerhin würden auch deutsche Mittel in das Projekt fließen. Das Verhalten der Kollegen zeuge von mangelnder interkultureller Sensibilität.

Frau Dr. Soetrisna hatte ihm während seinen Ausführungen aufmerksam und ernst zugehört. Sie nickte, bedankte sich für seine Offenheit und sagte besonnen, dass sie seine Sorge teile. Konzentriert schob sie sich die Brille ins Haar. Ihr sei zu Ohren gekommen, dass er sich kürzlich mit den am Projekt beteiligten Kollegen getroffen habe. Das sei völlig in Ordnung. Aber sie hätte es besser gefunden, wenn sie von diesem Treffen in Kenntnis gesetzt worden wäre. Denn sehr gerne wäre sie dazugekommen. Als Leiterin der Abteilung kenne sie die Kollegen schon sehr lange und bisher hätte sie immer den richtigen Ton getroffen. Er könne auf ihre Unterstützung zählen, warum wolle er das unbedingt im Alleingang durchsetzen? Dr. Schwarzbach blickte die Leiterin irritiert an. Nun ja, er sei doch federführend für dieses Projekt verantwortlich und unterstehe hierbei nur dem deutschen Arbeitgeber. Er habe gleich zu Beginn sein Konzept vorgelegt und die Kollegen um ihre Meinung gebeten. Aber ein konstruktives Feedback bzw. konkrete Vorschläge zur Umsetzung seines Konzeptes seien bis heute nicht bei ihm eingegangen.

„Kommen Sie doch morgen Nachmittag noch einmal mit Ihrem Konzept zu mir. Ich möchte es noch einmal mit Ihnen gemeinsam durchgehen. Ich bin sicher, wir werden schon mit den Kollegen eine Lösung finden. Genau wie Sie bin ich sehr an einer tiefgreifenden Verbesserung interessiert und stehe da ganz hinter Ihnen.“, beschwichtigte Frau Dr. Soetrisna den aufgebrachteten Lektoren.

Nun gut, dachte sich Dr. Schwarzbach, nach so langer Zeit zeigt sie zumindest Interesse, sieht sie also doch, wie wichtig das Thema ist. *„Mein Konzept liegt seit eineinhalb Jahren in der Schublade und wartet auf seine Realisierung. Warum wollen Sie mein Konzept jetzt prüfen? Es war doch bereits alles klar.“*

„Es kann nie schaden, noch einmal einen Blick darauf zu werfen, finden Sie nicht auch?“, entgegnete Frau Dr. Soetrisna gelassen.

Dr. Schwarzbach: *„Ja, wenn Sie meinen.“*

„Schön, dass Sie das auch so sehen. Nachdem das nun geklärt ist, werter Herr Dr. Schwarzbach“, setzte die Abteilungsleiterin mit zufriedener Miene fort, „hoffe ich, dass ich Ihre Sorgen zerstreuen konnte. Oder haben Sie sonst noch etwas auf dem Herzen?“

Der Lektor musste nicht lange nachdenken. Frau Dr. Soetrisna schien ihm heute gewogener als sonst zu sein. Diese Gelegenheit wollte er nutzen, um sich Gehör zu verschaffen und begann: *„Ja, es gibt da tatsächlich noch eine Sache. Ich beziehe mich hier auf die Prüfungen im letzten Semester. Meines Erachtens gab es hier Unregelmäßigkeiten.“*

Frau Dr. Soetrisna sah ihren deutschen Dozenten eindringlich an: *„Können Sie das konkretisieren?“*

„Nun, in einem meiner Seminare gab es drei Teilnehmer, die sich leider nicht wie die anderen Studenten an die Regeln hielten. Sie kamen fortwährend zu spät, waren unvorbereitet, störten permanent die anderen Teilnehmer, telefonierten während den Veranstaltungen und reichten ihre Seminararbeiten nach Ende des Abgabetermins und erst nach mehrfacher Ermahnung meinerseits ein. Zudem hatte ich bei einer Teilnehmerin den Eindruck, dass die Seminararbeit gar nicht von ihr stammte. Daher bewertete ich diese auch mit null Punkten. Der Gipfel der Dreistigkeit war jedoch, als mir kurz vor Semesterende ein Umschlag von diesen drei Teilnehmern zwischen den Seiten einer schriftlichen Hausaufgabe überreicht wurde. Wissen Sie, ich war wie vor den Kopf geschlagen. Ich gab ihnen den Umschlag mit dem Geld umgehend zurück. So eine Unverschämtheit! Sie sollten doch wissen, dass ich nicht bestechlich

bin! Bei mir werden nur die belohnt, die durch Engagement und gute Leistungen überzeugen. Viele der anderen Studenten hätten gar nicht die finanziellen Möglichkeiten zu so etwas und wären froh, wenn sie am Monatsende noch Geld übrig hätten! Um es kurz zu machen, die Studenten sind bei mir durchgefallen. Und letztendlich sind sie mit einem blauen Auge davon gekommen, in Deutschland hätte ich es nicht darauf beruhen lassen.“

Frau Dr. Soetrisna antwortete: *„Na, dann ist doch alles in Ordnung. Junge Leute sind manchmal sehr unüberlegt in ihrem Handeln. Unsere Studenten sind ja zum Teil noch sehr kindlich und sie sind sich der Konsequenzen ihres Tuns nicht bewusst. Sie haben ganz sicher daraus gelernt.“*

„Deshalb dachte ich, dass ein Nichtbestehen Strafe genug wäre und habe das nicht weitergegeben. Aber nun habe ich vor einigen Wochen, als dieses Semester begann, die drei Studenten fröhlich lachend in einem der höheren Seminare wiederentdeckt. Ich sprach sie an und sie sagten, sie hätten von der Abteilung doch noch eine Empfehlung für das höhere Semester erhalten. Aber natürlich sagten sie nicht, wer ihnen diese Genehmigung erteilt hatte.“
Dr. Schwarzbach zeigte sich empört. Während er dies erzählte, hatte er die rechte Hand zur Faust geformt und damit leicht auf den Tisch geschlagen. Er spürte, wie sehr ihn dieses Thema in Rage versetzte.

Frau Dr. Soetrisna lehnte sich in ihrem Sessel zurück. Nach einer Weile des Schweigens ergriff sie ruhig und überlegt das Wort. *„Ich kann Ihren Ärger durchaus verstehen. Wir sind hier sehr bemüht, solchen Vorgängen einen Riegel vorzuschieben. Dies ist ein großes Problem in unserem Land, aber wir kämpfen seit einigen Jahren sehr erfolgreich an allen Fronten, auch hier bei uns, das kann ich Ihnen versichern. Ich bin im Bilde, um welche Ihrer Studenten es sich hier handelt. Wie gesagt, das sind doch noch halbe Kinder. Und anders als bei Ihnen in Deutschland fühlen wir Dozenten uns auch als Erzieher dieser jungen Leute. Natürlich befürworten wir eine solche Handlungsweise nicht. In diesem Fall jedoch war die Sache heikel. Die Eltern dieser Studenten sind bekannte Persönlichkeiten unserer Provinz und baten mich, die Entscheidung noch einmal zu überdenken. Ich habe dann sehr eindringlich mit den jungen Leuten gesprochen und an sie appelliert, ihr Studium gewissenhaft und fleißig zu betreiben, um sich und ihre Eltern nicht wieder in eine so missliche Situation zu bringen. Die jungen Leute haben Besserung gelobt und ich habe für dieses Mal ein Auge zugedrückt. Letztendlich muss ich als Leiterin die Interessen unserer Abteilung wahren und wir bekommen in der nächsten Woche auch zehn fabrikneue Computer samt Zubehör für unser noch nicht vollständig eingerichtetes Selbstlernzentrum, darauf freuen sich die Studenten und Dozenten schon riesig.“*, begeisterte sie sich. *„Am besten wäre es, mich sofort in Kenntnis zu setzen, sollten Sie erneut in eine derartige Situation geraten oder gezwungen sein, Studenten*

durchfallen zu lassen. Ich möchte Sie ungern mit solchen Angelegenheiten allein lassen.“ Die Abteilungsleiterin versicherte ihrem deutschen Lektor, wie sehr sie und die ganze Abteilung sich über seine Verlängerung freuen würden, lud ihn ein, häufiger in den Pausen im großen Dozentenzimmer vorbeizuschauen und an gemeinsamen Aktivitäten teilzunehmen, damit ihn die Kollegen noch besser kennenlernen könnten. Sie bekräftigte am Ende noch einmal ihre volle Unterstützung bei der Realisierung des Projektes.

Nach dieser Unterredung lag Dr. Frank Schwarzbachs Entscheidung immer noch im Ungewissen. Hatte sich die Abteilungsleiterin nur rhetorischer Floskeln bedient oder meinte sie es tatsächlich ernst mit ihrer Unterstützung und ihrem Vertrauen? Warum erschien ihm trotzdem alles so unkonkret nach den Treffen mit den Kollegen und Frau Dr. Soetrisna? Über die Einstellung der Abteilungsleiterin zu seiner Person war er sich nach wie vor nicht im Klaren. Einerseits schien sie ihm im Gespräch unbedingt von einer Vertragsverlängerung überzeugen zu wollen. Andererseits fühlte er sich trotz aller Versprechungen auf Unterstützung seines Projektes nicht ganz ernst genommen. Warum wollte sie noch einmal sein Konzept ansehen? Warum mischte sie sich ein? Es war doch sein Projekt! Auch ihre Handlungsweise gegenüber den Studenten, die ihn umgangen hatten, fand er nicht annehmbar. Eigentlich fand er ihr Verhalten direkt unverschämt. Es war mehr als unfair den anderen Studierenden gegenüber. Die Argumente, die sie vorgebracht hatte, konnte er nicht nachvollziehen.

Er grübelte weiter. Vieles gefiel ihm an seiner Arbeit und eigentlich kam er ganz gut mit den Kollegen aus, wenn nicht die unterschiedlichen Arbeitsstile und Einstellungen seinem Projekt gegenüber wären. Er hielt es weiterhin für notwendig, dass Projekt umzusetzen, und er war von seinem Konzept überzeugt. Doch ihm war nicht klar, wie er seine Kollegen motivieren könnte, die Realisierung des Konzeptes tatkräftig mitzugestalten. Dabei hatte er die vielen jungen Gesichter vor Augen, die in seinen Veranstaltungen saßen und voller Hoffnung von einem Studium in Deutschland träumten. Diesen Traum wollte er den jungen Menschen nicht kaputt machen. Doch er musste auch an seine berufliche Entwicklung und das Wohl seiner Familie denken.

Was also wäre die beste Lösung? Bleiben oder Gehen? Nach wie vor ratlos fuhr er nach Hause.

Aufgaben zur Fallstudie 1

In dieser Fallstudie werden vor allem folgende Aspekte deutlich:

- Das kulturelle Dilemma „Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug“
- Die Kulturspezifika „Kulturelle Werte und Traditionen“
- Die Kulturspezifika „Beziehungen und Beziehungspflege“
- Die Kulturspezifika „Gesellschaftliche Gliederung“
- Sprechhandlung aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“

1. Lesen Sie bitte das Kapitel 3.1.7 zum kulturellen Dilemma „Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug“ auf Seite 133. Lesen Sie außerdem den Abschnitt „Kollektivdenken und Solidargemeinschaften“ der Kulturspezifika „Beziehungen und Beziehungspflege“ auf Seite 116.

a) Im Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen wird schnell klar, dass niemand Dr. Schwarzbachs Vorschlag gegenseitig zu hospitieren umsetzen möchte. Alle sind sie jedoch darauf bedacht, eine gute Beziehung zu ihrem deutschen Kollegen zu wahren. Dabei vertreten sie durchaus unterschiedliche Standpunkte. Ordnen Sie die nachfolgenden Aussagen den entsprechenden Standpunkten zu.

A) *„Ja gut, wir können das mal probieren.“*

- Ich möchte nicht, dass jemand meinen Unterricht begutachtet.
- Ich möchte mir nichts von Dr. Schwarzbach sagen lassen.
- Es ist mir unangenehm, zugeben zu müssen, dass ich nicht über Expertenwissen verfüge. Außerdem möchte ich niemandem auf den Schlipps treten.

B) *„Die anderen Bereiche beherrsche ich auch, aber natürlich bin ich nicht vom Fach.“*

- Ich möchte nicht, dass jemand meinen Unterricht begutachtet.
- Ich möchte mir nichts von Dr. Schwarzbach sagen lassen.
- Es ist mir unangenehm, zugeben zu müssen, dass ich nicht über Expertenwissen verfüge. Außerdem möchte ich niemandem auf den Schlipps treten.

C) *„Ich bin studierte Germanistin. Ich habe keine Ahnung von Naturwissenschaften!“*

- Ich möchte nicht, dass jemand meinen Unterricht begutachtet.
- Ich möchte mir nichts von Dr. Schwarzbach sagen lassen.
- Es ist mir unangenehm, zugeben zu müssen, dass ich nicht über Expertenwissen verfüge. Außerdem möchte ich niemandem auf den Schlipps treten.

.....
Lösung: A) Ich möchte nicht, dass jemand meinen Unterricht begutachtet; B) Es ist mir unangenehm, zugeben zu müssen, dass ich nicht über Expertenwissen verfüge. Außerdem möchte ich niemandem auf den Schlipps treten; C) Ich möchte mir nichts von Dr. Schwarzbach sagen lassen.

b) Dr. Schwarzbach nimmt sich Dr. Soetrisnas Rat zu Herzen und lässt sich nach dem Gespräch mit ihr häufiger im großen Dozentenzimmer blicken, wo wir folgende Dialogfetzen aufgeschnappt haben. Sie erlauben Rückschlüsse darauf, ob für die einzelnen Mitarbeiter eher die Person oder die Sache im Vordergrund steht.

Dr. Schwarzbach: *„Unglaublich, was Dr. Soetrisna als Leiterin in dieser Abteilung schon alles bewirkt hat!“* Yudi Wijaya *pflichtet ihm bei: „Und vor allem: Wen sie alles kennt! Ich habe neulich die Gelegenheit gehabt, mich kurz mit dem Referenten für wirtschaftliche Zusammenarbeit der deutschen Botschaft zu unterhalten und stellen Sie sich vor, die beiden kannten sich aus ihrer Zeit in Deutschland!“*

Dr. Schwarzbach: *„Ich habe gestern eine Hausarbeit von einer Studentin zur Wiener Moderne gelesen. Leider hat mich die Arbeit weder inhaltlich noch sprachlich überzeugt. Denken Sie, ich sollte ihr beim nächsten Mal zu einem etwas einfacheren Thema raten? Andererseits scheint sie sich wirklich für die Wiener Moderne interessiert zu haben. Da möchte man die Studierenden ja auch nicht in ihrer Motivation ausbremsen.“* Dr. Dahlan Anwar *entgegnet etwas verträumt: „Wien, ach ja, als ich vor fünfzehn Jahren das letzte Mal mit meiner Frau dort war, da gab es dieses nette Kaffeehaus in der Nähe des Praters. Dort müssen Sie unbedingt mal hin. Wie hieß es noch gleich?“*

Welche Tendenz erkennen Sie bei Dr. Schwarzbach bzw. bei seinen Kolleginnen und Kollegen? Wer legt den Fokus eher auf die Aufgabe, wem ist die Beziehung wichtiger?

c) Obwohl er bei dem Gespräch mit seinen Mitarbeitern vor allem mit Fakten argumentiert, orientiert sich Dr. Schwarzbachs Engagement sehr am Menschen. Denn er ist darauf bedacht, dass möglichst viele indonesische Studierende die Aufnahmeprüfung in Deutschland bestehen, nachdem sie hart dafür gearbeitet und ihre Eltern viel Geld in deren Ausbildung gesteckt haben. Wie kann Dr. Schwarzbach sein Ziel erreichen und es gleichzeitig seinen Kollegen gerechter machen, ohne die Stärken seiner Sachorientierung zu verlieren?

d) Wo sehen Sie sich selbst? Sind Sie eher aufgaben- oder beziehungsorientiert? Welche Konsequenzen könnte das für Ihren Auslandsaufenthalt mit sich bringen?

2. Lesen Sie den Abschnitt „Korruption und Vetternwirtschaft“ der Kulturspezifika „Beziehungen und Beziehungspflege“ auf Seite 117.

a) Im Gespräch zwischen Dr. Schwarzbach und Frau Dr. Soetrisna kommen Unregelmäßigkeiten bei der Leistungsbewertung zur Sprache. Beide sind sich einig, dass Korruption grundsätzlich inakzeptabel ist. Sie stimmen allerdings nicht darüber überein, ab wann Verhaltensweisen tatsächlich als korrupt einzustufen sind. Wessen Sichtweise bzw. Argumente sind Ihnen näher?

Dr. Schwarzbach	Dr. Soetrisna
„Der Gipfel der Dreistigkeit war jedoch, als mir kurz vor Semesterende ein Umschlag von diesen drei Teilnehmern zwischen den Seiten einer schriftlichen Hausaufgabe überreicht wurde.“	„Junge Leute sind manchmal sehr unüberlegt in ihrem Handeln. Unsere Studenten sind ja zum Teil noch sehr kindlich und sie sind sich der Konsequenzen ihres Tuns nicht bewusst.“
„Bei mir werden nur die belohnt, die durch Engagement und gute Leistungen überzeugen.“	„Die jungen Leute haben Besserung gelobt und ich habe für dieses Mal ein Auge zugeedrückt.“
„Viele der anderen Studenten hätten gar nicht die finanziellen Möglichkeiten zu so etwas und wären froh, wenn sie am Monatsende noch Geld übrig hätten!“	„In diesem Fall jedoch war die Sache heikel. Die Eltern dieser Studenten sind bekannte Persönlichkeiten unserer Provinz [...] Letztendlich muss ich als Leiterin die Interessen unserer Abteilung wahren und wir bekommen in der nächsten Woche auch zehn fabrikneue Computer samt Zubehör [...] darauf freuen sich die Studenten und Dozenten schon riesig.“

- b) Überlegen Sie, inwiefern sich Ihre Einstellung verändert, wenn ...
- ... Ihnen Bestechungsgelder zugesteckt werden, damit Sie andere begünstigen.
 - ... Sie selbst zur Zahlung von Bestechungsgeldern aufgefordert werden.
 - ... Sie aus freien Stücken das Zahlen von Bestechungsgeldern erwägen, um Prozesse zu beschleunigen.
 - ... Sie Zeuge der Zahlung von Bestechungsgeldern werden.
- c) Ist das Thema Korruption und Vetternwirtschaft ähnlich brisant für Sie wie für Dr. Schwarzbach? Welche anderen Themen bringen Sie in Rage?

3. Lesen Sie den Abschnitt „Machtverhältnisse und Rollenverständnis“ der Kulturspezifika „Gesellschaftliche Gliederung“ auf Seite 111.

a) Dr. Schwarzbach vermutet im Vorfeld, dass es im Gespräch mit der Abteilungsleiterin um seine bevorstehende Vertragsverlängerung gehen wird. Tatsächlich geht es Dr. Soetrisna aber um etwas ganz anderes: Sie sieht Klärungsbedarf, was die Hierarchien in der Abteilung angeht.

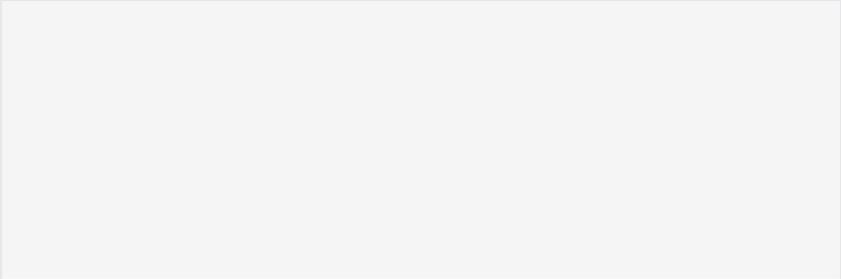
- Dr. Schwarzbach nimmt aus seiner Sicht zwei unterschiedliche Rollen wahr: Als Dozierender der Literaturwissenschaft ist er zum einen Mitarbeiter von Dr. Soetrisna und Kollege der anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



- Als Projektleiter der Hochschulkooperation ist er zum anderen Teamleiter und dem deutschen Auftraggeber unterstellt.



- Zeichnen Sie nun das Organigramm aus Sicht von Dr. Soetrisna.



- b) In welchen Situationen entstehen Irritationen auf Grundlage der unterschiedlichen Sichtweisen auf Hierarchien und der damit verbundenen Rollen?
- c) Zeichnen Sie nun Ihr eigenes Bezugssystem und zwar zunächst aus Ihrer Sicht und anschließend aus Sicht Ihrer Partner. Identifizieren Sie mögliche Diskrepanzen.

4. Lesen Sie aus den Kulturspezifika „Kulturelle Werte und Traditionen“ den Abschnitt „rukun – Streben nach Harmonie“ auf Seite 114.

Dr. Schwarzbachs Wunsch ist es, noch mehr Studierende erfolgreich auf die Aufnahmeprüfung an einer deutschen Hochschule vorzubereiten. Wir nehmen ihn deshalb Schritt für Schritt an die Hand und überlegen, wie ihm das gelingen könnte:

- a) Wahrnehmung – Folgendes erlebt Dr. Schwarzbach im Klassenzimmer:
- Aufgaben werden erledigt.
 - Es gibt wenig interessierte Rückfragen.
 - Kaum jemand beteiligt sich an Diskussionen.
 - Die Studierenden sind freundlich und höflich.

Welche Schlüsse zieht er daraus? Wie ist die Situation tatsächlich zu erklären?

b) Perspektivenwechsel – Wie könnte sich die Situation aus Sicht der Studierenden dargestellt haben? Wählen Sie aus den folgenden Antwortalternativen (Mehrfachnennungen möglich):

- Wir Studierenden finden die Themen der Veranstaltung langweilig. Deshalb haben wir keine Lust uns aktiv zu beteiligen.
- Wir sitzen unsere Zeit hier ab, weil wir zur Teilnahme an der Veranstaltung verpflichtet sind.
- Wir fühlen uns inhaltlich überfordert und zeigen uns daher eher passiv.
- Viele von uns empfinden die Verwendung der deutschen Sprache als Barriere zur aktiven Mitarbeit. Wir trauen uns nicht, etwas auf Deutsch vor der Gruppe zu sagen.
- Der Dozent gestaltet die Veranstaltung uninteressant und schwer verständlich.
- Wir sind derzeit mit ganz anderen Dingen beschäftigt.
- In Indonesien wird eine aktive Beteiligung von Schülern und Studenten wenig gefördert. Wir sind es nicht gewohnt, unaufgefordert einen Wortbeitrag einzubringen oder unseren persönlichen Standpunkt zu formulieren.
- Wir empfinden es als unhöflich und respektlos, eine andere Meinung als die des in der Hierarchie ranghöheren Dozenten zu äußern.
- Eine aus der Sicht der Gruppe/ des Dozenten fehlerhafte oder unpassende Wortmeldung einer Person kann zum Gefühl von Blamage und Gesichtsverlust führen.

c) Systemvergleich – Während in Deutschland häufig eine dialogische Lernkultur vorherrscht, trifft man in Indonesien eher auf eine rezeptive Lernkultur. Im Unterricht von Dr. Schwarzbach macht sie sich durch folgende Merkmale bemerkbar:

- Bloße Wiedergabe des Lernstoffs
- Konformität im Klassenzimmer
- Streben nach Harmonie
- Vernachlässigung individueller Interessen zu Gunsten der Mehrheit
- Pflege der Etikette
- Verschweigen oder indirektes Ansprechen von Problemen

Welche dieser Eigenschaften schätzen Sie als besonders problematisch ein, wenn es um das Bestehen der Aufnahmeprüfung an einer deutschen Hochschule geht?

d) Ko-Konstruktion – Welche Unterrichtsformen könnte Dr. Schwarzbach gemeinsam mit seinen Deutschland-erfahrenen Kolleginnen und Kollegen unter Wahrung der Prinzipien des rezeptiven Lernens erarbeiten, um Verhaltensweisen zu fördern, die Studierende in der Aufnahmeprüfung an deutschen Hochschulen zeigen müssen?

5. Lesen Sie Kapitel 3.2.2 zum Thema Sprechhandlung auf Seite 139.

a) Dr. Schwarzbach geht häufig verwirrt aus den Gesprächen mit den indonesischen Kolleginnen und Kollegen heraus. Das liegt vor allem daran, dass ihre Äußerungen nicht deckungsgleich mit ihren Sprechhandlungen sind. Finden Sie heraus, welche Sprechhandlungen sich hinter den nachfolgenden Aussagen verbergen und kreuzen Sie entsprechend an. (Mehrfachnennungen sind möglich)

A) Nachdem Dr. Schwarzbach seine Kolleginnen und Kollegen wiederholt dazu aufgefordert hat, konkrete Vorschläge zur Weiterentwicklung des Projekts zu machen, entgegnet Dr. Lida Dian: *„Ja, natürlich. Ich werde darüber nachdenken.“*

- Zustimmung
- Ablehnung
- Beschwichtigung
- Höflichkeitsbekundung

B) Auch Yudi Wijaya vertröstet Dr. Schwarzbach auf das nächste Treffen. Daraufhin fügt Dr. Dahlan Anwar noch hinzu: *„Jedenfalls, Herr Dr. Schwarzbach, würden meine Frau und ich mich sehr freuen, wenn Sie mit Ihrer Familie mal zu uns nach Hause kommen würden. Ist ja schon einige Zeit her, dass Sie uns besucht haben.“*

- Einladung
- Gesprächsabbrundung
- Vorwurf
- Ablenkung

C) Nachdem Dr. Schwarzbach mit der Abteilungsleiterin über die Unregelmäßigkeiten bei der Leistungsbewertung gesprochen hat, schließt Frau Dr. Soetrisna mit der Äußerung: „Am besten wäre es, mich sofort in Kenntnis zu setzen, sollten Sie erneut in eine derartige Situation geraten oder gezwungen sein, Studenten durchfallen zu lassen. Ich möchte Sie ungern mit solchen Angelegenheiten allein lassen.“

- Vorschlag
- Anweisung
- Fürsorgepflicht
- Hilfsangebot

Lösung: A) Zustimmung, Beschwichigung oder Höflichkeitsebkundung; B) Einladung oder Gesprächsabrundung; C) Anweisung.

b) Auch die indonesischen Kolleginnen und Kollegen stehen vor ähnlichen Problemen. Versetzen Sie sich nun in deren Rolle. Wie haben sie die nachfolgende Frage von Dr. Schwarzbach verstanden? Achten Sie dabei vor allem auf deren Antworten bzw. Reaktionen. (Mehrfachnennungen möglich)

Als er von seinen Kolleginnen und Kollegen keine zufriedenstellenden Antworten auf seine Frage nach dem Stand der Entwicklungen erhält, hakt Dr. Schwarzbach noch einmal nach: „Was ist Ihrer Meinung nach schlecht gelaufen?“

- Aufforderung zur Reflexion
- sachliche Kritik
- persönliche Kritik
- Bitte um Information
- ehrlicher und offener kollegialer Austausch

Aufgabe zum Weiterlernen im Gastland

Wenn Dr. Schwarzbach seine Kolleginnen und Kollegen nicht versteht, handelt es sich möglicherweise um klassische Sender-Empfänger-Probleme, denen Sie entgehen können, wenn Sie nach jedem Gespräch noch einmal über die hinter den Aussagen stehenden Sprechhandlungen nachdenken.

Legen Sie ein Wörterbuch an, in dem Sie auflisten, wie die nachfolgenden Sprechhandlungen in Ihrem Gastland in verschiedenen Situationen formuliert werden:

- Zusage
- Absage
- Versprechen
- Lob
- Tadel
- Vertröstung
- Bitte
- Einladung
- Zustimmung
- Vorwurf
- Entschuldigung
- Kompliment
- Kritik
- Dank
- Abschied
- Korruption
- Beleidigung

Als Mitausreisende Partnerin in Indonesien – Stefanie Kling fühlt sich verloren



Die Mutter zweier Kinder möchte den beruflichen Wiedereinstieg in Indonesien wagen, ist jedoch nach einigen Vorkommnissen zu Hause unsicher, ob sie die Kinderbetreuung und die Organisation des Haushalts tatsächlich guten Gewissens ihrem Hauspersonal überlassen kann. Können Sie ihr einen Rat geben? Lesen Sie bitte zunächst ihre Geschichte.

Was bis zur Ausreise nach Indonesien geschah

Stefanie Kling arbeitete lange Zeit in Brasilien bei einer Filiale eines deutschen Unternehmens. Ihr Mann Sebastian war ebenfalls für eine deutsche Niederlassung tätig. Hier kam auch ihr erstes Kind zur Welt. Trotz der spannenden Zeit sehnte sich die junge Familie zunehmend danach, nach Deutschland zurückzukehren: Die Freunde waren zu weit weg und die Klings wollten, dass ihr Kind in der Nähe seiner Großeltern aufwuchs. Also kehrten sie Brasilien den Rücken, als der Sohn knapp ein Jahr alt war.

In Deutschland besuchte Lukas tagsüber eine Kindertagesstätte. So konnte seine Mutter rasch in den Beruf zurückkehren. Die studierte Volkswirtin fühlte sich oft gestresst und entwickelte der Familie und ihrem Job gegenüber das ungute Gefühl, weder den Ansprüchen der einen noch der anderen Seite gerecht zu werden. Nach zweieinhalb Jahren bekam Stefanie Kling ihr zweites Kind, Veronika. Die zweifache Mutter entschied sich, vorerst beruflich zu pausieren und gab ihre bisherige Anstellung auf, um nicht erneut zwischen Familie und Beruf aufgerieben zu werden.

Ihr Mann war beruflich sehr ehrgeizig. Seine Leistungen wurden in der Firma honoriert und so war er mit seiner erfolgreichen beruflichen Situation sehr zufrieden. Jedoch war ihm nicht entgangen, dass seine Frau allein als Hausfrau nicht rundum glücklich war. Sie sprachen jetzt des Öfteren wieder über ihre gemeinsame Zeit im Ausland. Damals konnte Stefanie Kling unbesorgt ihrer Berufstätigkeit nachgehen, da eine zuverlässige, erfahrene und liebevolle Kinderfrau sich um den kleinen Lukas kümmerte und mehrmals wöchentlich eine Hilfe ins Haus kam. Langsam entstand die Idee, erneut ins Ausland zu gehen, den Sprung mit zwei Kindern zu wagen. Von befreundeten Familien, die einige Jahre in Südostasien gelebt hatten, hörten sie immer wieder, wie angenehm das Leben als Familie dort sei. Als in Herrn Klings Firma eine Stelle als Leiter des Regionalbüros Südostasien mit Sitz in Jakarta ausgeschrieben wurde, zögerte er nicht lang, besprach sich mit seiner Frau und bewarb sich auf diesen Posten. Ihr gemeinsamer Plan sah vor, dass Stefanie Kling nach einer kurzen Phase der Eingewöhnung in Indonesien wieder ins Berufsleben zurückkehrt. Beide waren sehr zuversichtlich, dass sich das geschwind umsetzen ließe.

Umzug nach Indonesien

Die Stelle in der indonesischen Hauptstadt war auf vier Jahre befristet. Klings organisierten freudig ihren Umzug nach Jakarta und verabschiedeten sich von Freunden, Kollegen und der Familie. Sebastian Kling war bereits einmal für zwei Wochen vor Ort gewesen, um den neuen Arbeitsplatz kennenzulernen und erste Kontakte zu knüpfen. Es hatte ihm insgesamt gut gefallen: das warme Klima, die freundlichen Kollegen, eine spannende Tätigkeit und eine aufregende Stadt hinterließen bei ihm einen guten Eindruck. In diesen zwei Wochen hatte er mit Unterstützung deutscher Kollegen sogleich ein Haus in sehr guter Lage in einem der modernen und besser situierten Viertel der Metropole gefunden. Ein Kindergarten sowie Einkaufs- und Freizeitmöglichkeiten lagen in unmittelbarer Nähe. Das Haus selbst war neu, großzügig gestaltet und mit zwei Kinderzimmern ideal für die Klings. Ein Swimmingpool befand sich inmitten eines kleinen, hübsch bepflanzten Gartens. Unweigerlich fühlte er sich an Brasilien erinnert.

Nach ihrer Ankunft bezog Familie Kling ihr neues Haus. Lukas besuchte die Deutsche Schule, Veronika wurde stundenweise im benachbarten Montessori-Kindergarten angemeldet. Sebastian Kling engagierte sich sehr in seinem neuen Arbeitsumfeld und seine Frau ging voller Tatendrang die Organisation ihres neuen Alltags in Jakarta an. Sie freute sich, vorerst nur für ihre Familie da zu sein bis sich alles eingependelt hätte. Und in einigen Monaten würde sie ganz sicher wieder das Gefühl verspüren, ihrem Job ohne schlechtes Gewissen gegenüber der Familie nachgehen zu können.

„Helfende Hände“ – Leben mit dem Hauspersonal

Klings beschäftigen einen Fahrer. Durch Vermittlung einer Mitarbeiterin konnte Sebastian Kling Herrn Ahmad als Fahrer einstellen, der bereits früher im Dienste anderer Kollegen gestanden hatte. Ohne ortskundigen Fahrer ist man im Verkehrschaos Jakartas schnell verloren. Eine Straßenverkehrsordnung scheint nicht zu existieren, jeder scheint das Recht auf Vorfahrt für sich gepachtet zu haben. Zudem können sich die täglichen Fahrten zu nervenaufreibenden Geduldproben entwickeln, denn Stau herrscht eigentlich immer und überall. Herr Ahmad ist verheiratet, Vater von drei Kindern und Mitte dreißig. Seine Familie stammt aus Medan, er selbst wuchs in Bekasih, im Großraum Jakarta auf, wo er noch immer lebt. Dann gibt es da die Kinderfrau Frau Yuli, die vertrauenswürdig und sympathisch erschien und über exzellente Referenzen der deutschen Community verfügt. Schließlich kümmern sich zwei weibliche Angestellte um die alltäglichen Dinge, die im Haushalt anfallen. Sie leben im Haus der Klings und stehen somit

rund um die Uhr zur Verfügung. Frau Sri ist Ende fünfzig, hat fünf erwachsene Kinder und ist seit 13 Jahren verwitwet. Sie stammt aus einem kleinen Dorf im Osten Javas und hat bereits als junges Mädchen als Hausangestellte gearbeitet. Nur kurz durfte sie die Schule besuchen und hat kaum mehr als Lesen, Schreiben und ein wenig Rechnen lernen können, was sie ein Leben lang bedauert. In ihrem Heimatdorf genießt sie ein hohes Ansehen. Die Verwandten und Nachbarn schätzen ihre zuverlässige, hilfsbereite und freundliche Art. Sie kommen zu ihr, wenn sie eine Tochter oder einen Sohn als Hausangestellte in Jakarta verdingen wollen und bitten Frau Sri, sie potentiellen Arbeitgebern zu empfehlen. So kommt es, dass sie Isni, die 15-jährige Tochter von Verwandten ihrer Nachbarn Frau Kling empfiehlt, die für ihren Haushalt eine weitere Hilfe sucht.

Herr Ahmad Fahrer	Stefanie und Sebastian Kling mit den Kindern Veronika und Lukas	Frau Sri Angestellte im Haus
Frau Yuli Kinderfrau		Isni Angestellte im Haus

Tücken im Alltag

Die ersten Wochen verlaufen vielversprechend. Personal zu beschäftigen ist den Klings von ihrem vorherigen Auslandsaufenthalt vertraut, so dass sie recht schnell und gut mit diesem Umstand zurechtkommen. Auch die Angestellten scheinen mit ihrem neuen Arbeitgeber zufrieden zu sein.

Das Klima macht der Familie allerdings zu schaffen. Nur selten fällt die Temperatur in der Nacht unter 24 Grad und tagsüber liegen die Werte meist bei über 30 Grad. Hinzu kommt eine Luftfeuchtigkeit von etwa 90 Prozent. Vor allem Frau Kling hat große Schwierigkeiten, sich dem drückend schwülen Klima anzupassen. So läuft die Klimaanlage fast ununterbrochen.

Daher ist Frau Klings Ärger mehr als groß, als einige Wochen nach ihrer Ankunft die Klimaanlage komplett ausfällt. Schnell klettert die Temperatur in den Räumen auf über 40 Grad. Frau Kling denkt mit Grauen an die kommende Nacht. Also muss schnell Abhilfe geschaffen werden. Durch das Fenster sieht sie Herrn Ahmad im Hof sitzen, der in die Lektüre einer Tageszeitung vertieft ist. Sie beschließt den Fahrer zu bitten, nach der Klimaanlage zu sehen, denn sicher ist es nur eine kleine Sache. Herr Ahmad zeigt sich sehr hilfsbereit und sieht sich die Klimaanlage im Wohnzimmer an, indem er auf die

Leiter steigt, die Isni, das Hausmädchen herbeigebracht hat. Nach zehn Minuten steigt er wieder von der Leiter und bedauert, nichts tun zu können, denn die Klimaanlage sei wirklich kaputt. Frau Kling seufzt. Frau Sri, die ältere der beiden Hausangestellten, läuft zum Nachbarhaus und bittet Yanto, einen jungen Mann, der dort als Hausmeister arbeitet, sich die defekte Klimaanlage anzusehen. Aber Yanto kann das Problem nicht ausmachen und nach einigem Prüfen schüttelt auch er den Kopf. Nun gut, denkt Frau Kling, dann muss also ein Monteur ins Haus. Zwei Straßen weiter, gegenüber der Autowerkstatt mit dem schönen Namen „Kasih Ibu“, Mutterliebe, befindet sich ein Wartungs- und Reparaturservice. Der Chef, ein älterer untersetzter Mann, kommt, um sich den Schaden anzusehen. Fachmännisch prüft er die Klimaanlage und beruhigt Frau Kling: „Machen Sie sich keine Sorgen. Ich schicke Ihnen einen Mitarbeiter vorbei, der Ihre Klimaanlage repariert. Es ist keine große Sache.“ Frau Kling bedankt sich erleichtert bei dem Mann, der wieder zu seinem Geschäft eilt. „Die Leute hier sind wirklich so unkompliziert und hilfsbereit“, freut sie sich.

Nach drei Stunden ist immer noch niemand vom Reparaturdienst aufgetaucht. Die Hitze in den Räumen steht. Frau Kling fragt sich, wo die Hilfe bleibt. Frau Sri meint beruhigend: „Ach, Frau Kling, keine Sorge, er kommt bestimmt bald.“

Mittlerweile ist es früher Nachmittag. Die Kinder toben lärmend durch den Garten. Ein Monteur hat sich bislang noch nicht blicken lassen. Stefanie Kling verliert allmählich die Geduld. „Wann kommt der denn endlich? Das Haus ist stickig und heiß! Wie soll man sich dort aufhalten!“, ruft sie wütend auf der Veranda und greift zum Telefon, um beim Reparaturdienst nachzufragen. Eine Frau am anderen Ende der Leitung beschwichtigt die freundlich fragende, aber doch erregte Frau Kling: „Der Kollege ist auf dem Weg. Er müsste gleich bei Ihnen eintreffen.“ – „Hm. Das ist ja wohl ein sehr langer Weg zu uns!“, schüttelt Frau Kling eine dreiviertel Stunde später entnervt den Kopf, als sie schweißgebadet durch das tropisch-heiße Wohnzimmer in die Küche geht, um sich dort ein kühles Getränk zu holen.

Gerade, als sie am späten Nachmittag beschließt, eine andere Firma zu beauftragen, steht ein hagerer junger Mann mit einem riesigen Werkzeugkasten vor ihr. Er entschuldigt sich für das späte Kommen, aber es gab unerwartet viel beim letzten Kunden zu tun. Doch nun würde er schnell die Klimaanlage in Stand setzen. Frau Kling ist so erleichtert, dass ihr Unmut über die Warterei sogleich verfliegt. So schnell wie erwartet geht es dann aber leider nicht mit der Instandsetzung der defekten Klimaanlage. Der Monteur zuckt nach geraumer Zeit mit den Schultern und flüstert, dass heute leider nichts mehr zu machen sei. Frau Kling glaubt, sich verhöhrt zu haben. Empört fragt sie nach dem Grund.

„Ein Teil muss ersetzt werden.“, antwortet der junge Mann. „Na, dann ersetzen Sie das Teil“, entgegnet Frau Kling, die sich schon ausmalt, wie Veronika und Lukas heute Nacht in ihren überhitzten Zimmern liegen und ihre Aufgabe darin bestehen wird, die quengeldenden Kinder zum Schlafen zu bringen. Denn selbst geöffnete Fenster, die man bei dem Smog in Jakarta lieber geschlossen lässt, würden wenig kühlende Luft bringen. Der Monteur lächelt zurückhaltend. Er müsse erst mit dem Chef sprechen. „Dann tun Sie das!“, entgegnet Frau Kling sauer. Sie hat das Gefühl, im eigenen Schweiß zu baden. Stundenlang hat sie heute auf den Monteur gewartet, nichts konnte sie deshalb erledigen. Aber der junge Mann macht keinerlei Anstalten seinen Chef anzurufen, sondern blickt eher gelassen vor sich hin. Frau Kling merkt, wie ihr Puls hämmert. Bevor sie aus der Haut fahren kann, um dem Monteur wissen zu lassen, dass es verdammt-noch-mal sein Job ist, die Klimaanlage zu reparieren, springt Frau Sri ihr bei. Sie bittet den jungen Monteur sehr höflich, doch jetzt bitte seinen Chef zu benachrichtigen, dass ein Ersatzteil gebraucht werde. Ibu Kling sei auch furchtbar dankbar dafür. Freundlich stellt sie dem Monteur ein Glas Tee hin. Der entschuldigt sich leise und geht raus, um den Chef anzurufen. Kurz darauf läutet Frau Klings Telefon. Der Chef des Reparaturservices ist am Apparat, sich überschwänglich entschuldigend und bedauernd, dass tatsächlich nichts zu machen sei. „Tut mir leid, Ibu Kling. Heute nicht mehr. Heute geht es nicht.“ „Ach schade, Sie müssen das Ersatzteil wohl erst bestellen?“ fragt Frau Kling enttäuscht mit Blick auf die Uhr, die bereits anzeigt, dass es kurz nach 18.30 Uhr ist. Solche Situationen kennt sie auch aus Deutschland. „Ähm, na ja, also, das Teil müssen wir erst besorgen und es ist bereits Abend. Erst morgen können wir die Klimaanlage reparieren. Entschuldigen Sie vielmals. Heute ist es unmöglich.“ lautet die Antwort. „Nun ja“, denkt sie, „so ein Pech, aber eine Nacht werden wir schon überstehen.“

Der gesamte nächste Vormittag vergeht, ohne dass sich ein Monteur sehen lässt. Unterdessen versucht Frau Kling erfolglos, den Reparaturdienst zu erreichen. So schickt sie Frau Sri dorthin, die mit der Nachricht zurückkehrt, dass später ein Monteur kommen werde. Frau Kling ist genervt. Eine Stunde später ruft sie erneut an. Eine Frau am Apparat erwidert entschuldigend gegenüber Frau Kling, die den Chef verlangt, dieser sei momentan außer Haus und sie solle sich bitte noch etwas gedulden.

Wütend knallt Frau Kling die Haustür von außen zu. Frau Sri im Schlepptau stürmt sie die zwei Straßen zum Reparaturdienst, um ihrem Unmut Luft zu machen. Als die Frauen dort eintreffen, sehen sie mehrere, zumeist Nelkenzigaretten rauchende Männer vor dem Eingang sitzen. Die Tür steht offen und so treten die beiden ein. Eine Frau blickt lächelnd auf und fragt, was die Dame wünsche. Frau Kling nennt kurz ihren Namen und verlangt den Vorgesetzten zu sprechen. Sie wird auf den nächsten

Tag vertröstet. Frau Kling kann nicht mehr: was für eine Unverschämtheit! Sie fühlt sich hingehalten, ständig hört sie „Maaf, maaf“, Entschuldigung, Entschuldigung, aber nichts Konkretes. Sie möchte der Firma ein Ultimatum stellen. Entweder wird umgehend die Reparatur durchgeführt oder sie wird eine andere Firma damit beauftragen. Verärgert setzt sie dazu an ihre Forderung zu stellen, als der Chef mit seinem Geländewagen vorfährt, aussteigt und lächelnd auf sie zugeht. „Hören Sie mal, ich warte seit gestern darauf, dass Ihre Firma meine Klimaanlage repariert. Wissen Sie, mir reicht es. Ich kann den Auftrag auch einer anderen Firma geben. Können Sie mir nun endlich sagen, ob und wenn ja, wann Sie heute vorbeikommen?!“, schnaubt Frau Kling ungehalten und ohne seinen Gruß zu erwidern. Der Chef lächelt weiter, wobei er ihrem auf ihn gerichteten Blick ausweicht und seine rechte Hand zum Herzen führt. „Selbstverständlich wird heute repariert“, in seiner freundlich klingenden Stimme schwingt ein leichter Vorwurf mit. Tatsächlich kommt ein Monteur ins Haus der Klings und nach einer dreiviertel Stunde funktioniert die Klimaanlage wieder tadellos. „In Indonesien funktionieren die Dinge also nur, wenn man Druck ausübt.“, denkt sich Frau Kling im Anschluss, „Lektion gelernt.“

Leben unter einem Dach

Stefanie Kling und ihr Mann sind soweit zufrieden mit ihrem Personal. Nach anfänglichen Anpassungsschwierigkeiten unter einem Dach gewöhnten sie sich rasch an die Anwesenheit der beiden Pembantu, der indonesischen Hausangestellten.

Frau Sri und Isni teilen sich ein Zimmer im Hause Kling. Stefanie Kling war es unangenehm, keine Einzelzimmer anbieten zu können (wobei sie mit ihrem Mann schon überlegt hatte, eines der zwei Kinderzimmer herzugeben oder das Gästezimmer einer neuen Bestimmung zukommen zulassen), aber Frau Sri versicherte der Arbeitgeberin, dies ginge schon in Ordnung, sie wolle gar nicht alleine wohnen. Die aus Sicht von Frau Kling spärliche Einrichtung des Raumes besteht aus zwei Matten, die am Boden liegend als Schlafstätte dienen, zwei Plastikstühlen, einem Schrank, den sie sich teilen, einem Tisch, auf dem eine bunt gemusterte Wachstuchdecke liegt und einem kleinen Fernseher. Frau Kling hätte gern andere Möbel gekauft, aber Frau Sri hatte das abgelehnt.

Frau Sri kümmert sich um den gesamten Haushalt und hat stets ein wachsames Auge auf die unerfahrene Isni, die zum ersten Mal als Hausangestellte arbeitet. In den ersten Wochen leitet Frau Sri das Mädchen an und zeigt ihr die unterschiedlichen Handgriffe in einem europäischen Haushalt. Unter der Woche kocht Frau Sri und ihre Gerichte schmecken allen Hausbewohnern. Von früheren Arbeitgeberinnen lernte sie auch einige

deutsche Speisen zuzubereiten, sodass Familie Kling kulinarisch betrachtet ihre alte Heimat nicht zu missen braucht. Vor allem Sebastian Kling ist überrascht, wie unauffällig sich die beiden Angestellten im Haus bewegen. Besonders Isni hört und sieht man nicht. Wie ein Geist erledigt sie ihre Aufgaben, sehr ruhig, sanft und zurückhaltend. Fast schon ein wenig zu demütig und schüchtern, den Blicken ausweichend verrichtet sie ihre Arbeit, wenn einer der Hausbewohner in der Nähe ist, oder huscht, dabei leise um Verzeihung bittend, an diesem leichtfüßig in gebückter Haltung vorbei, wobei sie noch kleiner erscheint.

Vertrauenssache

Die Familie freut sich auf einige freie Tage in Anyer, einem Ort am Meer, der bei Bewohnern der Hauptstadt beliebt ist. Am Donnerstagmorgen brechen sie ohne den Fahrer mit dem Wagen auf. Sonntagabend wollen sie wieder zurückkehren. Die ganze Familie ist froh über eine Auszeit von der Großstadt und genießt den Aufenthalt am Meer. Leider hält die Freude nicht lang an. Veronika, das jüngere der beiden Kinder, ist schon den ganzen Freitag über still, will nicht essen und nicht spielen, am liebsten nur mit ihrer Mutter kuscheln. Am Freitagabend bekommt sie Fieber und selbst Wadenwickel helfen nicht, sodass Klings mit Bedauern beschließen, bereits am Samstag wieder nach Hause zurückzufahren.

Als sie die Einfahrt nehmen, sehen sie eine größere Zahl von Indonesiern in ihrem Hof sitzen und fröhlich lachend miteinander plaudern. „Ist etwas passiert?“, fragt Lukas seine Eltern. Das würde sein Vater auch gern erfahren. Frau Sri, die gerade Tee auf einem Tablett herumreicht, ist erstaunt, ihre Arbeitgeber bereits einen Tag früher als erwartet zu sehen. „Ist etwas passiert?“, fragt Sebastian Kling besorgt. „Nein, nein“, schüttelt sie schnell den Kopf, „das sind bloß die Leute aus der Nachbarschaft. Sie arbeiten in den anderen Häusern.“ Die Klings sind nicht begeistert: Fremde Leute in ihrem Vorgarten, womöglich waren die auch noch im Haus!

Sebastian Kling trägt die kranke Tochter hinein. Frau Sri und die Nachbarn sind besorgt und fragen nach dem Kind, bieten ihre Hilfe an. Seine Mutter guckt unwirsch: „Machen Sie bitte einen Tee für uns und rufen Sie den Arzt.“ Frau Sri und die Nachbarn verstehen sofort und schnell verabschieden sie sich voneinander. Drinnen spricht Herr Kling die Hausangestellte darauf an, warum die Leute in ihrem Hof saßen, er wolle dies nicht. Womöglich saßen sie noch auf seiner Couch in seinem Wohnzimmer. Immerhin gebe es Regeln, die auch für die Hausangestellten gelten. Nach den Strapazen der langen

Fahrt ist er sichtlich gereizt. Frau Sri bittet mehrfach um Entschuldigung, es käme nicht wieder vor. Die Familie könne ihr vertrauen, natürlich war keiner der Nachbarn im Haus. Sie wusste ja nicht, dass Klings Besuch im Vorgarten nicht wünschen. Bei ihren vorherigen Arbeitgebern, den Schneiders, sei das vollkommen in Ordnung gewesen. Stefanie und Sebastian Kling sehen sich im Wohnzimmer um, es scheint tatsächlich nicht benutzt worden zu sein. Sie bitten Frau Sri, ihnen rechtzeitig mitzuteilen, wenn Nachbarn kommen wollen. Lächelnd, mit leichten Verbeugungen sich bedankend, sichert ihnen die Frau das zu.

Einige Wochen später kommen Klings gerade von einem Abendessen zurück. Sie haben dem Fahrer frei gegeben, der Wagen steht im Hof. Klings haben ein Taxi genommen. Drei unbekannte Indonesier stehen im Hof, zwei Männer und eine Frau und unterhalten sich angeregt mit Frau Sri. Isni steht etwas schüchtern auch dabei. Kopfschütteln bei Frau Kling: „Wir hatten das doch mit Frau Sri besprochen!“ „Reg dich nicht auf“, erwidert ihr Mann. Da erkennt er in der Dunkelheit, dass einer der beiden Männer sehr lässig an seinem nagelneuen Auto lehnt und sich mit der linken Hand bequem auf dem Kotflügel abstützt.

Sebastian Kling springt aus dem Taxi und ruft ungehalten: „He, was machen Sie denn da? Gehen Sie sofort von meinem Wagen weg. – Wer sind Sie überhaupt?“ Der Mann, der nicht älter als 17, 18 Jahre sein kann, guckt unsicher zu Frau Sri. „Verstehen Sie mich nicht? Fassen Sie mein Auto nicht an!“ Sebastian Klings Tonfall ist drohend, seine Stimme laut und schneidend. Die drei Besucher sind vollkommen überrascht. Der junge Indonesier tritt erschrocken vom Auto weg und murmelt auf Indonesisch eine Entschuldigung. Herr Kling überhört sie, im Gesicht hochrot. Der junge Mann schaut betreten zu Boden. Frau Sri entschuldigt sich, es seien Bekannte, die nur heute in Jakarta seien und einen kurzen Besuch abstatten wollten.

Nachdem Frau Sri sich in ihr Zimmer zurückgezogen hat, bemerkt Stefanie Kling: „Sie ist ja wirklich eine gute Haushälterin, daran gibt’s nichts auszusetzen. Doch dass sie uns immer die Leute ins Haus schleppt. Meine Güte, die könnten hier sonst was anstellen!“ – „Du hast recht. Ich sollte es ihr in ihren Arbeitsvertrag reinschreiben. Es gibt einfach Regeln, an die man sich zu halten hat.“

Verwandtschaft

Frau Sri ist für einige Tage zur Hochzeit ihrer Nichte in ihr Heimatdorf gefahren. Eigentlich plant Stefanie Kling die Einkäufe zu erledigen, aber sie erhält einen wichtigen Anruf. Eine Bekannte aus Deutschland ist beruflich in Jakarta und lädt Frau Kling zu einem kurzfristigen Geschäftsessen mit indonesischen Partnern ein. Am Telefon sagt sie, dass man noch eine hervorragend qualifizierte Mitarbeiterin vor Ort suche. Stefanie Kling wird sogleich hellhörig und sagt dem Treffen sofort zu. Die Kinderfrau wird gebeten, länger zu bleiben. Frau Kling gibt dem Fahrer Bescheid, dass er sich bereit halten soll und gibt Isni Anweisungen, was sie einzukaufen hat. Sie überreicht dem Mädchen das Geld für den Einkauf und die Heimfahrt mit einem Taxi. Isni besorgt die Lebensmittel auf dem Markt und holt auch die Schuhe vom Schuster ab, bevor sie wieder zurückkehrt. Da sie noch nie Taxi gefahren ist, nimmt sie den öffentlichen Bus für die Heimfahrt. Stefanie Klings Treffen verläuft erfolversprechend. Sie hat gute Aussichten, bald wieder zu arbeiten, denn sie verfügt über die gesuchten Qualifikationen und man ist sich gegenseitig sehr sympathisch. Da Isni die Aufträge gewissenhaft erfüllt hat, beschließt Frau Kling, dass Isni in den nächsten Tagen die wichtigen Dinge außer Haus selbstständig erledigen soll, denn sie selbst ist voll und ganz mit ihrer Rückkehr in die Arbeitswelt beschäftigt. Nach einigen Monaten in Indonesien, in denen sie sich vor allem um die Familie gekümmert hat, möchte sie nun sehr gern wieder ins Berufsleben zurückkehren.

Einige Tage darauf fragt Isni ihre Arbeitgeberin, ob ihr Onkel sie besuchen dürfe. Stefanie Kling hat nichts dagegen und so steht zwei Tage darauf Isnis Onkel im Hof. Er bittet um ein Gespräch mit ihrer Arbeitgeberin. Der Onkel entschuldigt sich für sein Kommen und bedankt sich mit nach vorn gebeugtem Oberkörper unter angedeuteten Verbeugungen, dass Familie Kling seine junge Verwandte im Haus beschäftigt. Dennoch möchte er Isni zurück in sein Dorf mitnehmen und bittet unter Entschuldigungen um die Auszahlung des Lohnes. Er scheint es eilig zu haben. Stefanie Kling ist erstaunt, dass Isni sie so plötzlich verlassen soll und fragt den Onkel nach dessen Beweggründen. Dieser antwortet zurückhaltend und höflich, dabei die dargereichte Tasse Tee in der Hand mit den Augen fixierend, dass alles in Ordnung wäre, aber nun solle das Mädchen wieder in ihr Dorf zurückkehren, so habe ihre Familie entschieden. Auch Isni beteuert beim Abschied, dass sie eine gute Zeit bei den Klings gehabt habe. Noch am selben Abend verlässt sie das Haus.

Arbeitsteilung

Da sich nun Frau Sri alleine um den gesamten Haushalt zu kümmern hat, möchte Frau Kling Herrn Ahmad mehr in diese Dinge einbinden, um die ältere Hausangestellte zu entlasten. Sie hat beobachtet, dass Herr Ahmad einen Großteil seiner Arbeitszeit Zeitung lesend im Hof verbringt, wenn er nicht gerade Sebastian Kling oder ein anderes Familienmitglied fährt oder den Wagen auf Hochglanz poliert. Sie hat den Eindruck, dass er sich langweilt und sicher froh ist, wenn er einige zusätzliche Aufgaben erhält. Stefanie Kling spricht mit Herrn Ahmad darüber. Der zurückhaltende junge Mann nickt freundlich zu den Vorschlägen seiner Arbeitgeberin, ohne sie dabei anzusehen. Trotzdem beobachtet Frau Kling in den nächsten Tagen, dass der ganze Haushalt von Frau Sri allein bewältigt wird.

Einige Tage darauf geben Klings für Sebastians Kollegen ein Essen bei sich zu Hause. Stefanie Kling ist sehr nervös und möchte nichts dem Zufall überlassen. Sie hat ein Catering bestellt, das bald eintreffen wird. Frau Sri ist voll und ganz im Haus beschäftigt und Frau Kling hat auch einige Vorbereitungen zu treffen. Ihr Mann ist noch in der Firma und wird später mit einigen Kollegen kommen. Nun zeigt sich, dass ein weiteres Hausmädchen fehlt und sie beschließt, sobald wie möglich wieder eines einzustellen. Sie bittet Herrn Ahmad, der sie eben vom Frisör nach Hause gefahren und jetzt eigentlich Dienstschluss hat, ihr behilflich zu sein und schon mal die Veranda zu fegen, da dort am Abend die Tische und Stühle für den kleinen Empfang platziert werden sollen. Als er mit dem Fegen fertig ist, beauftragt sie ihn, noch die Pflanzen im Vorgarten mit dem Gartenschlauch zu wässern und dem Cateringservice beim Aufbau des Buffets zur Hand zu gehen. Herr Ahmad wollte eigentlich nach Hause, doch Frau Kling bittet ihn noch da zu bleiben. So nickt er erneut freundlich und schickt sich an, auch diese Aufgaben zu erledigen. Als Frau Kling in den Garten kommt, bemerkt sie, dass Herr Ahmad die Pflanzen zu stark gewässert hat. So hatte sie sich das nun nicht vorgestellt, der ganze Garten steht unter Wasser. Sie stöhnt mit Blick auf ihre Armbanduhr. Noch drei Stunden, dann kommen die Gäste und noch nichts ist fertig. Missmutig ruft sie Herrn Ahmad und fragt ihn, was er sich denn hierbei gedacht habe. Im Hintergrund sind die Mitarbeiter des Caterings gerade dabei, die Tische für das Buffet einzudecken. Der Fahrer lächelt verlegen, ohne die Deutsche anzusehen. „Maaf, Ibu Kling. Entschuldigen Sie.“ wiederholt er statt einer Antwort verlegen. Frau Kling schaut ihn prüfend an und kann an seinem Gesichtsausdruck nicht erkennen, ob es ihm tatsächlich ernst damit ist. Die kleine Feier ist letztlich ein voller Erfolg, auch wenn nach Frau Klings Geschmack nicht alles perfekt verläuft.

Am nächsten Morgen scheint sich der Fahrer zu verspäten, denn Herr Kling wartet vergeblich auf ihn. Da es in den frühen Morgenstunden geregnet hat, nimmt Herr Kling

an, die Straßen seien schlecht befahrbar. Der Chauffeur kommt jeden Morgen die weite Strecke von Bekasi mit dem Bus, da kann es selbst dem sonst immer pünktlichen Herrn Ahmad ja mal passieren, dass er im Stau stecken bleibt. So beschließt Herr Kling ein Taxi zu nehmen. Der Fahrer kann ihn dann am frühen Abend abholen. Aber auch am Abend wartet Sebastian Kling vergeblich auf ihn. Er ruft zu Hause an. „Nein, Herr Ahmad war heute nicht hier und er hat sich auch nicht gemeldet“, lautet die Antwort. Auch an sein Handy geht der Fahrer nicht, als Herr Kling ihn mehrmals zu erreichen versucht. „Wie seltsam“, denkt Herr Kling. In den folgenden Tagen kommt Herr Ahmad nicht zur Arbeit und meldet sich auch nicht. „Hoffentlich ist ihm nichts passiert“, äußert das Ehepaar Kling. Zwei Tage darauf kommt Frau Sri vom Schneider zurück, unterwegs noch Halt machend in der Nachbarschaft. Sie habe gehört, Herr Ahmad arbeite jetzt für eine indonesische Familie, trägt sie ihrer Arbeitgeberin zu.

Was war passiert? Stefanie Kling ist ratlos. Mittlerweile wundert sie sich über die vielen freundlichen Menschen in diesem Land, die so häufig ein Lächeln auf den Lippen tragen. Eigentlich scheint doch immer alles klar und einfach zu sein, wenn sie mit den Leuten spricht. So gut wie nie hat sie ein böses Wort gehört, sondern fast immer freundliche Reaktionen erfahren. Obwohl sie stellenweise darüber irritiert war, dass die Leute sie nie angucken, wenn sie mit ihr sprechen. Und das Verhalten ihres Personals lässt viele Fragen offen ...

„Welchen Grund hat Herr Ahmad gehabt, uns so zu hintergehen?“, fragt sie sich kopfschüttelnd. Er hat am besten von allen verdient, hatte aber am wenigsten zu tun. Wieso geht er einfach so, ohne seinen Arbeitgeber zu informieren, geschweige denn sich zu verabschieden? Herr Ahmad hatte sogar, ohne sich den letzten Lohn auszahlen zu lassen, klamm und heimlich den Arbeitgeber gewechselt. Wirklich suspekt! Aber bei ihm hat Stefanie Kling schon immer gemischte Gefühle gehabt, freundlich zustimmend nicken und hinter ihrem Rücken alle Fünfe grade seine lassen, das hat sie nicht nur einmal beobachtet. Sie kann sich an die Vorbereitungen für den Empfang erinnern, da hatte sie wohl etwas zu viele Aufgaben an alle Beteiligten verteilt. Doch die Leute hätten ja ablehnen können, und sie war doch nicht unfreundlich dabei gewesen, als sie um Unterstützung bat. Immerhin werden die Leute, die für sie und ihren Mann arbeiten, gut bezahlt.

Stefanie Klings Gedanken schweifen weiter zu dem ehemaligen Hausmädchen und dem tatsächlichen Grund für ihr übereiltes Fortgehen. Ihre Familie hätte doch telefonisch ankündigen können, dass das Mädchen die Klings verlassen wird. Vertraglich war eine Kündigungsfrist festgelegt worden. Übt ihre Familie in irgendeiner Art und Weise Druck auf die junge Hausangestellte aus, von dem man im fernen Jakarta als ausländischer

Arbeitgeber keinen blassen Schimmer besaß? Fühlte Isni sich nicht gut behandelt? Gab es Probleme, die Stefanie Kling nicht kannte? Oder hatte das Hausmädchen Heimweh? Es war ja das erste Mal, dass Isni von zu Hause weg war. Wahrscheinlich war es von Anfang an keine gute Idee gewesen, eine Minderjährige ins Haus zu nehmen. Doch Frau Sri machte damals so einen fürsorglichen Eindruck, als sie das Mädchen den Klings als Hausangestellte vorschlug, ja, sie wirkte wie eine mütterliche Freundin. – Zum Glück ist es so angenehm, Frau Yuli als Kinderfrau zu haben. Die Kinder mögen sie sehr und auch sie scheint Lukas und Veronika in ihr Herz geschlossen zu haben. Zwischen den Eltern und der Kinderfrau ist ein vertrauensvolles Verhältnis entstanden. „Vielleicht sollte ich sie fragen, ob sie auch unter der Woche bei uns leben würde, dann könnte ich mit ruhigem Gewissen arbeiten.“, überlegt Stefanie Kling. Doch Frau Yuli hat kürzlich verlauten lassen, einige Wochen auf ihre Heimatinsel zurückzukehren, da ihre Eltern sehr krank und gebrechlich sind. Ihren Mund umspielte ein sanftes Lächeln als sie ihre besorgten Worte aussprach. Ihre Schwägerin, die sich normalerweise um die alten Leute kümmert, ist selbst schwer erkrankt und nun auf die Unterstützung ihrer Verwandten angewiesen. Das bedeutet, dass sie eine neue Kinderfrau für die Dauer der Abwesenheit von Frau Yuli einstellen muss.

Über ihre Hausangestellte Frau Sri kann sie ebenfalls nicht klagen. Die ältere Frau ist fleißig, flink, ordentlich, aber auch mit improvisatorischem Geschick, wenn es erforderlich ist und zupackend, eine wahre Perle in haushälterischen Angelegenheiten. Nur ihre komischen Verwandten und Bekannten aus der Nachbarschaft! Das waren schon seltsame Zusammentreffen gewesen. Wie kann Frau Sri einfach die Leute auf das Grundstück lassen, fremde Leute, und das zum wiederholten Mal? Sie kann nicht einfach die Regeln des Hauses umgehen. Stefanie Kling erinnert sich an einige Situationen, die ihr Vertrauen in Frau Sri deutlich geschmälert haben.

So grübelt sie, was wohl das Beste wäre und ist hin- und hergerissen, ob sie das Jobangebot annehmen sollte oder nicht. Sie müssten dann neue Leute einstellen. Ihr Mann fährt momentan selbst mit dem Wagen oder nimmt ein Taxi, doch er sucht einen neuen Fahrer. Den möchte er aber erst mal nur auf Probe einstellen. Und wie wird sie dann zur Arbeit kommen, soll sie selbst fahren oder einen weiteren Chauffeur anstellen? Für das Haus ist im Moment noch Frau Sri allein zuständig, da muss auch bald eine Verstärkung kommen. Personal gibt es zur Genüge, nur ob die Leute auch fleißig, zuverlässig, ehrlich und vertrauenswürdig sind, lässt sich leider nicht an ihrer Nasenspitze ablesen. Es wird für sie nicht einfach werden, nach diesen enttäuschenden zwischenmenschlichen Erfahrungen den neuen Angestellten ihr Vertrauen entgegenzubringen.

Können Sie ihr einen Rat geben?

Aufgaben zur Fallstudie 2

In dieser Fallstudie zeigen sich besonders deutlich folgende Aspekte:

- Das kulturelle Dilemma „Regelorientierung versus Flexibilität“
- Das kulturelle Dilemma „implizit/indirekt versus explizit/direkt kommunizieren“
- Das kulturelle Dilemma „Konflikte austragen versus Harmonie erhalten“
- Die Kulturspezifika „Beziehungen und Beziehungspflege“
- Die Kulturspezifika „Kulturelle Werte und Traditionen“
- Die Kulturspezifika „Kommunikation“
- Kontextualisierung aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“
- Nonverbale Zeichen aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“

1. Lesen Sie bitte Kapitel 3.1.9. zum kulturellen Dilemma „Regelorientierung versus Flexibilität“ auf Seite 136 und den Abschnitt „mampir – spontane Besuche“ der Kulturspezifika „Beziehungen und Beziehungspflege“ auf Seite 116.

a) Erinnern Sie sich an die Situation mit der defekten Klimaanlage. Die Familie musste die Nacht in überhitzten Räumen verbringen. Die versprochene Reparatur am darauffolgenden Vormittag wurde nicht erledigt. Frau Kling wird von einer Angestellten am Telefon auf einen unbestimmten späteren Zeitpunkt getröstet. Versetzen Sie sich in ihre Lage.

- Was würden Sie in dieser Situation fühlen?
- Was würden Sie in dieser Situation denken?
- Was würden Sie in dieser Situation tun?
- Welche Argumente würden Sie dafür anführen?
- Denken Sie auch an die Art und Weise, wie Sie dabei auftreten. Wie verhalten Sie sich normalerweise in solchen Situationen? Wäre Ihr Verhalten auch in Indonesien angemessen?

b) Lesen Sie noch einmal den Abschnitt „Vertrauenssache“ auf Seite 45.

- Als Frau Sri Gäste auf der Veranda der Klings empfangen hat, während ihre Auftraggeber auf Reisen waren, welches „Vertrauen“ hat sie in deren Augen gebrochen?
- Nach welchem Prinzip hat die indonesische Hausangestellte gehandelt?

- c) Herr Kling ist empört, als sich ein Mann an sein neues Auto lehnt.
- Welche Beweggründe könnten Sebastian Kling zu seiner Reaktion veranlasst haben? Wählen Sie aus den folgenden Antwortalternativen (Mehrfachnennungen sind möglich):

-
- Er empfindet es als Unverschämtheit, wie selbstverständlich sich unbekannte Personen in seinem Vorgarten bewegen.
-
- Er betrachtet das Auto als sein Eigentum, das kein Fremder anfassen darf.
-
- Er fühlt sich in seiner Autorität als Hausherr angegriffen.
-
- Er sorgt sich um sein Hab und Gut.
-
- Er hat Angst um die Sicherheit seiner Familie.
-
- Er sieht seinen Wunsch nach Privatsphäre gestört und missachtet.
-
- Sein Vertrauen in die Haushälterin ist schwer zerrüttet.
-

- Gibt es für Sie Gegenstände, Dinge, Abläufe oder Rituale, die für Sie als so unantastbar bzw. unumstößlich gelten wie für Herrn Kling sein Auto? Können Sie sich auch erklären, warum sie diese Bedeutung für Sie haben?
- Wie würde eine solche Szene auf Sie wirken? Können Sie die Empfindungen der Klings nachvollziehen? Wie würden Sie in dieser Situation weiterverfahren? Kreuzen Sie an:

-
- Ich würde Frau Sri unmittelbar und unmissverständlich deutlich machen, dass ich ihr Verhalten nicht angemessen finde, damit so etwas nicht noch einmal vorkommt.
-
- Ich würde die Sache nicht kommentieren und auf sich beruhen lassen.
-
- Ich würde Frau Sri nicht direkt zurechtweisen, sondern ihr bei einer anderen Gelegenheit zu verstehen gegeben, dass ihr Verhalten nicht angemessen war.
-
- Bevor ich mit Frau Sri spreche, würde ich einen Freund um Rat bitten, der schon länger in Indonesien lebt und mich an seiner Antwort orientieren.
-
- Ich würde zu einem späteren Zeitpunkt mit Frau Sri in einen Dialog treten, um gemeinsam mit ihr zu überlegen, wie wir damit in Zukunft umgehen wollen.
-
- Meine Antwort nähert sich keiner der genannten Antworten.
-

2. Lesen Sie bitte zu den Kulturspezifika „Kommunikation“ ab Seite 118, vor allem den Abschnitt „Nonverbale Kommunikation“ auf Seite 121. Lesen Sie zusätzlich das Kapitel 3.2.4 zu nonverbalen Zeichen auf Seite 141.

a) Im Text finden Sie mehrfach Hinweise auf kulturspezifische Verhaltensmuster in der nonverbalen Kommunikation, die u.a. Mimik, Gestik, Körperhaltung und Augensprache einschließen.

- Wie würden Sie die nachfolgenden nonverbalen Zeichen interpretieren?
 - „Der Monteur **zuckt** nach geraumer Zeit **mit den Schultern** und flüstert, dass heute leider nichts mehr zu machen sei.“
 - „Wissen Sie, mir reicht es. Ich kann den Auftrag auch einer anderen Firma geben. Können Sie mir nun endlich sagen, ob und wenn ja, wann Sie heute vorbeikommen?!“, schnaubt Frau Kling ungehalten und ohne seinen Gruß zu erwidern. Der Chef **lächelt** weiter, wobei er **ihrem auf ihn gerichteten Blick ausweicht** und **seine rechte Hand zum Herzen führt**. ‚Selbstverständlich wird heute repariert‘, in seiner freundlich klingenden Stimme schwingt ein leichter Vorwurf mit.“
 - „Sebastian Klings Tonfall ist drohend, seine Stimme laut und schneidend. Die drei Besucher sind vollkommen überrascht. Der junge Indonesier **tritt erschrocken vom Auto weg** und murmelt auf Indonesisch eine Entschuldigung. Herr Kling überhört sie, im Gesicht hochrot. Der junge Mann **schaut betreten zu Boden**.“
- Bei welchen Zeichen ist Ihnen die Interpretation schwer gefallen, bei welchen nicht? Können Sie sich erklären, warum?

b) Frau Kling wundert sich auch „über die vielen freundlichen Menschen in diesem Land, die so häufig ein Lächeln auf den Lippen tragen.“

Das Konzept des Lächelns unterliegt im indonesischen Kontext verschiedenen Bedeutungen:

- Man möchte andere Menschen bei schwierigen Ereignissen nicht durch persönliche Gefühlsausbrüche in eine unangenehme Lage bringen, daher wird auch bei Ärger, Wut und Trauer gelächelt.
- Lächeln ist ein Akt der Höflichkeit. Anderen gegenüber zeigt man nicht sein inneres Gesicht.
- Lächeln dient der (Wieder-)Herstellung und Aufrechterhaltung von Harmonie und der gegenseitigen Wahrung des Gesichts.
- Peinliche und nicht einschätzbare Situationen kann man weglächeln.

- Überlegen Sie, welche dieser Bedeutungen in welcher Situation zum Tragen kommen und kreuzen Sie dementsprechend an (Mehrfachnennungen möglich).

A) „Sie bitten Frau Sri, Ihnen rechtzeitig mitzuteilen, wenn Nachbarn kommen wollen. Lächelnd, mit leichten Verbeugungen sich bedankend sichert Frau Sri Ihnen das zu.“

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vermeiden einer unangenehmen Lage | <input type="checkbox"/> Akt der Höflichkeit |
| <input type="checkbox"/> Wiederherstellung von Harmonie | <input type="checkbox"/> Weglächeln einer peinlichen Situation |

B) „Na, dann ersetzen Sie das Teil‘, entgegnet Frau Kling, [...] Der Monteur lächelt zurückhaltend. Er müsse erst mit dem Chef sprechen. ‚Dann tun Sie das!‘, entgegnet Frau Kling sauer. [...] Aber der junge Mann macht keinerlei Anstalten seinen Chef anzurufen, sondern blickt eher gelassen vor sich hin.“

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vermeiden einer unangenehmen Lage | <input type="checkbox"/> Akt der Höflichkeit |
| <input type="checkbox"/> Wiederherstellung von Harmonie | <input type="checkbox"/> Weglächeln einer peinlichen Situation |

C) „Frau Sri im Schlepptau stürmt sie die zwei Straßen zum Reparaturdienst, [...] Eine Frau blickt lächelnd auf und fragt, was die Dame wünsche.“

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vermeiden einer unangenehmen Lage | <input type="checkbox"/> Akt der Höflichkeit |
| <input type="checkbox"/> Wiederherstellung von Harmonie | <input type="checkbox"/> Weglächeln einer peinlichen Situation |

D) „Frau Kling kann nicht mehr: was für eine Unverschämtheit! [...] Verärgert setzt sie dazu an ihre Forderung zu stellen, als der Chef mit seinem Geländewagen vorfährt, aussteigt und lächelnd auf sie zugeht.“

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vermeiden einer unangenehmen Lage | <input type="checkbox"/> Akt der Höflichkeit |
| <input type="checkbox"/> Wiederherstellung von Harmonie | <input type="checkbox"/> Weglächeln einer peinlichen Situation |

E) „Frau Yuli hat kürzlich verlauten lassen, einige Wochen auf ihre Heimatinsel zurückzukehren, da ihre Eltern sehr krank und gebrechlich sind. Ihren Mund umspielte ein sanftes Lächeln als sie ihre besorgten Worte aussprach.“

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vermeiden einer unangenehmen Lage | <input type="checkbox"/> Akt der Höflichkeit |
| <input type="checkbox"/> Wiederherstellung von Harmonie | <input type="checkbox"/> Weglächeln einer peinlichen Situation |

.....
 Lösung: A) Akt der Höflichkeit oder Wiederherstellung von Harmonie, B) Vermeiden einer unangenehmen Lage oder Weglächeln einer peinlichen Situation, C) Wiederherstellung von Harmonie oder Akt der Höflichkeit, D) Weglächeln einer peinlichen Situation, E) Vermeiden einer unangenehmen Lage oder Akt der Höflichkeit

c) Lesen Sie Kapitel zur Wortbedeutung auf Seite 138. Wie das Verhalten der indonesischen Hausangestellten zeigt, ist es in Indonesien üblich, sich häufig zu entschuldigen. Wie würden Sie folgende Situation interpretieren?

Das Hausmädchen Isni „huscht, dabei leise um Verzeihung bittend, [...], vorbei.“

- Tragen Sie ein, inwiefern die Antwortmöglichkeiten Ihrer Ansicht nach zutreffend sind.

A) Sie ist sehr schüchtern.

- zutreffend nicht zutreffend

B) Sie ist sehr höflich und möchte nicht stören.

- zutreffend nicht zutreffend

C) Sie ist eingeschüchtert durch die Reaktionen der Klings auf die Besuche fremder Gäste.

- zutreffend nicht zutreffend

D) Sie verhält sich entsprechend der Konventionen, die ihrem Rollenbild entsprechen.

- zutreffend nicht zutreffend

E) Sie möchte von den Klings angesprochen werden.

- zutreffend nicht zutreffend

- Lesen Sie nun, was Isni selbst darüber denkt.

Als Isni selbst diese Aufgabe liest, denkt sie:

„Habe ich mich oft entschuldigt? Jetzt wo ich darüber nachdenke ... in unserer Kultur ist es normal, sich zu entschuldigen und um Verzeihung zu bitten. Es spielt keine Rolle, ob ich etwas falsch gemacht habe oder nicht, es ist eine Form der Höflichkeit und des Respekts, die ich bereits in meiner Kindheit vorgelebt bekommen habe. Die Klings sind meine Arbeitgeber und ich stehe in ihren Diensten. Ich kenne meinen Platz als Hausangestellte in der Ordnung und dazu gehört es für mich, mich respektvoll, loyal und höflich ihnen gegenüber zu verhalten. Ich möchte die Familie nicht stören, sondern nur meine Arbeit

machen. Sollte ich sie trotzdem stören oder etwas nicht zu ihrer Zufriedenheit erledigen, dann ist es besser, mich schon im Vorfeld dafür zu entschuldigen. Wichtig ist, dass sie mit mir und meiner Arbeit zufrieden sind. Ich könnte es nicht aushalten, wenn sie es nicht wären.“

- Erklären Sie einem indonesischen Kollegen Ihr eigenes Konzept von Entschuldigung und beziehen Sie dabei die nachfolgenden Fragen mit ein.
 - In welchen Situationen sind Entschuldigungen erforderlich?
 - Was fühlen Sie, bevor Sie sich bei jemandem entschuldigen?
 - Was fühlen Sie, nachdem Sie sich bei jemandem entschuldigt haben?
 - Aus welchen Gründen entschuldigen Sie sich?
 - Auf welche Weise bringen Sie Ihre Entschuldigung zum Ausdruck (z.B. Mimik/Gestik)?
- Vergleichen Sie nun Ihr eigenes Konzept von Entschuldigung mit dem der Indonesier. Wo sehen Sie Unterschiede? Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten? Welche Konsequenzen könnte das für Ihr Leben und Arbeiten in Indonesien haben?

d) Lesen Sie zum kulturellen Dilemma „implizit/indirekt versus explizit/direkt kommunizieren“ auf Seite 132 und Kapitel 3.2.6 zur Kontextualisierung auf Seite 142. Indirekte Kommunikation erscheint auf den ersten Blick häufig kryptisch, aber das ist sie nicht, wenn Sie den passenden Schlüssel dazu haben. Die Indonesier kommunizieren in der vorliegenden Fallstudie zwar indirekt, bedienen sich allerdings verschiedener Strategien, deren Kenntnis Ihnen das Verständnis erleichtern wird.

Im indonesischen Kontext sind vor allem nachfolgende Schlüssel zum Verständnis relevant:

- eine im erwarteten Gesprächsverlauf weggelassene Sprechhandlung
- ein vom Erwarteten abweichender Tonfall
- eine Übertreibung in einer erwünschten Antwort

- Überlegen Sie, welcher dieser Schlüssel in welcher Situation zum Einsatz kommt und kreuzen Sie dementsprechend an (keine Mehrfachnennung möglich).

A) Als Frau Kling den Chef des Reparaturservices aufsucht, um ihm ein Ultimatum zur Reparatur der Klimaanlage zu stellen, schwingt in dessen freundlich klingender Stimme ein leichter Vorwurf mit, als er ihr versichert, dass die Klimaanlage am selben Tag noch repariert wird.

- weggelassene Sprechhandlung unerwarteter Tonfall Übertreibung

B) Weder die Hausangestellte Isni noch ihr Onkel nennen einen konkreten Grund, weshalb Isni nach Hause zurückkehren soll.

- weggelassene Sprechhandlung unerwarteter Tonfall Übertreibung

C) Als Frau Kling in den Garten kommt, bemerkt sie, dass Herr Ahmad die Pflanzen zu stark gewässert hat. Missmutig ruft sie Herrn Ahmad und fragt ihn vor den Augen der Catering-Mitarbeiter, was er sich denn hierbei gedacht habe. Der Fahrer lächelt verlegen, ohne die Deutsche anzusehen und wiederholt statt zu antworten seine Entschuldigung. Am darauffolgenden Tag erscheint er nicht mehr zur Arbeit.

- weggelassene Sprechhandlung unerwarteter Tonfall Übertreibung

.....
Lösung: A) unerwarteter Tonfall, B) weggelassene Sprechhandlung, C) Übertreibung.

Auch folgende Schlüssel können in der indonesischen Kommunikation relevant sein:

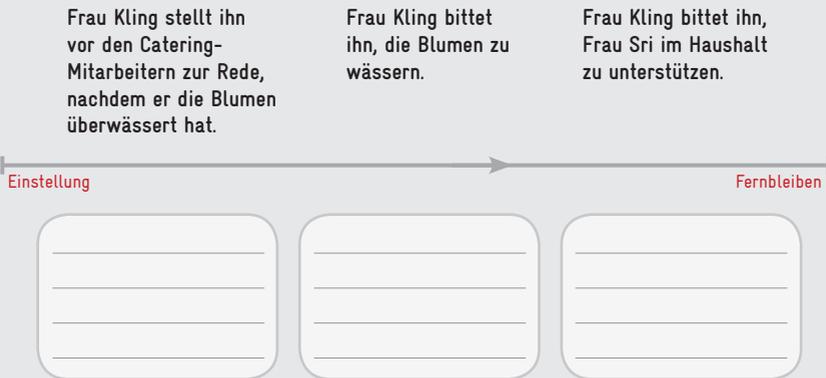
- eine offensichtliche Unmöglichkeit
- ein verwandtes aber stellvertretendes Thema
- eine im erwarteten Gesprächsverlauf zusätzliche Sprechhandlung

Im indonesischen Kontext sind vor allem nachfolgende Schlüssel zum Verständnis relevant:

- eine im erwarteten Gesprächsverlauf weggelassene Sprechhandlung
- ein vom Erwarteten abweichender Tonfall
- eine Übertreibung in einer erwünschten Antwort

3. Lesen Sie das Kapitel zum kulturellen Dilemma „Konflikte austragen versus Harmonie erhalten“ auf Seite 133. Lesen Sie außerdem den Abschnitt „Gesicht wahren – Gesicht geben“ der Kulturspezifika „Kulturelle Werte und Traditionen“ auf Seite 114.

a) Vor seinem Fernbleiben gab es bereits Indizien, die darauf schließen ließen, dass Herr Ahmad mit seinen deutschen Arbeitgebern unzufrieden war. Wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht, hat sich der Konflikt aus seiner Sicht Schritt für Schritt zugespitzt. Tragen Sie unterhalb des Zeitstrahls ein, was Herr Ahmad in der jeweiligen Situation gedacht haben könnte.



b) Stefanie Kling hat an dieser Stelle einen Konflikt verpasst, weil sie Herrn Ahmads Missfallen gar nicht erst wahrgenommen hat.

- Was hat sie daran gehindert?
- Wie hätte sie alternativ mit der Situation umgehen können?
- Welches sind die erfolgskritischen Faktoren für eine Konfliktlösung im indonesischen Kontext?

c) Wie würden Sie sich verhalten, wenn Ihr Chef etwas von Ihnen verlangt, das nicht zu Ihrem Jobprofil passt?

- Kreuzen Sie jeweils die Antwortmöglichkeit an, die eher auf Sie zutrifft:

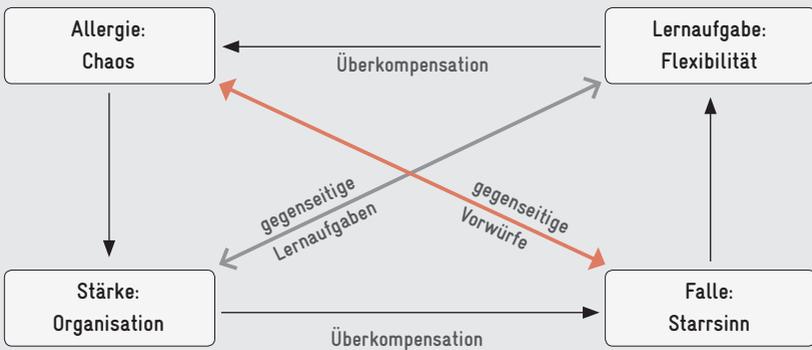
<input type="checkbox"/> Ich würde es mit einem klaren „Nein“ ablehnen.	<input type="checkbox"/> Ich würde es nicht rundheraus ablehnen können.
<input type="checkbox"/> Ich würde vor allem sachliche Argumente vorbringen, um ihm klar zu machen, dass meine Stärken in anderen Bereichen liegen.	<input type="checkbox"/> Ich würde vor allem betonen, dass wir ein gemeinsames Interesse an der Erledigung der Aufgabe haben.
<input type="checkbox"/> Ich würde nach einer alternativen Lösung suchen.	<input type="checkbox"/> Ich würde nach einem Weg suchen, meinen Chef zufrieden zu stellen.
<input type="checkbox"/> Mir ist es wichtig, dass mein Chef mich respektiert.	<input type="checkbox"/> Mir ist es wichtig, dass mein Chef weiß, dass er sich auf mich verlassen kann.
<input type="checkbox"/> Mein Chef soll wissen, welche Vorstellungen ich von meinem Job habe.	<input type="checkbox"/> Mein Chef soll wissen, dass ich dem Team zuliebe meine persönlichen Ambitionen hinten anstelle.

Auflösung: Wenn Sie häufiger Antwortmöglichkeiten aus der linken Spalte gewählt haben, tendieren Sie eher dazu, Konflikte offen anzugehen. Haben Sie hingegen häufiger Antwortmöglichkeiten aus der rechten Spalte gewählt, so streben Sie eher danach Harmonie zu erhalten.

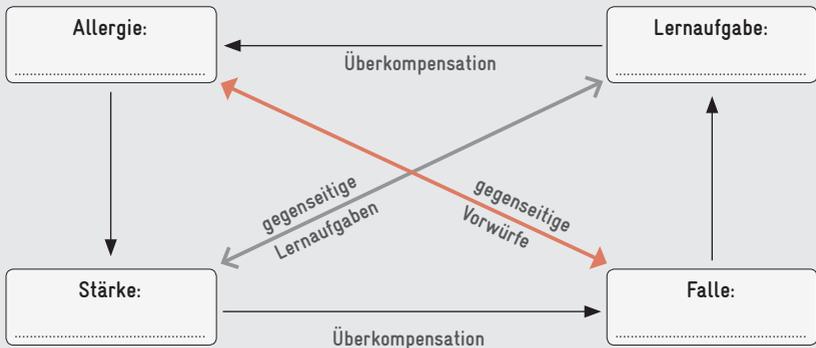
- Welche Konsequenzen könnten sich daraus für Ihr Leben und Arbeiten in Indonesien ergeben?

Aufgabe zum Weiterlernen im Gastland

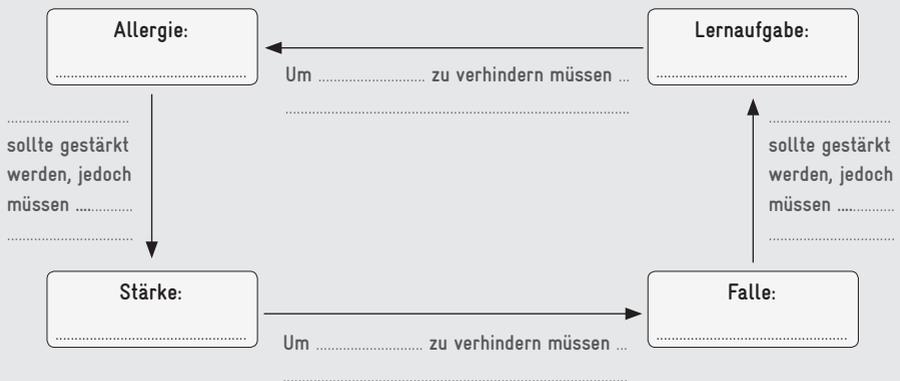
Insbesondere in Zeiten von starker Belastung besteht die Neigung, in den eigenen Stärken Lösungsansätze zu suchen, die dabei helfen, den wahrgenommenen Herausforderungen zu begegnen. Zu Frau Klings Stärken zählt beispielweise ihr Organisationstalent. Als sie bemerkt, dass im Falle der defekten Klimaanlage eine Reparatur ständig aufgeschoben wird, versucht sie noch „besser“ zu planen, um das vermeintliche Chaos in den Griff zu bekommen und fragt mehrfach beim Reparaturdienst nach. Dort wird ihr Drängen als unflexibel eingestuft. Auf diese Weise verstärken sich die negativen Aspekte (Chaos und Starrsinn) der beiden Stärken (Organisation und Flexibilität) gegenseitig und bereits vorhandene Vorurteile werden „wahr“. Anhand des Wertequadrats lässt sich dieses Phänomen veranschaulichen.



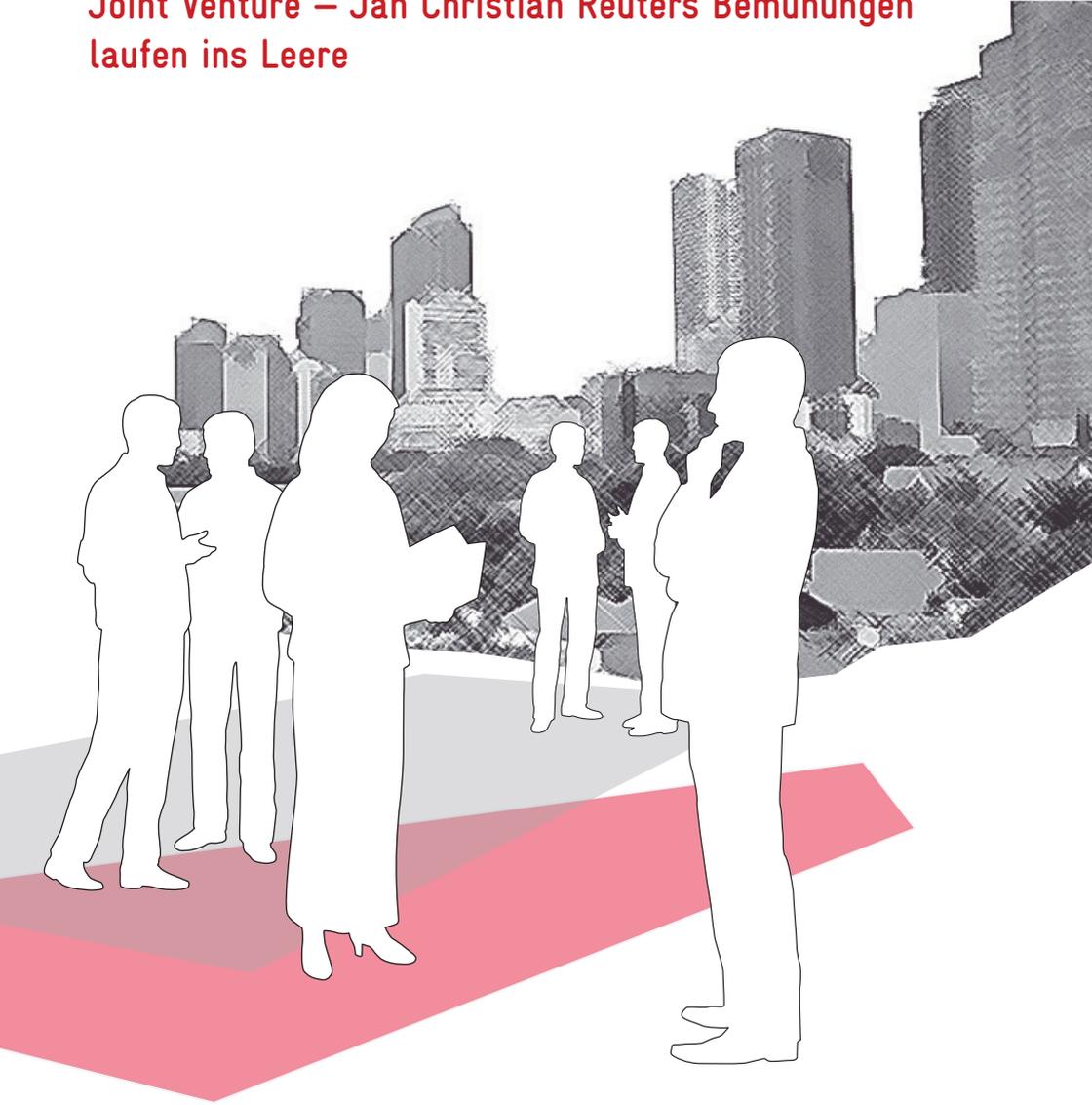
- Wählen Sie zunächst eine Ihrer Eigenschaften, die Sie als eine Ihrer besonderen Stärken in Ihrem derzeitigen Arbeitsfeld ansehen, von der Sie allerdings den Eindruck haben, dass sie bei Ihren Kollegen nicht gut ankommt. Erarbeiten Sie zunächst anhand des Wertequadrats, was Ihre „Falle“, Ihre Abneigung und Ihre Lernaufgabe sind.



- Überlegen Sie nun wie Sie Ihr persönliches Wertequadrat nutzen können, um Ihre Lernaufgabe zu erfüllen und zu vermeiden, dass Ihnen Ihre Stärken zum Nachteil gereichen.



Als Manager in einem deutsch-indonesischen Joint Venture – Jan Christian Reuters Bemühungen laufen ins Leere



Es läuft nicht rund im deutsch-indonesischen Joint Venture seit Jan Christian Reuter den Managerposten übernommen hat. Er ist frustriert und überlegt, worin sein Anteil am Nichtgelingen liegen mag und wie er die Situation verbessern könnte. Können Sie Jan Christian Reuter bei seinen Überlegungen begleiten und ihn bei seiner Problemanalyse und der Suche nach möglichen Lösungsansätzen unterstützen? Lesen Sie bitte zuerst seine Geschichte.

Jan Christian Reuters Tätigkeit

Der Manager lebt und arbeitet seit zehn Monaten in Indonesien als Leiter für Vertrieb und Marketing für ein deutsch-indonesisches Joint Venture. Dieses hat sich aus einem deutschen und einem indonesischen Unternehmen gebildet, die beide wirtschaftlich und rechtlich voneinander getrennt agieren. Auch wenn Joint Ventures manchmal scherzhaft als Joint Adventures bezeichnet werden, gibt es eine Vielzahl von Motiven, die für die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens sprechen. Für das deutsche Unternehmen lagen die Vorteile auf der Hand: Als ursprünglich mittelständischer Produzent von Baumaschinen wollte das Unternehmen mit einem Imagezugewinn größeren Zugang zu neuen Absatzmärkten in Südostasien erlangen und eigene Interessen besser gegenüber Kunden und Zulieferern vor Ort durchsetzen. Mit einem einheimischen Unternehmen ein Joint Venture einzugehen, erleichtert es, auf dem indonesischen Markt Fuß zu fassen und sich zu positionieren.

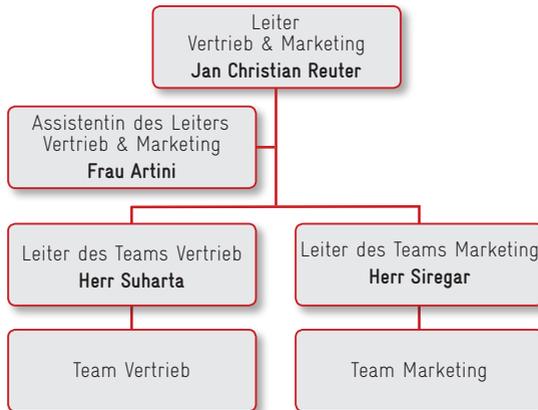
Vor der Ausreise

Jan Christian Reuter lebte seit acht Jahren im norwegischen Oslo, wo er für ein internationales Unternehmen den Bereich Vertrieb und Marketing in Skandinavien leitete. Dort war er gleich nach Abschluss seines Studiums in Cambridge eingestiegen, auf das er nach wie vor sehr stolz ist. Er gilt als sehr korrekt und ehrgeizig und ist äußerst erfolgreich darin, seine Forderungen und Ideen konsequent durchzusetzen. Das Engagement, das er einbringt, verlangt er auch von seinen Kollegen und Mitarbeitern. Auch im Privatleben geht er gern an Grenzen, so dass der Extremsport für ihn ideal ist. Schon mehrfach hatte er an Triathlons teilgenommen und dabei durchaus beachtliche Platzierungen innerhalb seiner Altersgruppe erzielen können. Seine Lebensgefährtin, mit der er in Oslo lebte, hat indonesische Wurzeln. Ihr aus Sumatra stammender Großvater, ein Bataker, verliebte sich während seines Studiums in eine Norwegerin und gründete wenig später mit ihr eine Familie. Herr Reuter mochte die Zusammenreffen mit der Familie seiner Lebensgefährtin sehr.

Mit seiner Lebensgefährtin hatte er vereinbart, dass sie sich wechselseitig besuchen würden, denn sie wollte weiterhin in Norwegen arbeiten, so dass er allein nach Indonesien ausreiste. Gemeinsam mit ihr war er bereits einmal in diesem landschaftlich schönen Land gewesen, darum reizte ihn Indonesien als neuer Lebensmittelpunkt sehr. Die berufliche Aufgabe empfand er als eine neue großartige Herausforderung, die er annehmen wollte. Herr Reuter ist der Typ eines modernen Managers, der einen eher partnerschaftlichen und auf Eigeninitiative der Mitarbeiter begründeten Führungsstil pflegt. Bisher machte er in Deutschland und Skandinavien gute Erfahrungen damit.

Zehn Monate als Leiter für Vertrieb und Marketing eines deutsch-indonesischen Joint Ventures

Jan Christian Reuter hat in seinem Bereich zwei indonesische Teams unter sich.



Von seinem italienischen Vorgänger, der zuvor die Leitung der Bereiche Vertrieb und Marketing innehatte, hatte Herr Reuter erfahren, dass ein enger Kontakt zu den Mitarbeitern essentiell für eine erfolgreiche Arbeit und ein gutes Arbeitsklima in Indonesien ist. Deshalb hatte er es sich zur Gewohnheit gemacht, jeden Morgen seine beiden Teamleiter und seine Assistentin zu begrüßen und einige persönliche Worte auszutauschen, bevor er zur Tagesordnung überging. Auch hatte er den Rat seines Vorgängers beherzigt, von Zeit zu Zeit durch die beiden Großraumbüros der Teammitarbeiter zu gehen, um mit den Angestellten einige Worte zu wechseln. Als ein Vorgesetzter, der Interesse an seinen Mitarbeitern besaß, fiel ihm dies nicht schwer. Nebenbei konnte er so seine erlernten Grundkenntnisse der indonesischen Sprache anwenden, was von den Mitarbeitern anerkennend aufgenommen wurde.

Arbeitsaufträge

Im ersten Vierteljahr war Vieles neu und Herr Reuter sehr bemüht, seine Vorhaben und Ziele rasch und effizient umzusetzen. Als er sich soweit orientiert hatte, dass er seinen persönlichen Maßnahmenplan schreiben konnte, war er äußerst zufrieden mit sich gewesen. Nun, nach etwa zehn Monaten, zog er eine erste Bilanz. Auf der Positivseite konnten einige Erfolge verbucht werden. Trotzdem fand Herr Reuter, dass er mit dem Erreichen seiner Ziele für die ersten Monate im Rückstand war. Die Geschäftsführung übte Druck aus und mit den bisherigen Ergebnissen seiner beiden Teams war er nicht voll zufrieden. Die Betreuung des bestehenden Kundenstammes war zwar gut, aber noch verbesserungsfähig. Vor allem jedoch wünschte er sich eine höhere Erfolgsquote bei der Akquisition von Geschäftskunden. Einige Teammitarbeiter hatten seiner Ansicht nach nicht ausreichend verinnerlicht, dass man neben dem Erstellen von Angeboten, den Kunden vor allem durch eine hervorragende und unverwechselbare Unternehmensdarstellung davon zu überzeugen hat, dass sie genau der richtige Partner seien. Herr Reuter hatte zudem schwerwiegende Bedenken, dass durch ein Verschleppen von Aufträgen bisherige zufriedene Kunden abspringen könnten. Denn obwohl das Unternehmen bei der Entwicklung und Herstellung ganz spezieller Baumaschinen und Zubehör durchaus eine Nische besetzte, durfte man sich nichts vormachen. Den weitaus größeren Produktionsbereich von Baumaschinen und Einzelteilen deckten Artikel ab, die einander sehr ähnlich ebenfalls von einer Vielzahl von Konkurrenzunternehmen zu fast gleichen Preisen auf dem Markt angeboten wurden. Er befand, dass das Unternehmen auf Messen und ähnlichen Veranstaltungen verstärkte Präsenz zeigen musste. Die Außendarstellung sollte sich noch ausdrücklicher an die Bedürfnisse der Kunden anpassen. Ebenfalls erhebliches Entwicklungspotential sah er in der Gestaltung eines Leistungsprogrammes, das sich u.a. mit der Analyse, dem Planen sowie dem Umsetzen von Produktveränderungen befasste.

Die Zusammenarbeit mit seinen Teamleitern verlief anders als erwartet. Nicht selten vermisste er eine präzise Planung und exakte Ausführung vieler Aktivitäten in beiden Teams. Herr Suharta schien ihm nicht geeignet genug, eigenständig das Vertriebsteam zu führen. Die bisherigen Arbeitsresultate bestätigten ihm das. Nicht alle Aufträge waren in dem Umfang erledigt worden, wie er es von den Mitarbeitern des Teams forderte. Oft kam Herr Suharta zu seinem Chef und vergewisserte sich, ob er diesen oder jenen Arbeitsauftrag auf eine bestimmte Art und Weise auch durchführen dürfe. Herr Reuter fand das Verhalten seines Vertriebsteamleiters befremdlich, denn er hatte ihm klipp und klar zu Beginn seiner Leitungstätigkeit gesagt, dass Herr Suharta in seinem Verantwortungsbereich über die entsprechenden Freiräume verfüge. Vielleicht war das Englisch des Indonesiers doch nicht so gut, wie Herr Reuter anfangs angenommen hatte, obgleich er im

Gespräch mit dem Vertriebsteamleiter einen positiven Eindruck hatte. Doch Herr Suharta verfügte über langjährige Erfahrung im Vertrieb, besaß sehr gute Kontakte, war bei der Geschäftsführung und den Mitarbeitern sehr angesehen und schien anfangs selbstständig und verantwortungsbewusst zu sein. Daher wunderte sich Herr Reuter auch, warum sein Teamleiter ihn ständig bei Fragen, die in dessen Entscheidungsbereich lagen, aufsuchte. Herr Reuter hatte genug eigene arbeits- und zeitintensive Dinge zu bewerkstelligen und war deshalb der Meinung, die Entscheidungsbefugnisse an seine beiden Teamleiter delegieren zu können.

Herr Reuter erinnerte sich an eine Begebenheit mit Herrn Suharta. Er hatte seinem Teamleiter den Auftrag erteilt, mit einem Teil des Teams an einem Konzept zur Verbesserung der Absatzzahlen von Zubehör bestimmter Baumaschinen zu arbeiten, davon ausgehend, sich voll und ganz auf Herrn Suharta verlassen und sich selbst auf andere Aufgaben konzentrieren zu können. Letztendlich hatte Herr Reuter aber den Eindruck, dass Herr Suharta seiner Arbeitsanweisung nicht ganz folgen konnte und sich vor bestimmten Arbeitsabläufen und Entscheidungen drückte. Zumindest wollte er während den Phasen der Entscheidungsfindung ständig Herrn Reuters Meinung diesbezüglich erfahren. Oder Herr Suharta wollte sich bei seinem Vorgesetzten rückversichern, dass dieser mit der Meinung seines Teamleiters übereinstimmte, bevor er endgültig eine Entscheidung fällte. Herrn Reuter waren diese ständigen Fragen und Rückversicherungen seines Teamleiters lästig. Er konnte diese Herangehensweise nicht nachvollziehen. In Skandinavien verlief die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern auf dieser Ebene viel reibungsloser. In der Regel kam Herr Suharta mit einem richtigen Vorschlag bzw. guten Lösungsansatz zu seinem Chef, aber er wollte sich erst von Herrn Reuter das Okay abholen, bevor er ihn in die Tat umsetzte. „Do you think it is okay? Do you really think, we could make it?“ Seinem Teamleiter fehlte das nötige Selbstvertrauen trotz fachlicher Kompetenz, war Herrn Reuters Fazit. An anderer Stelle gab Herr Suharta seine Zusage, die er so nicht einhielt und das ärgerte Herrn Reuter maßlos, denn das bedeutete mangelndes Verantwortungsbewusstsein seines Teamleiters und fiel letzten Endes auch auf ihn zurück. Kürzlich fragte er Herrn Suharta „How is everything going?“ und erhielt ein „Fine, everything is all right.“ als Antwort. Aber nichts war in Ordnung gewesen, und die Bearbeitung hinkte dem Zeitplan hinterher, obwohl Herr Reuter mehrfach nachgefragt hatte, „Are we still on schedule?“ und eine positive Beantwortung dieser Frage erhielt, „Of course, we are. We are working on this.“ In solchen Momenten war es für Herrn Reuter nicht leicht, Gelassenheit zu demonstrieren, wenn er innerlich kochte, weil er den Wahrheitsgehalt der Antwort mittlerweile hinterfragte. Meist war er Profi genug, ruhig und sachlich zu bleiben, um nachzufragen bzw. geradeheraus seine Meinung zu formulieren. Aber es gab auch Tage, an denen er unwirsch sein konnte. Dann war sein Ton eine Spur lauter als sonst und er kam sofort

zum Punkt, weil ihn die Ungeduld quälte. Allerdings änderte dies nicht unbedingt etwas an der Art der Aussagen sowie am Verhalten seines älteren indonesischen Teamleiters. Andererseits waren Herrn Suhartas langjährige Kontakte als Vertriebler unglaublich wichtig für ihre Arbeit. Als sein Vorgänger den Posten an Herrn Reuter übergab, überreichte er ihm auch eine Liste mit den wichtigsten Kontakten. Während der Übergabephase begleitete Herr Reuter den italienischen Kollegen zu wichtigen Terminen und wurde von diesem als dessen Nachfolger eingeführt. Dennoch konnte er die Kontakte des Vorgängers nicht so ohne weiteres übernehmen, sondern musste alle Beziehungen neu aufbauen. Und ohne gute Kontakte war es in Indonesien fast unmöglich, ins Geschäft zu kommen.

Der aus Sumatra stammende Teamleiter Herr Siregar besaß Humor. Als gebürtiger Bataker war er nach Ansicht Herrn Reuters dem Großvater seiner Lebensgefährtin in dessen Art nicht unähnlich, auch wenn Herr Reuter an Herrn Siregar durchaus auch manches kritisch sah. Aber der junge Teamleiter zeigte gern mal Eigeninitiative, eine Qualität, die Herr Reuter sehr schätzte und gern förderte. Privat war Herr Siregar in einer kleinen christlichen Gemeinde engagiert und hatte seinen Vorgesetzten zum Gottesdienst eingeladen, den Herr Reuter aus Interesse besuchte. Herr Reuter fand Herrn Siregar irgendwie zugänglicher als Herrn Suharta, dessen javanisch-sundanesischen Art der Zurückhaltung ihm manchmal schwer fiel. Die Aussagen des Herrn Suharta empfand er als zu allgemein und wenig deutbar. Herr Reuter fragte sich, ob die konfessionelle Nähe dabei eine Rolle spielte.

Im wöchentlichen Gespräch mit seinen beiden Teamleitern wollte er informiert werden, welcher Mitarbeiter an welchem Thema dran war und bat um eine kurze Zwischeneinschätzung bezüglich der erbrachten Leistungen, um sich einen Überblick zu verschaffen. Seinen Teamleitern schien diese Herangehensweise anfangs fremd, da sie immer von der Leistung des Teams in seiner Gesamtheit berichteten und nicht von Einzelleistungen. Da aber ihr Vorgesetzter darauf beharrte, fügten sie sich. Herr Reuter war sich sicher, dass sie wenig begeistert davon waren, vor allem der ältere Herr Suharta. Erstaunlich fand Herr Reuter, wie positiv und wenig problembelastet alles aus der Sicht der beiden Teamleiter geschildert wurde, da die Resultate ihm zum Teil durchaus etwas anderes zeigten. Eigentlich sagten sie nie etwas Kritisches über Einzelleistungen, so als wollten sie ihre Mitarbeiter nicht in einem schlechten Licht vor dem Chef dastehen lassen. Das fand Herr Reuter zwar menschlich anständig, allerdings unangebracht im Arbeitsleben. Denn das sollten die beiden Herren doch wissen, dass es darum ging, die Arbeit effizienter zu gestalten und Prozesse zu optimieren. Seine Teamleiter sollten in diesem Sinne entsprechend den Qualifikationen der jeweiligen Mitarbeiter passende Arbeitsaufträge an diese erteilen. So könnte man auch den einzelnen Mitarbeiter besser fördern.

Der kollegiale und fachliche Austausch sollte Herrn Reuters Meinung nach keine Kontrolle darstellen und die Teamleiter nicht in ihren Handlungen einengen. Er wollte sich lediglich eine Übersicht verschaffen, ihnen beratend zur Seite stehen und sie zu mehr eigenen Lösungsvorschlägen ermutigen, ohne sich in deren Verantwortungsbereiche einzumischen. Manchmal hatte er den Eindruck, dass Informationen, die zwar relevant, aber schwierig waren, bewusst zurückgehalten bzw. in ihrem Konfliktpotential abgeschwächt dargestellt wurden. Das wunderte ihn und er war sehr verärgert. Denn hier wiederum hätte eine gemeinsame Beratung zum richtigen Zeitpunkt eine später aufgetretene Problematik im Vorfeld auffangen bzw. abmildern können.

Da gab es zum Beispiel eine kritische Situation mit einem wichtigen Großkunden, der sich über Mängel in der Verarbeitung bei einer ausgelieferten Ware beschwert hatte. Die Beschwerde schlug ein wie ein Blitz und traf nicht nur den Bereich Qualitätssicherung und Produktion, sondern auch seine Abteilung, denn seine Mitarbeiter hatten es versäumt, rechtzeitig beim Kunden ein Feedback einzuholen und die Beanstandungen zeitnah weiterzugeben, obwohl ihnen von informeller Seite bekannt war, dass bei dem Produkt Probleme aufgetreten waren. Der Kunde ging daraufhin direkt mit seiner Beschwerde zur Geschäftsführung.

Er erwartete von seinen Teamleitern, dass sie sich ihm gegenüber loyal und ehrlich zeigten und das gemeinsame Erreichen der gesteckten Ziele verfolgten. Waren das nicht auch die Werte, die der asiatischen Arbeitsethik entsprachen? Sein Vertrauen in die beiden nächststehenden Mitarbeiter hatte dadurch gelitten.

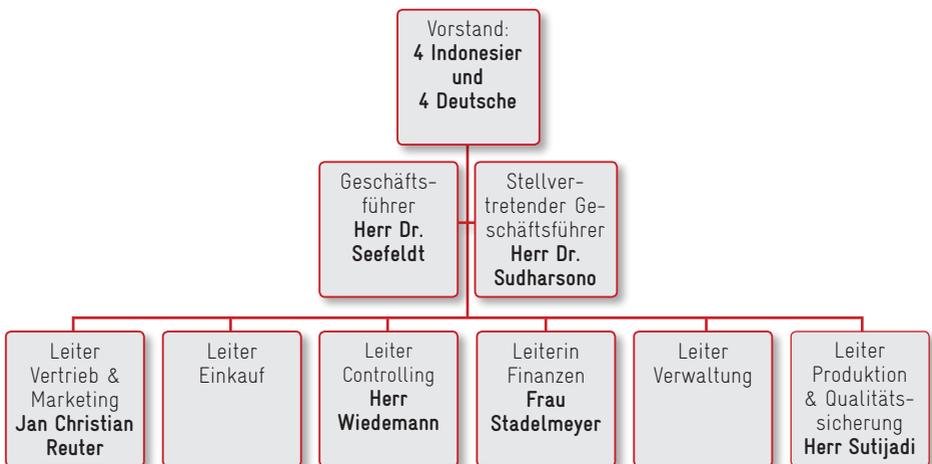
Von Frau Artini ließ sich Herr Reuter berichten, wie die Teammitarbeiter aus ihrer Sicht ihre Arbeit leisteten. Sie schienen einen guten Draht zu den Kollegen zu haben. Er hatte den Eindruck, die indonesischen Mitarbeiter scheuten sich, auf ihn zuzugehen. Von seiner Assistentin bekam er konkretere Informationen zu einzelnen Mitarbeitern. Dabei fiel auch der Name von Frau Sutanto, einer sehr kompetenten Mitarbeiterin unter Herrn Siregar. Die hoch motivierte Marketing-Frau war noch nicht allzu lange im Team, doch sie hatte bereits mehrfach gezeigt, dass sie mit ihrem Fach-Know-how und ihrem Arbeitseifer allein die Arbeit von dreien bewältigte. Sie erledigte pünktlich und in raschem Tempo ihre Aufgaben. Er sah, dass Indonesierinnen innerhalb des Joint-Ventures unterrepräsentiert waren, und daher freute er sich, dass es in einem seiner Teams eine engagierte Mitarbeiterin gab, die auch ohne Zutun von außen Initiative zeigte. Da könnte sich so mancher männliche Mitarbeiter etwas abgucken, war sein Gedanke. Er fand, dass Frau Sutantos Leistungen für die Abteilung gewürdigt werden sollten und teilte ihrem direkten Chef Herrn Siregar mit, dass Frau Sutanto eine Bonuszahlung für den letzten Monat

erhalte, ein Vorgang, der bis dahin unter Herrn Reuters Leitung noch nie stattgefunden hatte. Damit sich die anderen Kollegen an Frau Sutanto ein Beispiel nehmen konnten, wies er Frau Artini an, am Schwarzen Brett eine entsprechende Notiz anzubringen, in der Frau Sutantos Leistungen für ihr Team und die gesamte Abteilung Vertrieb und Marketing lobend erwähnt wurden. Von Frau Artini erfuhr er wenig später, dass diese Aktion sehr unterschiedlich von den Kollegen aufgenommen wurde. Einige Mitarbeiter fühlten sich durch die Würdigung einer Kollegin zu eigener Leistungssteigerung motiviert. Andere Kollegen reagierten mit Unverständnis und Missmut. Sie fanden, dass sie ebenfalls hervorragende Arbeit leisteten und fühlten sich nun vom Chef übergangen.

Die perfekte Darstellung

Im Joint-Venture kam es zu einem Wechsel in der Geschäftsführung. Der neue Geschäftsführer Dr. Seefeldt war viele Jahre lang in der Konzernleitung eines führenden deutschen Automobilherstellers im Inland gewesen. Indonesien war seine erste Dienststelle im Ausland und er wollte schnell einen genauen Einblick in die Tätigkeit der Geschäftsbereiche erhalten. Der stellvertretende Geschäftsführer Dr. Sudharsono hatte in Deutschland in Finanz- und Steuerrecht promoviert und danach viele Jahre in einem großen indonesischen Unternehmen in Führungspositionen gearbeitet, bevor er auf den aktuellen Posten wechselte.

Die erste und zweite Managementebene im deutsch-indonesischen Joint-Venture:



Die neue Leitung bat Herrn Reuter, ihnen in einer halbstündigen Präsentation das aktuelle Kerngeschäft der Abteilung Vertrieb und Marketing darzustellen, um sich ein Bild über diesen Geschäftsbereich machen zu können. Das Treffen sollte in vier Tagen stattfinden. Für Jan Christian Reuter war eine perfekte Außendarstellung seiner Abteilung von übergeordneter Wichtigkeit. Er selbst überlegte, ob er nicht persönlich die Präsentation erstellen sollte, entschloss sich aber, diese von einem seiner Teamleiter ausarbeiten zu lassen. Herr Reuter musste kurzfristig für zwei Tage nach Kuala Lumpur zu einem Meeting mit einem wichtigen malaysischen Neukunden und diese Gespräche erforderten seine Anwesenheit vor Ort und konnten nicht verschoben werden. Daher beauftragte er Herrn Siregar mit dem Erstellen der Präsentation bis zu seiner Rückkehr. Vor der neuen Geschäftsführung wollte er sie dann selbst gemeinsam mit seinen beiden Teamleitern darlegen. Herrn Suharta und Frau Artini bat er um eine Bereitstellung relevanter Daten, die in die Präsentation einfließen sollten.

Von seiner Geschäftsreise zurück sah sich Herr Reuter die Präsentation an. Sein Teamleiter hatte Fakten und Zahlen aus seinem Bereich Marketing eingefügt, aber die Präsentation war nicht vollständig, denn die Daten aus dem Vertrieb fehlten fast gänzlich. Auch die Form entsprach nicht ganz seinen Vorstellungen. Optisch war die PowerPoint-Präsentation ganz ansehnlich, mit einigen Effekten, aber für Herrn Reuters Empfinden unübersichtlich und wenig strukturiert. Die Präsentation bestand aus sehr viel Fließtext und dadurch gingen relevante Zahlen und Fakten unter. Größe und Schriftart der Zeichen waren auf den Folien nicht ganz einheitlich. Auf keinen Fall konnte man diese Präsentation übermorgen vor der Geschäftsführung zeigen, ohne sich in Grund und Boden zu schämen. Vielleicht gab es ja auch Probleme in der Zusammenarbeit unter den Teamleitern, oder weshalb fehlten die Daten der Vertriebsseite? Auf seine Frage, warum denn die Informationen aus dem Vertrieb nicht vorhanden seien, entgegnete Herr Siregar, dass er und Herr Suharta noch keine Zeit gefunden hatten. Herr Reuter empfahl dem Teamleiter zähneknirschend, die fehlenden Daten zu ergänzen und noch einmal die gesamte Präsentation genauestens unter die Lupe zu nehmen und zu überarbeiten und ihm am nächsten Tag im Laufe des Vormittags vorzulegen.

Tags drauf besah sich Herr Reuter ein zweites Mal die Präsentation. Die Angaben aus dem Vertrieb waren vollständig vorhanden, die meisten Unzulänglichkeiten behoben, insgesamt betrachtet ganz passabel. Dennoch waren hier und da noch Korrekturen vorzunehmen. Die PowerPoint-Präsentation war in Herrn Reuters Augen noch nicht hundertprozentig gelungen und das verstimmte ihn erneut. Er hatte ganz selbstverständlich angenommen, dass jemand wie Herr Siregar, Experte in Vermarktung, solche Präsentationen aus dem Effeff beherrschte. Er überlegte kurz, ob er Herrn Siregar erneut daransetzen

sollte, entschied dann aber, es selbst zu übernehmen und bat Frau Artini, Herrn Siregar davon in Kenntnis zu setzen. Lieber wollte er länger arbeiten, als sich am nächsten Tag über eine nicht rundum perfekte Präsentation ärgern zu müssen.

Am Morgen des Treffens mit den neuen Geschäftsführern schickte er seinen beiden Teamleitern die von ihm überarbeitete Präsentation mit dem Vermerk, sich diese anzusehen, bevor sie sich vor dem wichtigen Termin zu einer kurzen Besprechung in seinem Büro einfanden. Dabei war ihm nicht entgangen, als er von den von ihm eingebrachten Veränderungen in der Präsentation sprach, dass Herr Siregar unangenehm berührt davon war, aber nichts weiter dazu sagte. – Das Treffen verlief angenehm und vielversprechend und die Präsentation wurde von der neuen Geschäftsleitung positiv aufgenommen. Herr Reuter war sehr mit sich zufrieden. Auch die beiden Teamleiter hatten ihre Sache während der Begegnung mit der Geschäftsführung gut gemacht. Doch wollte er die Nachbearbeitung der Präsentation nicht im Raume stehenlassen. Deshalb bat er Herrn Siregar zu einem Gespräch unter vier Augen. Der jüngere Mann war sichtlich niedergeschlagen und wollte von seinem Chef wissen, warum er nicht mit ihm zufrieden gewesen war, denn er hatte sich doch alle Mühe gegeben. Beim vorherigen Chef kamen seine Präsentationen immer sehr gut an, ergänzte er. Herr Reuter erklärte seinem Teamleiter eindringlich, weshalb in seinen Augen eine Nachbearbeitung unbedingt notwendig gewesen war. Herr Siregar fühlte sich während des Gesprächs sichtlich unwohl, saß unruhig auf einer Ecke des angebotenen Sitzplatzes und vermied jeden Blickkontakt mit seinem Vorgesetzten. Insgesamt wirkte er wesentlich zurückhaltender als sonst. Auch in den folgenden Wochen hatte Herr Reuter den Eindruck, dass sein Teamleiter ihm, wenn möglich, aus dem Wege ging. „Vermutlich war er nicht mit meiner Kritik einverstanden“, sagte sich Herr Reuter, „doch ich bin im Gespräch sachlich geblieben. Er hätte ja durchaus seine konkreten Einwände äußern können. Ich kann nicht nachvollziehen, weshalb der junge Mann so dünnhäutig reagiert.“

Mittagspause mit der Assistentin

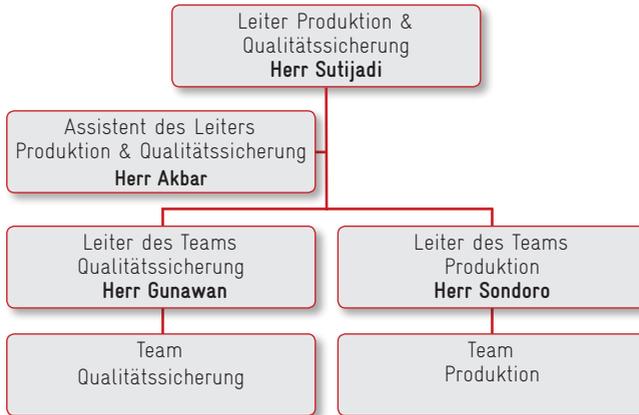
Die Mittagspausen verbrachte Herr Reuter, wenn er nicht in seinem Büro eine Portion gebratenen Reis neben der Arbeit her aß, meist mit Herrn Wiedemann, Leiter für Controlling und Frau Stadelmeyer, Leiterin für Finanzen. Die beiden deutschen Kollegen waren schon etwas länger dabei und mit ihnen hatte er das Gefühl, auf einer Wellenlänge zu sein. Es tat ihm gut, dass zwischen ihnen bestimmte Umgangsformen und Denkweisen einfach vorausgesetzt werden konnten, da sie ihnen allen vertraut und normal waren. Es war ein alles in allem netter Umgang. Jan Christian Reuter wollte die mittägliche Arbeits-

unterbrechung aber auch gern dazu benutzen, sich mit seiner Assistentin in ungezwungenem Rahmen zu unterhalten, denn Frau Artini war eine hervorragende Mitarbeiterin. Auf sie konnte er sich verlassen. Sie wirkte selbstbewusster als viele andere Indonesierinnen, die er kannte, war sehr korrekt und äußerte ihrem Chef gegenüber auch mal dezent ihre Meinung, was ihm weitestgehend gefiel, da sie dabei stets höflich und sachlich blieb und er dies in Indonesien nicht allzu oft erlebte, dass Mitarbeiter ihm sagten, was sie dachten. Eine patente, intelligente und sympathische junge Frau. Daher hatte er seiner Assistentin vorgeschlagen, gemeinsam in der Mittagspause Essen zu gehen, denn von ihr erhoffte er sich, mehr über das Team und interne Vorgänge zu erfahren. Frau Artini hatte aber freundlich lächelnd abgelehnt mit dem Hinweis, sie wolle die Mittagspause lieber herausarbeiten, um ihr Tagespensum zu schaffen. Da er oft viel zu große Portionen zu Mittag an seinen Arbeitsplatz gebracht bekam, wollte er ihr gern davon abgeben. In seinen Osloer Tagen hatte man das manchmal im Büro so gemacht und auch hier sah er, dass die Mitarbeiter der beiden Teams ihr Essen miteinander teilten, wenn sie die Pause nicht außer Haus verbrachten. Also begann er hin und wieder in der Mittagspause, Frau Artinis Arbeitsplatz aufzusuchen und ihr vom Essen anzubieten, das diese auch nach einigem Ablehnen annahm und aß, während sie miteinander über hauptsächlich Berufliches sprachen. In letzter Zeit war sie jedoch kaum noch an ihrem Schreibtisch, daher stellte er den Teller für sie dorthin und legte einen Zettel mit der Nachricht „Lassen Sie es sich schmecken!“ daneben. Er ließ es dann nach einigen Malen bleiben. Nach wie vor saß er häufig mit Frau Stadelmeyer und Herrn Wiedemann zu Tisch. Mit Herrn Wiedemann war er mittlerweile beim Du angelangt und verbrachte mit ihm auch hin und wieder einen Abend oder ein Wochenende privat, denn er war ungebunden und kannte sich gut mit den Freizeitmöglichkeiten vor Ort aus. Auch Frau Stadelmeyer war ab und zu mit ihrem Mann von der Partie, wobei Herr Reuter das Gefühl hatte, dass sie sich in letzter Zeit etwas distanziert zeigte. Aber vielleicht bildete er sich das auch ein. Er hatte Gerüchte gehört, in ihrer Ehe stünde es nicht zum Besten. Gemunkelt wurde über eine außereheliche Affäre ihres Mannes zu einer jüngeren Indonesierin, und womöglich war dies der Grund für ihr reserviertes Verhalten. Obgleich er persönlich fand, dass das Ehepaar Stadelmeyer einen liebevollen Umgang miteinander pflegte, wenn er es traf.

Falsche Versprechungen

Das Vertriebssteam arbeitete eng mit den Kunden zusammen, denen sie Baumaschinen, Einzelteile und Zubehör lieferten. Ein Kunde aus Singapur wollte die genauen Lieferzeiten erfahren und wandte sich damit direkt an Herrn Reuter. Als Freund kurzer Wege griff dieser gleich zum Telefon, um beim Leiter für Produktion und Qualitätssicherung

Herrn Sutijadi zu erfragen, wann die bestellten Waren fertig für die Lieferung seien. Herrn Reuters Erfahrung nach wurden Emails meist gar nicht bzw. zu spät gelesen und beantwortet. Am Anfang hatte er diesen Weg oft gewählt und sich über die spärlichen und wenig zeitnahen Rückmeldungen gewundert. Herr Sutijadi war allerdings nicht erreichbar.



So bat Herr Reuter Herrn Dodo, einen Mitarbeiter des Vertriebsteams, bei den Kollegen der Abteilung Produktion und Qualitätssicherung nachzufragen. Dieser berichtete, dass die Ware dort noch nicht zur abschließenden Prüfung vorgelegen habe und die Kollegen der Produktion keine Auskunft gegeben hatten. Herr Reuter war tief besorgt, dass der Kunde in Singapur seine Bestellung stornieren oder zumindest fordern könnte, die Zahlungskonditionen zu seinen Gunsten nachzuverhandeln. Außerdem wären negative Auswirkungen auf die zukünftige Zusammenarbeit mit dem Kunden nicht auszuschließen. Herr Reuter ließ sich mit dem Büro von Herrn Sutijadi verbinden, aber der Leiter war noch immer abwesend, war auch nicht auf dem Mobiltelefon zu erreichen. Frau Artini rief Herrn Sondoro und Herrn Gunawan, die beiden Teamleiter von Herrn Sutijadi an, aber auch diese waren nicht erreichbar. Herr Sutijadis Assistent Herr Akbar wollte die Frage an seinen Chef weiterleiten. Da Herr Reuter in Begleitung seiner Teamleiter auf dem Weg zu einem sehr wichtigen Meeting war, beorderte er wiederum Herrn Dodo zur Abteilung Qualitätssicherung und Produktion. Er solle versuchen, einen der beiden Teamleiter persönlich zu sprechen. Seine Assistentin bemerkte, dass Herr Dodo die beiden Teamleiter gar nicht persönlich kannte, doch Herr Reuter wischte dieses Argument zur Seite und sprach von Dringlichkeit. Als Herr Reuter am späten Nachmittag ins Büro zurückkehrte, gab es noch immer keine Information, wann sie nun mit der Auslieferung der Waren an den Kunden rechnen könnten. Erneut ließ Herr Reuter sich mit Herrn Sutijadis Büro verbinden und diesmal war Herr Sutijadi auch am Apparat. Der Leiter für

Qualitätssicherung und Produktion versicherte seinem Kollegen, dass sie wie besprochen die Ware an den Kunden ausliefern können, da sie rechtzeitig produziert und geprüft sein werde. Herr Reuter war erleichtert über die Zusage und versicherte nun seinerseits dem Kunden in Singapur, dass der vereinbarte Termin der Lieferung eingehalten werden könne. Jedoch konnte nicht zum vereinbarten Termin geliefert werden, da es Verzögerungen in der Produktion gab. Herr Reuter war sehr ungehalten und verärgert, denn er hatte dem Kunden die Einhaltung der Lieferzeiten zugesichert und musste nun für die Schlapereien der anderen seinen Kopf hinhalten. Es war ihm zutiefst unangenehm, den Kunden um Geduld und Nachsicht für die verspätete Lieferung zu bitten. Es war nicht so, dass solche Situationen während seiner Zeit in Skandinavien und Deutschland nicht auch vorgekommen wären. Eine verspätete Auslieferung konnte aus logistischen oder produktionstechnischen Gründen erfolgen, stellte aber eine absolute Ausnahme dar und der Kunde wurde zeitnah darüber informiert. In Indonesien häufte sich nach seinem Geschmack aber das Nichteinhalten abgemachter Termine. Das ärgerte ihn ungemein. Vor allem, weil er im Vorfeld stets die Zusage von indonesischer Seite erhielt, dass die produzierte und geprüfte Ware termingerecht bereitstünde. Für Herrn Reuter waren keine Absprachen mit Kunden ohne Bauchgrummeln mehr möglich, denn er konnte nicht sicher sein, ob der abgesprochene Liefertermin einhaltbar war. Es hatte außerdem schon Situationen gegeben, dass Kunden sich über die nachlässige Qualität der Waren beschwert hatten, so dass man die Waren zurücknehmen und auf eigene Kosten nachbessern musste. Auch hier war er davon ausgegangen, dass die Ware absolut fehlerfrei in die Auslieferung kam, nachdem er mit der Qualitätssicherung Rücksprache gehalten hatte.

Die unverputzte Leitung

Herr Reuter bewohnte ein hübsches Haus, etwa dreißig Autominuten von seinem Arbeitsplatz entfernt, das sich in einer bewachten Wohnanlage befand. Hier lebten der indonesische Mittelstand der Stadt sowie einige Ausländer, darunter auch die deutschen Kollegen Herr Wiedemann und Frau Stadelmeyer mit ihrem Mann. Herr Reuter war ganz zufrieden, wie er wohnte. Er stellte keine großen Ansprüche an den Wohnkomfort. Hauptsache, es war sauber, ordentlich und sicher. Was ihm allerdings nicht so gut gefiel, waren die wenigen elektrischen Leitungen in seinem Haus. Beim Vermieter hatte er darum nachgefragt, ob zusätzliche Leitungen gelegt werden könnten. Der Vermieter hatte nichts einzuwenden und schickte ihm einige Tage später einen Elektriker ins Haus. Herr Reuter zeigte dem Mann am Morgen, wo er gern seine Anschlüsse hingelegt hätte, und fuhr danach zur Arbeit. Seine Haushälterin war im Haus und sollte die Arbeiten überwachen. Spät am Abend kehrte er nach Hause zurück. Bereits auf der Heimfahrt hatte er sich auf

die neuen Anschlüsse gefreut. Er wollte seine neuen technischen Errungenschaften sofort anschließen und bei einem kühlen Bier genießen. Zuhause angekommen, stutzte er aber. Die Anschlüsse waren gelegt worden. So weit, so gut. Jedoch waren die Leitungen über dem Putz gezogen worden und verschandelten nun die Wände im Wohnbereich. Auch die Steckdosen waren auf der Wand angebracht und ragten nun einige Zentimeter heraus. Herr Reuter war ehrlich entsetzt bei diesem Anblick. Daher rief er am nächsten Morgen sofort seinen Vermieter an, um sich darüber zu beschweren und eine Änderung einzufordern. Der Vermieter ließ sich allerdings nicht darauf ein, sondern erwiderte bloß: „Ihre Stromanschlüsse funktionieren doch, nicht wahr?“ Herr Reuter ärgerte sich sehr darüber, denn in seinen Augen war der Vermieter des Gebäudes für ein sachgemäßes Verlegen der elektrischen Leitungen mitverantwortlich.

Ein nachdenkliches Wochenende

Übers Wochenende war er ans Meer gefahren, wo das Klima erträglicher und die Luft sauberer war als in der nach Abgasen stinkenden Stadt. Der Freizeitsportler wollte in der Natur Entspannung finden und die Ruhe, die ihm im Alltag fehlte, um über seine Situation in Indonesien nachzudenken. Die Bewegung im Grünen half ihm dabei, ruhiger zu werden und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Er wollte sich nicht vom eigenen Frust vereinnahmen lassen.

In letzter Zeit hatte er den Eindruck gewonnen, dass sich seine deutsche Kollegin Frau Stadlmeyer ihm gegenüber kühler als am Anfang zeigte. Wie schade. Er hatte gehofft, mit den Deutschen, die er hier kannte, häufiger die Freizeit zu verbringen. Herr Stadlmeyer war ein sympathischer und offener Typ, aber seine Frau hielt sich bedeckt. Daher war er meist nur mit Herrn Wiedemann unterwegs. Herr Stadlmeyer schloss sich ihnen nur selten an. Herrn Reuter fehlten gesellige Runden. Leider hatte er wohl bei seiner Assistentin übers Ziel hinausgeschossen. Sie hielt ihn wahrscheinlich für einen sehr langweiligen Chef, darum wollte sie ihre Mittagspause lieber anderweitig gestalten, als mit ihm über die Arbeit zu sprechen.

Er merkte, wie sehr er sich darauf freute, dass seine Lebensgefährtin ihn endlich in den Ferien besuchte. Mit ihr konnte er über viele Dinge reden, die er sonst wenigen Menschen anvertraute.

Jan Christian Reuter wollte sich nicht damit abfinden, wie es momentan lief. Er war gern nach Indonesien gekommen und er hatte ebenso gern diesen Posten angenommen.

Im Grunde gefiel es ihm im Unternehmen, daher wollte er das, was ihm nicht zusagte, ändern. Herr Reuter fragte sich, ob nicht auch er im Umgang mit seinen Mitarbeitern Fehler gemacht hatte, die er selbst nicht wahrnahm. Er hatte bisher nicht das Optimum an Leistung aus vielen seiner Mitarbeiter herausholen können. Seine Lebensgefährtin hatte in langen Telefonaten, wenn er ihr seine Sorgen und Probleme schilderte, einige Male nachdenklich geäußert, dass man in seinem Denken und Handeln häufig von sich selbst ausginge, ohne sich zu fragen, ob das für den anderen auch passend sei. Sie lachte dann meist und sagte: „Das ist wie in einer Ehe!“

Jan Christian Reuter brauchte Klärung. Gegebenenfalls wollte er sich seinerseits den örtlichen Gepflogenheiten und Umgangsformen ein Stück annähern, um seine Arbeit erfolgreich voranzubringen. Wichtig war ihm, sein eigenes Handeln zu überdenken und dann zu überlegen, wie er die komplizierte berufliche Situation, in der er sich befand, erfolgreich meistern könnte.

Können Sie ihn dabei unterstützen?

Aufgaben zur Fallstudie 3

In dieser Fallstudie zeigen sich besonders deutlich folgende Aspekte:

- Das kulturelle Dilemma „Hierarchie versus Partizipation“
- Das kulturelle Dilemma „Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösungen“
- Die Kulturspezifika „Beziehungen und Beziehungspflege“
- Die Kulturspezifika „Kulturelle Werte und Traditionen“
- Die Kulturspezifika „Gesellschaftliche Gliederung“
- Wortbedeutung aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“

1. Lesen Sie Kapitel 3.1.2 zum kulturellen Dilemma „Hierarchie versus Partizipation“ auf Seite 129 und den Abschnitt „Bapakismus – Paternalismus“ der Kulturspezifika „Beziehungen und Beziehungspflege“ auf Seite 117.

a) Schnell wird deutlich, dass die indonesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht die Erwartungen erfüllen, die Herr Reuter an sie stellt. Doch inwiefern wird er selbst den an ihn gestellten Rollenerwartungen als Manager des Joint Ventures gerecht?

b) Nachdem ihm klar geworden ist, dass das Problem auch bei ihm selbst liegt, sucht Herr Reuter Rat bei einem kulturellen Mentor. Um sich auf das Gespräch vorzubereiten, hat er im Vorfeld schon überlegt, was er besser machen könnte, um die Zusammenarbeit mit den beiden Teamleitern zu verbessern. An welchen Punkten würden Sie ansetzen?

- Teambuilding
- Personalentwicklung
- Personalgespräche
- Kommunikationsstil
- Führungsstil

Der kulturelle Mentor erachtet Herrn Reuters Vorschläge für sinnvoll und stellt ihm frei, für welche er sich entscheidet. Er gibt ihm allerdings ein paar Tipps mit auf den Weg:

- „Wenn Sie sich für Teambuilding entscheiden, dann sollten Sie vor allem darauf bedacht sein, die Beziehungs- und Vertrauensebene zu stärken, indem Sie informell das Gespräch mit den Teamleitern suchen. Dies könnte z. B. durch gemeinsame Mittag- bzw. Abendessen im Restaurant, Einladungen zu Ihnen nach Hause oder gemeinsame außerberufliche Unternehmungen geschehen.“
- „Wenn Sie sich dazu entscheiden in der Personalentwicklung anzusetzen, dann sollten Sie darauf achten, dass den Teamleitern Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, die ausschließlich ihnen zugänglich sind. Auf diese Weise können Sie ihnen fachliche und persönliche Anerkennung zu Teil werden lassen.“
- „Wenn Sie sich dazu entscheiden Personalgespräche zu führen, könnten Sie Verantwortlichkeiten noch einmal mit den Teamleitern unter vier Augen klären und definieren, was Sie konkret unter Verantwortungsübernahme verstehen. Sie sollten Ihr Vertrauen deutlich ausdrücken, indem Sie sich ihnen gegenüber als fürsorglicher, wertschätzender, beschützender, aber durchaus Ihrer Position bewusster Vorgesetzter darstellen, der hinter den Entscheidungen seiner Teamleiter steht.“
- „Wenn Sie sich dazu entscheiden etwas an Ihrem Kommunikationsstil zu verändern, dann sollten Sie vor allem darauf achten, Ziele mehrfach zu formulieren und gegebenenfalls im Gespräch mit den Teamleitern zu klären. Außerdem sollten Sie Prioritäten als solche wiederholt äußern, ohne bei Problemen und Schwierigkeiten zu personalisieren.“
- „Wenn Sie sich dazu entscheiden an Ihrem Führungsstil zu arbeiten, dann sollten Sie sich zunächst mit der Frage auseinandersetzen, welche Erwartungen Ihre indonesischen Mitarbeiter an Sie stellen und im nächsten Schritt überlegen, inwieweit Sie sich auf dieses Führungsmodell einlassen können und bereit sind, Elemente davon in Ihren Führungsstil zu integrieren.“

c) Nicht alles ist Kultur! Deutlich wird dies unter anderem, wenn Sie sich die Diskrepanz zwischen Herrn Reuters theoretischen Maximen und seinem tatsächlichen Handeln ansehen, aus der einige Konflikte in der Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern resultieren.

Theoretische Maxime	Tatsächliches Handeln
Er möchte sich einen Überblick über das Unternehmen verschaffen, nicht kontrollieren.	Er holt Informationen über die Leistungen der einzelnen Teams bei einer Dritten ein.
Er möchte sich nicht einmischen oder Handlungsspielräume einschränken, sondern seinen Teamleitern beratend zur Seite stehen.	Er fordert seine Teamleiter zur Bewertung von Einzelleistungen auf, um die Arbeit effizienter zu gestalten und Prozesse zu optimieren.
Er möchte Mitarbeiter fördern, indem er zu ihrer Qualifikation passende Aufgaben findet.	Er stellt die Leistung einer Person heraus, damit die anderen Mitarbeiter sich ein Beispiel an ihr nehmen.

- Listen Sie Ihre eigenen Maxime auf.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheuen häufig das direkte Feedback gegenüber ihrem Vorgesetzten. Können Sie aus den Reaktionen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ansatzpunkte ableiten, wo Sie möglicherweise Ihren hehren Maximen nicht gerecht werden?

d) Stellen Sie sich vor, Sie führen Herrn Reuters Team nach den Grundsätzen des Bapakismus. Welche der Konsequenzen erscheinen Ihnen am fremdesten? Womit hätten Sie Probleme?

- Ihnen obliegt die alleinige Entscheidungsgewalt und damit auch die gesamte Verantwortung.
- Ihre Mitarbeiter erwarten genaue Handlungsanweisungen von Ihnen.
- Sie übernehmen die Verantwortung für Ihre Mitarbeiter.
- Sie nehmen sich auch der persönlichen Angelegenheiten Ihrer Mitarbeiter an.
- Sie gehen auf emotionale Distanz zu Ihren Mitarbeitern.
- Sie stellen Ihre Privilegien durch Statussymbole zur Schau.

2. Lesen Sie Kapitel 3.1.10 zum kulturellen Dilemma „Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösung“ auf Seite 137. Lesen Sie außerdem Kapitel 3.2.1 zur Wortbedeutung auf Seite 138.

- a) Bitte lesen Sie nochmals den Abschnitt Die perfekte Darstellung auf Seite 69.
- Was versteht Herr Reuter aus formaler und inhaltlicher Sicht unter einer „perfekten Präsentation“?
 - Was versteht Herr Siregar darunter?
 - Was hätte Herr Reuter tun können, um seine Vorstellungen schneller umzusetzen?

b) Im Abschnitt Falsche Versprechungen auf Seite 72 lesen wir von Herrn Reuters dringendem Bedürfnis nach „zeitnahen Rückmeldungen“. Er klagt hier auch über nicht eingehaltene „Zusagen“.

- Was genau versteht Herr Reuter unter „Zusage“ und „zeitnaher Rückmeldung“?
- Im Text haben die Indonesier andere Vorstellungen von diesen Begrifflichkeiten. Welche Bedeutungen tragen diese Begriffe für sie? Im Text finden Sie einige Hinweise darauf, wenn Sie sich darauf einlassen, Ihre Perspektive zu verlassen, um den Abschnitt mit der Brille der indonesischen Kollegen zu lesen.
- Welche Bedeutungen weisen Sie persönlich diesen beiden Begriffen zu? Stimmen Sie eher mit Herrn Reuter oder dessen indonesischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überein?

Zusage

Herr Reuter	Indonesische Kollegen	Sie selbst
•	•	•
•	•	•
•	•	•

Zeitnahe Rückmeldung

Herr Reuter	Indonesische Kollegen	Sie selbst
•	•	•
•	•	•
•	•	•

3. Lesen Sie den Abschnitt Religiöse Orientierung der Kulturspezifika „Kulturelle Werte und Traditionen“ auf Seite 113.

- Herr Reuter arbeitet mit Herrn Siregar leichter als mit Herrn Suharta und fragt sich, ob das an der konfessionellen Nähe liegt. Denn wie sein Chef ist Herr Siregar Christ, Herr Suharta dagegen Muslim. Wie schätzen Sie die Lage ein?
- Sind Sie konfessionell gebunden oder spirituell praktizierend?
- Welche Konsequenzen könnte das für Sie in einem religiös geprägten Land mit sich bringen?

4. Lesen Sie den Abschnitt **Geschlechterverhältnis der Kulturspezifika** „**Gesellschaftliche Gliederung**“ auf Seite 112.

- a) Herr Reuter macht sich Gedanken, weshalb seine Assistentin Frau Artini, eine eigentlich aufgeschlossene Mitarbeiterin, ihm in den Mittagspausen bewusst aus dem Wege geht. Haben Sie auch Vermutungen diesbezüglich? Versuchen Sie dabei, sich in Frau Artinis Lage hineinzusetzen.
- b) Welche Faktoren hat Herr Reuter dabei nicht bedacht, als er die Indonesierin in den Mittagspausen zum Essen einlud? Beziehen Sie die Faktoren Hierarchie und kulturspezifische Gender-Rolle in Ihre Überlegungen mit ein.
- c) Wie geht es Ihnen, wenn Sie in Situationen kommen, in denen andere Vorstellungen von Gender-Rollen bestehen? Wie kommen Sie damit zurecht?

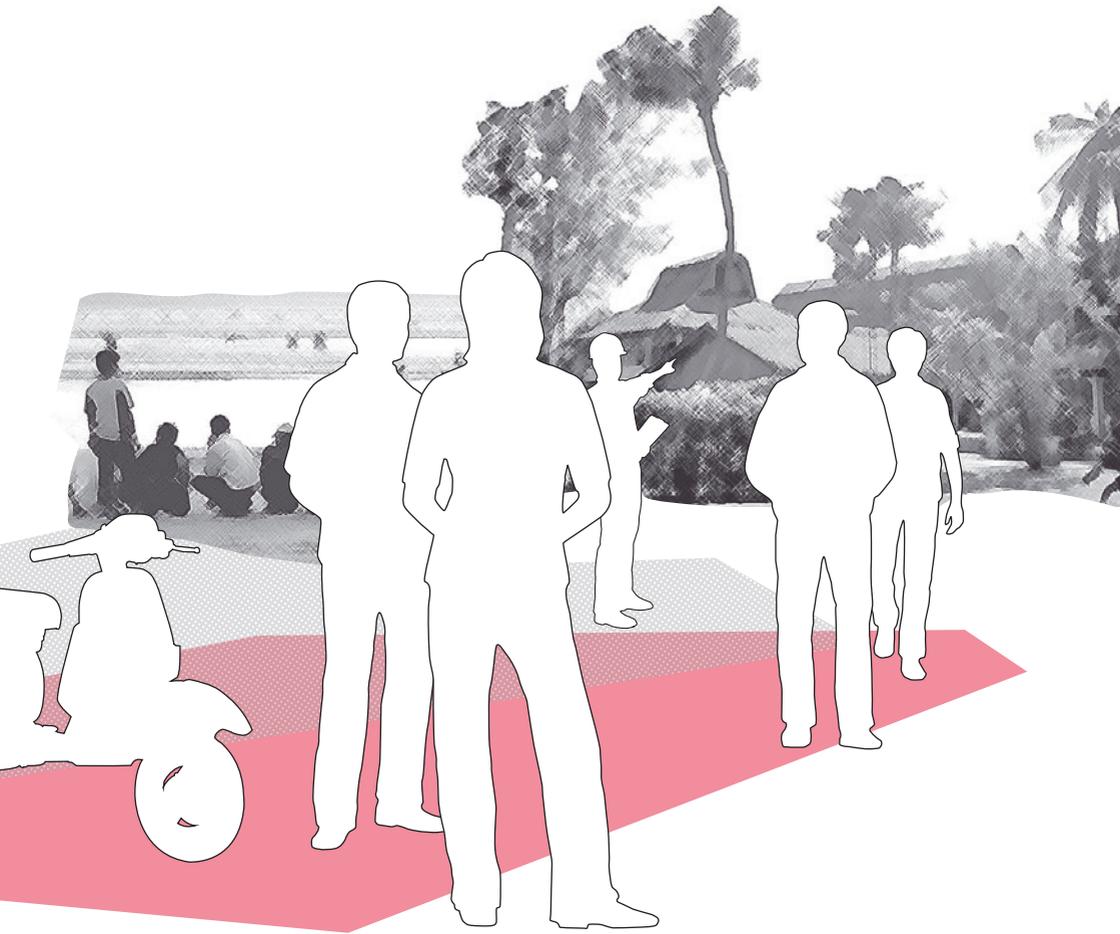
Aufgabe zum Weiterlernen im Gastland

- a) Redewendungen und Sprichwörter geben verkürzte Haltungen, Ansichten und Werte wieder und stehen für soziale, ethische, kulturelle und religiöse Denk- und Verhaltensmuster. Die Art und Weise, wie und wann Redewendungen und Sprichwörter angewendet werden unterscheidet sich ebenso vom Kontext wie der in ihnen vermittelte Inhalt.
 - Sammeln Sie zunächst indonesische Redewendungen und Sprichwörter und versuchen Sie, die Worte und die dahinter liegende Botschaft zu entschlüsseln. Diskutieren Sie Ihre Interpretationen mit indonesischen Kollegen, Freunden oder Bekannten.
 - Suchen Sie nach Redewendungen und Sprichwörter aus Ihrem bisherigen kulturellen Umfeld, die ähnliche Themen ansprechen und vergleichen Sie die Aussagen inhaltlich. Welche Wertehaltung kommt jeweils zum Ausdruck? Diskutieren Sie Ihre Interpretationen mit deutschen Kollegen, Freunden oder Bekannten.
 - Überlegen Sie, welche Themen derzeit für Sie relevant sind und überlegen Sie, welche deutschen Redewendungen und Sprichwörter dazu passen. Legen Sie sich für verschiedene Situationen ein Repertoire an eigenen Redewendungen und Sprichwörtern zurecht und wenden Sie diese an.

b) „Challenge of the week“ – In Ihrem Gastland werden Sie auf neue Herausforderungen im interkulturellen Kontext stoßen und dabei Ihre persönlichen Grenzen kennen lernen. Die nachfolgenden Übungen können Ihnen dabei helfen, Ihre persönlichen Möglichkeiten und Grenzen zu erfahren und zu überwinden.

- Beobachten Sie das Alltagsverhalten der Menschen Ihres Gastlandes, deren Sitten, Rituale und Gebräuche. Legen Sie Ihr Augenmerk besonders auf jene Aspekte, die für Sie neu und unbekannt sind. Beobachten Sie besonders auch jene Aspekte, die sie irritierend finden.
- Notieren Sie Ihre Beobachtungen und sortieren Sie diese nach den Kriterien „Neu aber positiv“ und „Neu und irritierend – kostet mich etwas Überwindung“. Nun nehmen Sie sich vor, jede Woche einen Aspekt Ihrer Liste „neu und irritierend“ auszuprobieren. Machen Sie dies dann, wenn Sie entspannt und gutgelaunt und am besten in Gesellschaft mit Menschen, die Ihnen besonders vertraut sind. Beispiele dieser Liste könnten sein:
 - Gehen Sie auf einen Wochenmarkt und kaufen Sie etwas ein.
 - Gehen Sie auf einen Floh- oder Wochenmarkt und verhandeln Sie den besten Preis.
 - Probieren Sie eine unbekannte Speise, die Ihnen komisch vorkommt.
 - Lernen Sie die Nationalhymne, gehen Sie zu einem Fußballspiel und singen sie mit.
 - Gehen Sie zu öffentlichen Veranstaltungen.
 - Machen Sie einen Kochkurs.
 - Lassen Sie sich auf unbekannte Rituale ein. Tragen Sie zum Beispiel an Feiertagen regionale Festkleidung. Männer können zu Hause einen Sarong, ein Batiktuch, das um die Hüften geschlungen wird, tragen.
 - Lernen Sie einen traditionellen Tanz oder setzen Sie sich mit der traditionellen Musik (z. B. Gamelan) auseinander. Sie können ein indonesisches Instrument lernen.
- Wenn Sie in der Situation sind, machen Sie sich diese besonders bewusst. Beobachten Sie Ihre Gefühle und Reaktionen. Nehmen Sie sich im Anschluss etwas Zeit zur Reflexion.
 - Hat es mir gefallen?
 - Wie hat es sich angefühlt?
 - Habe ich etwas mir bislang Unbekanntes erlebt?
 - Habe ich Lust es zu wiederholen?
 - Wenn nein, warum nicht?
 - Liegt es daran, dass es im Widerspruch zu meinen Werten steht?

Als Tourismusexpertin im ländlichen Raum – Sonja Frey zeigt sich desillusioniert



Das Tourismus-Projekt, für das sich Sonja Frey als Fachkraft für Entwicklungszusammenarbeit engagiert, geht nicht so recht voran. Frau Frey fragt sich, wie sie das Vorhaben noch vorantreiben soll. Haben Sie Ratschläge für sie? Lesen Sie zunächst, was sich bisher zugetragen hat.

Sonja Freys Werdegang

Die 36-Jährige machte zunächst eine Ausbildung zur Bankkauffrau, war aber nach einer kurzen Berufstätigkeit in diesem Metier wieder in den elterlichen Gastronomie- und Hotelbetrieb zurückgekehrt. Sie mochte den täglichen Betrieb und hatte Freude am Umgang mit den Gästen. Im Familienbetrieb war sie für das Ökonomische zuständig. Sie war auch bestrebt, sich beruflich noch einmal weiter zu qualifizieren. Deshalb absolvierte sie ein duales Studium im Tourismusmanagement, denn sie wollte ihre beruflichen Perspektiven vielseitiger gestalten. Sie ist eine unternehmenslustige und reisebegeisterte Frau, die gerne die heimischen Gefilde verlassen und im Ausland leben und arbeiten wollte. In ihrer Kindheit und Jugend blieb sie während der Ferien daheim und half mit zunehmendem Alter im Hotel und der dazugehörenden Gaststätte. Als Kind war sie deshalb oft ein wenig traurig gewesen, wenn die Klassenkameraden zu Schulbeginn mit ihren Urlaubserlebnissen prahlten. Während ihres Studiums war vom sanften, auf Nachhaltigkeit basierenden Tourismus die Rede gewesen. Auch im Familienbetrieb wurde dieses Thema aufgegriffen und versucht, es gemeinsam mit der Gemeinde und weiteren örtlichen Dienstleistern der Hotel- und Tourismusbranche umzusetzen. Frau Frey fand dieses Thema also höchstspannend. Dazu schwebte ihr ein Konzept vor, das nicht nur ökologische Gesichtspunkte berücksichtigte, sondern vor allem die Lebens- und Arbeitsbedingungen der lokalen Bevölkerung förderte. Sie hatte während ihres Studiums ein paar Wochen in Südafrika als Praktikantin verbracht und dabei beobachtet, wie ein gut durchdachtes, nachhaltiges Tourismusprojekt die Menschen vor Ort im positiven Sinne mit einbezog. Die Nachfrage nach nachhaltigem Tourismus wuchs, basierend auf einem wachsenden ökologischen und zunehmend auch ethischen Bewusstsein und wurde dadurch zu einem immer wichtiger werdenden Wirtschaftsfaktor. Bei einer gelungenen Planung und Umsetzung konnte eine ganze Region davon profitieren. Sonja Frey sah sich im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) nach entsprechenden Stellenangeboten um und fand bald eine interessante Ausschreibung für ein Projekt in Indonesien, auf die sie sich erfolgreich bewarb.

Das anspruchsvolle Konzept für eine nach ökologischen Richtlinien zu errichtende und zu betreibende Bungalow-Hotel-Siedlung im traditionellen Baustil soll sich innerhalb

eines Gebietes befinden, das bereits zum Erhalt und Schutz seiner Biodiversität zum Naturreservat erhoben wurde. Die innerhalb dieses Reservats gelegenen Siedlungen der lokalen Bevölkerung werden sich in unmittelbarer Nähe zur Bungalowanlage befinden, und somit Arbeitsplätze für die Dorfbewohner schaffen. Ein Ziel besteht darin, sie mit den Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens vertraut zu machen. Im Gegenzug können interessierte Touristen den Alltag der Dorfbewohner hautnah miterleben und auf Wunsch auf deren nun ökologisch nachhaltig bewirtschafteten Feldern mitarbeiten.

Insel-Dasein

Sonja Frey befand sich bereits seit fünf Monaten auf der Insel Bangka, die der großen Sunda-Insel Sumatra vorgelagert war und genoss die Schönheit der Natur jeden Tag aufs Neue. Im Meer schwamm sie sehr gern und sie liebte die einsamen Spaziergänge in der Umgebung. Landschaftlich war es einfach fantastisch dort, genau der richtige Ort, um ihn für einen sanften Tourismus zu erschließen. Drei Dörfer befanden sich in der Übergangszone zum Naturschutzreservat. Deren Bewohner winkten und lachten ihr oft freundlich zu, wenn sie mit ihrem Motorroller durch die Ortschaften und an den Feldern vorbeifuhr. Viele Kinder gab es, und vor allem die kleinen Jungen liefen ihr manchmal hinterher und riefen ihr Dinge nach, die sie nicht verstand, da sie Indonesisch gelernt hatte, aber die lokale Sprache nicht kannte. Auch die Vertreter der Dorfgemeinschaften, mit denen sie wegen des Projektes zusammenkam und ihre indonesischen Kollegen waren ihr gegenüber freundlich und höflich.

Eine ihrer Aufgaben bestand darin, die Vertreter der verschiedenen Interessensgemeinschaften an einen Tisch zu holen, um mit ihnen gemeinsam Ideen zu sammeln und Entscheidungen zu treffen, die für das Vorhaben von Interesse waren. Keine der Parteien sollte ausgeschlossen werden. Im Konzept zur geplanten Bungalowanlage war vorgesehen, diese in unmittelbarer Nähe zu einem der drei Dörfer zu errichten, damit der zukünftige Gast das Gefühl hatte, direkt unter den Bewohnern des Ortes zu leben. Man wollte ihn so am Alltagsgeschehen der Menschen teilhaben lassen, ihm aber einen gewissen Komfort und Rückzugsort in der Bungalowanlage bieten. Die Vertreter der drei Dörfer waren gleichwohl allesamt sehr daran interessiert, dass die Touristenanlage jeweils direkt neben ihrem Dorf entstand. Denn sie versprachen sich von den Touristen wirtschaftlichen Aufschwung in Form von Arbeitsplätzen, die in der Bungalowanlage entstehen würden. Auch hatte man bereits in den Dörfern Pläne gemacht, mit welchen lokalen Produkten man mit den Touristen gewinnversprechend Handel betreiben könnte. Die Gegend war arm, es blieb meist nur die schwere, aber wenig lukrative Arbeit auf den Feldern. Daher

glaubte Sonja Frey auch anfangs nicht, dass größere Schwierigkeiten das Projekt verlangsamen könnten. Wenn der genaue Standort für die geplante Bungalowanlage erst einmal gefunden wäre, dann müssten nur noch die Genehmigungen für das Vorhaben eingeholt und vertraglich geregelt und besiegelt werden. Jedoch war sie sich nicht im Klaren gewesen, dass jedes der Dörfer, obwohl ihre Bewohner untereinander miteinander verwandt waren, keinem anderen den Vorzug gönnte.

Die Hochzeit

Ihre Vermieterin hatte Sonja Frey zu einer Hochzeit in eines der drei Dörfer eingeladen. Eine Enkelin einer Cousine der Vermieterin heiratete. In Deutschland würden die meisten Menschen das gar nicht mehr als Verwandtschaftsverhältnis bezeichnen und sich höchstwahrscheinlich nie begegnen. Sie freute sich sehr über diese Einladung. Daher beschloss sie hinzugehen. Die Hochzeit war ab dem Vormittag angesetzt. Da ihre Vermieterin selbst seit den frühen Morgenstunden dort war, um bei den Vorbereitungen zu helfen, entschloss sie sich, allein dorthin zu gehen. Einige Tage zuvor hatte sie die Vermieterin gefragt, um wie viel Uhr die Feier beginne und erhielt die Antwort, sie solle so am späten Vormittag kommen, so genau könne man das nie sagen. Sonja Frey grübelte, ob denn mit spätem Vormittag um 10 oder um 11 Uhr gemeint sei. Sie entschied, lieber zu früh als zu spät auf dem Fest aufzutreten, denn sie wollte erstens nicht unhöflich erscheinen und zweitens wollte sie nichts von den Feierlichkeiten verpassen. Gegen halb zehn erschien sie in einem sehr schön gemusterten Sarong aus feinem Batiktuch, das sie in der nächstgelegenen Stadt gekauft hatte und einer weißen Bluse, die sie oft zu wichtigen Anlässen trug, am Ort der Feierlichkeiten im Dorf Melati beim Haus der Brauteltern. Bereits viele Menschen hatten sich dort eingefunden. In der Menge erspähte sie ihre Vermieterin, die auch gleich auf Frau Frey zukam und sie herumführte und einigen Gästen und Familienangehörigen vorstellte.

Die Deutsche wurde an einen Tisch geführt, der sich angenehmerweise im Schatten befand, denn es herrschten Temperaturen von mehr als dreißig Grad und die Luft war schwül und feucht. Einige andere Gäste hatten bereits am Tisch Platz genommen, darunter war eine junge Frau, die ein erst wenige Monate altes Baby im Arm wiegte. Schnell kam Frau Frey, die sich unter all den indonesischen Gästen etwas exotisch vorkam, mit den Leuten an ihrem Tisch ins Gespräch. Vom Vater des Babys erfuhr sie, dass er mit seiner Frau und dem Kind extra aus der Provinzhauptstadt angereist war. Auf die Frage, inwiefern sie mit dem Brautpaar bekannt bzw. verwandt wären, mussten beide kurz nachdenken. Die Frau meinte dann, ihre beiden Eltern stammten von hier, es handele sich

somit um Verwandtschaft. Ihr Ehemann ist im Dorf Melati aufgewachsen, sie selbst war in der Provinzhauptstadt geboren und kannte das Dorf nur von ihren Besuchen. Eine etwas ältere Frau am Tisch hatte sich bisher wenig am Gespräch beteiligt, betrachtete Frau Frey aber sehr genau. Sie stellte sich als Tante des jungen Paares vor und verlor nach und nach ihre Scheu vor der ausländischen Besucherin. Mittlerweile schien sie sogar unglaublich an Sonja Frey interessiert zu sein, denn sie löcherte die dunkelblonde Deutsche mit ihren Fragen. „Wo ist denn Ihr Mann?“, wollte sie wissen. – „Ich bin nicht verheiratet.“ – Kurzes Schweigen. „Dann sind Sie ganz allein von zu Hause weg? Ihre Eltern machen sich doch sicher Sorgen? Sie vermissen Sie doch, nicht wahr? Fühlen Sie sich denn ohne Ihre Familie nicht einsam?“ Die Indonesierin klang ehrlich besorgt. Sonja Frey irritierten solche Fragen, die ihr seit Monaten immer wieder in fast gleicher Abfolge gestellt wurden. Manchmal passierte es sogar beim Abschied, dass ihr Indonesierinnen wünschten, dass sie – Inshallah – so Gott will – bald heiraten möge, denn sie solle nicht zu lange mit dem Kinderkriegen warten. Frau Frey lächelte dann immer, dachte aber bei sich, dass das vor Jahrzehnten in Deutschland auch nicht anders gewesen war und sich die Zeiten zum Glück geändert haben. Aber ab und an ärgerte sie sich auch über diese ungebetenen Kommentare. Den bedauernden Unterton der Frauen, den sie herauszuhören glaubte, empfand sie als unangenehm und deplatziert, es war ihr zu persönlich. Bloß weil sie selbst (noch) keine eigene Familie gegründet hatte, bedeutete dies nicht, dass sie Kinder nicht liebte.

Trotz allem fand sie es sehr nett, mit den Gästen ins Gespräch zu kommen. Die meisten stammten von hier, einige lebten mittlerweile in größeren Städten und hatten weite und teils anstrengende Anreisen auf sich genommen. Manche Indonesier waren ziemlich neugierig, aber Frau Frey freute sich über das Interesse und die Gastfreundschaft und fühlte sich wohl unter den Hochzeitsgästen. Doch warum hatte die Trauung noch nicht begonnen? Vier Stunden waren vergangen und mittlerweile war früher Nachmittag. Zahllose Gäste warteten, aber noch immer trafen Neuankömmlinge ein. Niemand außer ihr schien sich zu wundern, dass die eigentliche Hochzeit noch nicht angefangen hatte. Sie schwatzten miteinander, tauschten Neuigkeiten aus, lachten. Frau Frey wurde langsam müde, die Hitze zunehmend unerträglich, so dass ihre Kleidung an ihr klebte. Sie fühlte sich ausgelaugt vom Sitzen und Warten. Sie fragte, wie lange es denn noch dauere. Die meisten lächelten gelassen und wedelten sich mit einem Fächer oder Stück Papier Luft zu. So genau könnte man das nie sagen. Irgendwann nachher. Später. Bald. Nur die Ruhe. Inshallah – So Gott will.

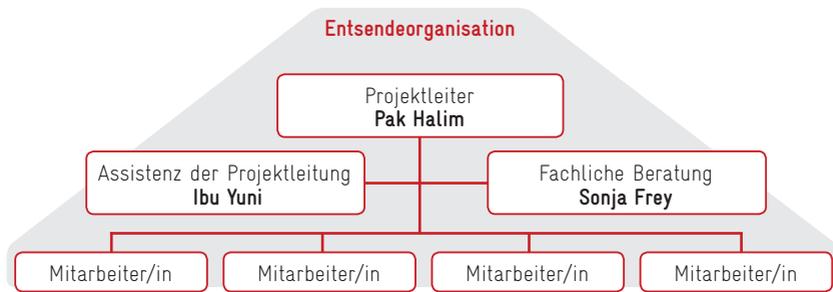
Die Vermieterin hatte nach ihr gesucht und ihr angeboten, dass sie sich in einem der Schlafzimmer hinlegen und ausruhen könnte, bis die Trauungszeremonie stattfinden würde. Sonja Frey fand das Angebot wirklich nett, jedoch fand sie es merkwürdig als Gast

auf einer Hochzeit im Haus der Brauteltern ein Mittagsschläfchen abzuhalten. Doch die freundliche Vermieterin erwiderte lächelnd, dass das durchaus üblich sei und daher vollkommen in Ordnung ginge. Nach einer Stunde etwa weckte die jüngste Tochter der Vermieterin Sonja Frey, da bald die Zeremonie stattfinden sollte. Die Deutsche fühlte sich wieder frisch, strich ihre Kleidung glatt und folgte gespannt der kleinen Indonesierin. Auf der errichteten Bühne spielte mittlerweile eine Band die angesagten Dangdut-Hits. Eine Sängerin, die die traditionelle Kleidung sowie ein Kopftuch trug, schmetterte mit wohlklingender Stimme die in ganz Indonesien sehr populären Lieder, und einige Kinder wagten dazu ein Tänzchen. Dennoch vergingen noch etwa anderthalb Stunden, bis der Imam eintraf und die Zeremonie endlich begann. Während der Zeremonie funktionierte das Mikrofon plötzlich nicht mehr, in das der Imam sprach, damit die vielen Gäste ihn auch hören konnten. Aber die Hochzeitsgäste und das Brautpaar nahmen es gelassen, wie Sonja Frey beobachtete, und als man nach geraumer Zeit von irgendwoher ein weiteres Mikrofon herbeibrachte, wurde die Zeremonie fortgesetzt. Sonja Frey war von der Trauung und dem Fest begeistert, doch die stundenlange Warterei zuvor hatte sie als wahre Prüfung ihrer Geduld empfunden.

Wie sie feststellen sollte, war dies keine Ausnahme gewesen. Sie fragte sich, wie die Einwohner ohne eine genauere zeitliche Planung zurechtkamen. Auch auf der Arbeit stand sie häufig vor der Situation des ewigen Wartens, manchmal ohne zu wissen, ob überhaupt etwas passieren würde. Sie spürte dann oft, wie sie an ihre Grenzen stieß und ihre Geduld auf eine harte Probe gestellt wurde. Einladungen zu Hochzeiten in den anderen Dörfern folgten. Sonja Frey hatte gern an der Feier teilgenommen, aber sie hatte keine Lust, bei diesen Anlässen auf ihren Familienstand angesprochen zu werden. Lieber freute sie sich auf freie Tage, die sie für sich allein in der Natur nutzen wollte. Der Reiz der neuen und unbekannteren Kultur verblasste.

Büroalltag und Bürokratie

Die Büros des Projektes waren in einem kleinen Gebäude untergebracht, das sich in der Nähe des alun-alun, des zentralen Platzes des Ortes befand, an dem auch die große Moschee lag. Sonja Frey teilte sich mit Pak Halim und fünf weiteren indonesischen Kolleginnen und Kollegen drei kleine Räume. Im Büro ging es oft lustig zu. Ihre Kollegen machten gern Späße, daher kam Sonja Frey anfangs ganz gut dort zurecht, auch wenn sie nicht immer den Gesprächen der Kollegen ganz folgen konnte.



Zwei Frauen und vier Männer zählten zu ihren Kollegen. Der älteste war der Leiter des Projektes Pak Halim, der immer sehr früh im Büro erschien und es oft als letzter verließ. Sie fand ihn manchmal sehr „preußisch“, denn Pak Halim legte größten Wert auf Pünktlichkeit und war äußerst genau und strukturiert in seiner Arbeit. Einige der Kollegen pflegten einen eher lockeren Umgang mit der Pünktlichkeit, kamen manchmal erst am späten Vormittag ins Büro und plauschten zunächst eine Weile, bevor sie ihre Arbeit aufnahmen. Zudem unterschied sich ihre Arbeitsweise von der Sonja Freys. Sie ärgerte sich mit der Zeit über einige schludrige Kollegen, die oft festgesetzte Termine verschwitzen und Aufgaben bearbeiteten, die weniger Priorität besaßen und dafür die wirklich wichtigen vernachlässigten. Sie wunderte sich, denn die Kollegen, die das betraf, waren doch gut ausgebildet und müssten wissen, welche Aufgaben auf der Agenda oben standen. Aber anscheinend pickten sie sich die ihnen angenehmeren heraus. Den Rest konnten ja die anderen übernehmen, denn wenn man sie nur lange genug vor sich herschob, würde sich schon jemand finden, der sie letzten Endes erledigte. Frau Frey fand das ausgesprochen unfair. Daher regte sie zunehmend die heitere und gelassene Atmosphäre mit den vielen, kleinen Privatgesprächen auf. Sollten die betreffenden Kollegen doch erst mal richtig arbeiten, dann hätte sie auch nichts gegen einen privaten Plausch, dem sie im Allgemeinen nicht abgeneigt gegenüberstand. Aber zuerst musste man mal seine Aufgaben ordentlich und termingerecht erledigen war ihre ehrliche Überzeugung.

Einige Genehmigungen mussten noch von Behörden auf *kecamatan*¹- und darüber hinaus auf *kabupaten*²-Ebene eingeholt werden. Sonja Frey wusste von ihren Kollegen, dass dies einige Zeit in Anspruch nehmen würde. Doch sie war nicht darauf gefasst gewesen, dass indonesische Behörden sehr viele Auskünfte und ausgefüllte Formulare

1 kecamatan: Distrikt

2 kabupaten: Regierungsbezirk

benötigen, bis Ersuchen und Anträge geprüft und genehmigt werden. Die sogenannten Behördengänge übernahmen andere Kollegen. Sonja Frey sah sie morgens kurz im Büro, bevor sie sich auf ihren Weg machten, die Genehmigungen zu beantragen und einzuholen. Oft kamen sie erst spät am Nachmittag wieder zurück, ziemlich müde vom langen Warten auf den Fluren der Behörden und ohne eine zumindest mündliche Einschätzung von behördlicher Seite, ob die Genehmigung erteilt werden würde. Das ging oft über Tage und Wochen, so dass die Kollegen nahezu ihre gesamte Arbeitszeit damit verbrachten, bei den Behörden vorstellig zu werden. Sonja Frey fragte sich, ob nicht auch die Kollegen etwas Schuld daran hatten, das sich nichts in Sachen Antragsbewilligungen bewegte. Ihre Kollegen schienen ihr nicht ausreichend vorbereitet zu sein, denn wenn sie zurückkamen, berichteten sie von fehlenden Unterlagen, die sie für den Antrag noch nachzureichen haben. Oder es gab weitere Formulare, die noch fehlten und die man nur an anderer Stelle erhielt. Hatten sie dann endlich eine schriftliche Genehmigung erhalten, so war dieses Dokument von Stempeln, Unterschriften und Gebühren-Marken übersät. Sie war froh, dass dies nicht zu ihren Aufgaben zählte, doch dachte sie, dass sie sicher organisierter solche Dinge angehen würde. In Deutschland schrieb man sich normalerweise eine Liste, und hakte dann alles nach und nach ab. Das war zeitsparend und übersichtlich. Als Sonja Frey dies als Vorschlag gegenüber einer Kollegin äußerte, lächelte diese und bot der deutschen Kollegen an, sie einmal zu einer Behörde zu begleiten. Sonja Frey fuhr daher am übernächsten Tag mit Ibu Yuni gemeinsam auf ein Amt, wo bereits ein Antrag auf eine Bewilligung eines Vorhabens vor einigen Wochen gestellt worden war, sich aber bisher nichts bewegt hatte. Nachdem sie fast zwei Stunden im Gang gewartet hatten, lief eine ältere Beamtin in Dienstuniform und dazugehörigem Kopftuch vorbei. Ibu Yuni grüßte sie. Nach einer Weile stand Sonja Freys Kollegin auf, ging zu dem Schalter, hinter dem die Beamtin Platz genommen hatte und zog aus ihrer Umhängetasche einen riesigen weißen Umschlag heraus. Oben drauf legte sie eine Dose mit Gebäck. Diesen Stapel reichte sie der Frau einige Worte zuflüsternd hinter dem Schalter, den die freudig entgegenkam, sich zur Seite drehte und ihren Kollegen zurief: „*Kue-kue*“³. Sonja Frey traute ihren Augen nicht! Was war wohl in dem Umschlag!? Wusste Ibu Yuni nicht, in wessen Auftrag sie die Genehmigungen einholte?! Kannte sie nicht ihren Arbeitsvertrag? Sie nahm sich vor, gleich nach Verlassen des Gebäudes, der Kollegin die Meinung zu sagen. Das könnte eine Abmahnung oder gar sofortige Kündigung zur Folge haben, wenn sie das weitergab. Doch diese schüttelte auf dem Parkplatz nur den Kopf und sagte, dass sie sehr wohl wisse, dass man nicht bestechen sollte, aber was war denn gegen eine Dose mit Keksen einzuwenden, wenn damit die Unterlagen schneller bearbeitet würden, fragte die indonesische Kollegin sie voller Erstaunen.

3 kue-kue: Gebäck

Treffen mit den Abgesandten der drei Dörfer

Noch immer war man sich nicht einig geworden, in direkter Nachbarschaft welches der drei Dörfer die Bungalowanlage angesiedelt werden würde. Anfangs hatten die jeweiligen Dorfvertreter die Vorzüge ihres Dorfes gepriesen und erklärt, weshalb ihr Dorf dafür in Frage käme. Die Deutsche und ihre indonesischen Kollegen hatten sich untereinander verständigt, dass die Vertreter aller drei Orte gemeinsam den Standort mitbestimmen sollten. Nach den Präsentationen wurde ihnen allerdings klar, dass es einiger Verhandlungsgespräche bedürfe, bis man eine Einigung erzielen würde. Frau Frey dachte, da alle untereinander verwandt seien und sie gemeinsam von dem Projekt profitierten, würde man trotzdem bald den Ort für die Errichtung der ökologisch nachhaltigen Bungalowanlage ermitteln.

Nach dem Rotationsprinzip fanden die Gespräche in allen drei Ortschaften statt. Die Gastgeber gaben sich jeweils größte Mühe, sich von ihrer allerbesten Seite zu zeigen. Jedes Dorf wurde von drei hoch respektierten Männern vertreten. Neben dem Dorfältesten waren noch zwei weitere Vertreter bestimmt worden. Begleitet wurden sie von anderen Männern. Frauen waren auch anwesend, wenn auch in der Minderzahl. Auch ein islamischer Geistlicher war stets zugegen, der die Treffen mit einem gemeinsamen Gebet eröffnete. Einige anwesende Männer rauchten kretek, indonesische Nelkenzigaretten, deren intensiver Geruch die Luft schwängerte. Frau Frey fand die Gespräche sehr lang gehalten, manchmal gar langatmig und mit spärlichen Resultaten. Das ging nun so seit Wochen. Auf eine in ihren Augen sich ewig hinziehende Begrüßung, die Fragen nach dem Befinden und das mehrfache Bekunden gegenseitiger Wertschätzung einschloss, folgte der Austausch von Neuigkeiten, so, als hätten sie sich Jahre nicht gesehen. Sie fand es durchaus angenehm, ein wichtiges Gespräch mit Freundlichkeiten einzuleiten. Doch diese indonesische Form ging ihr zu weit. Bei all den netten Unwichtigkeiten ist es schwierig, zum eigentlichen Kern vorzudringen und Tatsachen zu schaffen, war ihre persönliche Einschätzung. Überhaupt kam sie mit der Gesprächsweise nicht zurecht. Sie hatte bereits erlebt, dass Indonesier lebhaft miteinander reden können. Doch hier sprachen die Herren sehr gemächlich. Sie musste manchmal ihre Ohren spitzen, um dem Gespräch folgen zu können. Gern wurden längere Pausen gemacht, bevor der Redner weitersprach oder der nächste das Wort ergriff. Wenn ein Anliegen oder Aspekt hervorgebracht wurde, dann schien keiner der anderen Anwesenden anderer Ansicht zu sein. Viel mehr griffen die anderen Gesprächsteilnehmer im Verlaufe des Treffens das Thema erneut auf, ohne es kritisch zu beleuchten. Sonja Frey empfand dies alles als merkwürdig. Wenn man im Gespräch so viele Übereinstimmungen herausgearbeitet hatte, wieso war es denn dann nicht möglich, gemeinsam den Ort der Bebauung festzulegen? Sie waren sich doch in den

meisten Punkten einig? Von Woche zu Woche ging das nun so. Ihr Eindruck war, dass manche Themen ständig wiederholt besprochen wurden, ohne dass dabei etwas Greifbares herauskam. Andere Punkte, die Frau Frey brennend diskutieren und klären wollte, kamen dadurch entweder gar nicht zur Sprache oder wurden schlichtweg übergangen. Man wechselte einfach das Thema. Lag es daran, dass sie eine Frau war und ihr Sachverstand und ihre Meinung weniger zählten? Die Deadline für die Festlegung des Bebauungsortes war längst verstrichen. Sonja Frey wollte endlich ein Ergebnis. Ohne einen konkreten Ort konnten die weiteren damit verbundenen und ebenso wichtigen Themen nicht auf die Tagesordnung.

Guter Rat unter Kollegen

Als Sonja Frey nach einem dieser Gespräche gemeinsam mit den anderen Arbeitskollegen im Dienstwagen zurück ins Büro fuhr, konnte sie ihr Unverständnis nicht mehr zurückhalten. Auf dem Beifahrersitz grimmig blickend schimpfte sie über diese endlosen Treffen, die zu nichts führten. Ihren anwesenden Kollegen schlug sie vor, die Taktik zu ändern und nun stärker in die Entscheidungsfindung einzugreifen, um schleunigst ein Ergebnis herbeizuführen. Sie könnte das gerne bei den Treffen übernehmen, denn sie sei ja quasi von außerhalb und somit neutral. Ihr wesentlich älterer Kollege Pak Halim, Leiter des Projektes, lächelte milde und verständnisvoll. „Ich kann Sie gern dabei unterstützen, denn ich kenne die Mentalität der Leute. Ich respektiere Sie, Frau Sonja, daher lassen Sie mich mit den Vertretern verhandeln.“ Er traut mir das nicht zu, dachte sie. Starr geradeaus blickend bedankte sie sich für seinen Einwand, dem sie nicht widersprechen konnte, da Pak Halim verantwortlicher Projektleiter war.

Beim nächsten Treffen in einem der drei Dörfer versuchte Frau Frey trotzdem, ihr Anliegen vorzubringen. Ihr Plan sah vor, dem Dorf Kayuputih den Zuschlag für die Bungalow-Hotelsiedlung in unmittelbarer Nähe zu erteilen und dafür den Bewohnern der anderen beiden Dörfer eine bestimmte Anzahl von Arbeitsplätzen in der Bungalowanlage sowie eine noch festzulegende Mindestabnahme für landwirtschaftliche Erzeugnisse zu einem Preis von drei Prozent über den marktüblichen Preisen zu garantieren. Doch wieder hatte sie das ungute Gefühl, nicht gehört zu werden, denn die Vertreter gingen weder konkret auf ihren Vorschlag ein, noch schien ihnen überhaupt an einer schnellstmöglichen Festlegung gelegen zu sein. Ihre sonst so ruhige Art selbst vergessend fauchte sie ziemlich laut etwas von einem völlig unorganisierten Haufen. Glücklicherweise hatte sie ihrem Ärger auf Deutsch Luft gemacht, so dass außer dem deutschsprechenden Pak Halim niemand etwas verstand. Doch auch ohne Kenntnis ihrer mündlichen Äußerung

waren die Anwesenden irritiert und beschämt, denn Frau Freys Gesichtsausdruck ließ keinerlei Interpretationsspielraum zu. Sie sagte nun etwas gefasster und mit fester Stimme, dass sie eine sofortige Klärung des Bebauungsortes verlange. Pak Halim machte ihr so unauffällig wie möglich durch leichte Kopfbewegungen Zeichen, die sie nicht entschlüsseln konnte. Und in diesem Moment ehrlich gesagt auch gar nicht entschlüsseln wollte. Die drei Dorfältesten schüttelten freundlich in trauter Eintracht gemeinsam die Köpfe, *tidak bisa, tidak boleh, nanti, dalam waktu dekat* (in etwa: geht nicht, später, in nächster Zeit) und damit war auch dieses Treffen offiziell beendet.

Später nahm Pak Halim die frustrierte deutsche Kollegin zur Seite. „Haben Sie meine Zeichen nicht bemerkt?“ fragte er sie. Der Indonesier erklärte ihr, dass heute ein denkbar schlechter Zeitpunkt für eine Entscheidung gewesen war, denn übermorgen begann Idul Adha, das Opferfest, eines der höchsten Feste im Islam. Da könnte man nicht erwarten, dass sie sich zwei Tage vor diesem bedeutenden religiösen Ereignis mit etwas anderem als den Vorbereitungen für diesen Anlass beschäftigten. Er erklärte, die Geschicke in den Verhandlungen allein zu übernehmen und das Gespräch auch in Frau Freys Sinne in die richtigen Bahnen zu lenken. Sie solle sich von nun an besser in Zurückhaltung üben.

Wortbruch

Endlich hatte man sich geeinigt, die Bungalowanlage für nachhaltigen Tourismus in unmittelbarer Nähe des Dorfes Kayuputih zu errichten. Das ganze Büro jubelte, als Pak Halim die frohe Botschaft verkündete, nachdem er von seinem letzten Treffen mit den Vertretern der drei Dörfer zurückgekehrt war. Auch Frau Frey war erleichtert, dachte aber sogleich daran, welche Aufgaben als nächstes anstehen würden. Nachdem der Vertrag, den Sonja Frey mitgestaltet hatte, unterzeichnet worden war, fiel die Nervosität vorübergehend von ihr ab. Im Vertrag war neben dem Bebauungsgrund unter anderem festgelegt, dass viele der für den Bau benötigten Materialien möglichst aus natürlich nachwachsenden Rohstoffen aus der Umgebung stammen sollten. Man wollte die Anlage in einem traditionell geprägten Baustil errichten. Außerdem sollten weitere Komponenten wie Anstriche, Bauteile aus Kunststoffen, Fenster- und Türkomponenten, Gebäudetechnik usw. streng bezüglich ihrer ökologischen Wirkungen geprüft und eingesetzt werden, um nachhaltiges Bauen zu gewährleisten.

Nach Vertragsabschluss flog Sonja Frey für einige Wochen zu Weiterbildungszwecken nach Deutschland und verbrachte im Anschluss daran einige freie Tage bei ihrer Familie, bevor sie zurückflog. Mittlerweile hatte der Bau begonnen und sie freute sich darauf, das

erste Mal die Fortschritte mit eigenen Augen zu sehen. Als sie die Baustelle nach ihrer Rückkehr in Augenschein nahm, war sie überrascht, wie schnell es mit dem Bau voranging. Als sie zwei Wochen später das Bauprojekt wieder besuchte, prüfte sie die Baumaßnahme genauer und stellte auch ohne einen Gutachter erschrocken fest, dass nicht alle verbauten Teile den ökologisch strengen und vertraglich festgeschriebenen Regeln entsprachen. Im Büro prüfte sie noch einmal die Unterlagen. Viele Materialaufträge waren auch über ihren Tisch gewandert, bevor man sie tatsächlich bestellt hatte. Doch auf der Baustelle hatte sie gesehen, dass hier und da andere Materialien bzw. Bauteile verbaut worden waren, die nicht den ökologischen Richtlinien des Vertrages entsprachen und somit dem nachhaltigen Bauen widersprachen. Sonja Frey war sich sicher, dass es sich hier eindeutig um Vertragsbruch handelte. Es war also wichtig, zunächst herauszufinden, wer dahinter steckte, denn irgendetwas musste doch verantwortlich sein, dass dieser in ihren Augen begangene Pusch stattfand. Zudem sollte das schleunigst geschehen, denn sie wollte nicht noch mehr Zeit verstreichen lassen, damit noch mehr Unzulässigkeiten entstanden. Denn das könnte noch teurer werden, da klar war, dass der Bau gestoppt und unzulässige Bauteile und Materialien ersetzt werden mussten.

Sie besprach sich mit Pak Halim, den sie als einen vertrauenswürdigen, ehrlichen und kompetenten Kollegen und Vorgesetzten kennen und schätzen gelernt hatte, über die weitere Vorgehensweise. Der Indonesier arrangierte ein Treffen mit den Vertretern der drei Dörfer und den am Bau beteiligten Verantwortlichen, die ebenfalls aus den drei Ortschaften stammten. Wieder zog sich das Gespräch unendlich in die Länge, Höflichkeiten wurden ausgetauscht, man kam nicht zum Thema. Frau Frey war genervt und hatte größte Mühe, Gelassenheit vorzutäuschen, zu der Pak Halim ihr geraten hatte. Sie konnte der Runde nicht mehr folgen, denn mittlerweile waren die Gesprächsteilnehmer vom Indonesischen in die lokale Sprache gewechselt.

Auf der Rückfahrt schilderte Pak Halim seiner deutschen Kollegen, was vorgefallen war. Es gab Angehörige von Dorfbewohnern, die in der Stadt lebten und dort in der Baubranche tätig waren. Daher war es für sie nur ganz natürlich gewesen, bei diesem Bauprojekt dabei zu sein. Was sollten da die Dörfler dagegen sagen, brachten doch die Städter auch Geld in den Ort, mittels dessen sie ihre ärmeren Verwandten finanziell unterstützten, erläuterte Pak Halim Frau Frey die Zusammenhänge. Nachdem sie ihm zugehört hatte, zeigte sie sich empört: „Wozu machen wir das denn dann, wenn hier jeder seine eigenen Regeln aufstellt?“ Ihr indonesischer Kollege zeigte sich auch nicht begeistert, bat die deutsche Kollegin aber um Verständnis. Sonja Frey fand es dennoch nicht in Ordnung, dass Verwandte bevorteilt wurden, obwohl sie nachweislich nicht einmal Bauelemente lieferten, die dem nachhaltigen Bauen entsprachen. Sie hatte ein Problem

damit und forderte Konsequenzen durch Streichung von finanziellen Mitteln, da es sich hier ganz klar um einen Vertragsbruch handelte. Pak Halim zeigte Verständnis, äußerte jedoch auch seine Bedenken, denn die Dorfvertreter hätten sicher nicht mit der Absicht des Hintertretens gehandelt, hier sei so ein Handeln völlig normal. Insgesamt gesehen hätten sie sich doch meistens an die Bestimmungen im Vertrag gehalten. Doch Sonja Frey regte sich über diese sogenannten Ausnahmen sehr auf, die sie als ungerecht, vertragswidrig und falsch empfand.

Einige Tage später fuhr sie wiederum zur Baustelle, da sie den Bauleiter in einer Angelegenheit sprechen wollte. Er sollte ihr dann auch gleich die Stellen am Bau zeigen, die nachgebessert worden waren, nachdem festgestellt worden war, dass es einige bauliche Abweichungen vom Bauplan gegeben hatte. Als sie mit dem Bauleiter die Begehung unternahm, stellte sie fest, dass weniger Arbeiter als sonst anwesend waren. Der Bauleiter antwortete ihr auf die Frage, dass heute Freitag sei, und die meisten Männer in der Moschee seien. Sonja Frey entgegnete ihm, dass ihr die Bedeutung des Freitags im religiösen Alltag der Muslime bekannt sei, doch sie hätte nicht angenommen, dass um halb vier am Nachmittag mehr als die Hälfte der Arbeiter immer noch beim Beten sei. Und soweit sie wisse, seien doch die freien Zeiten für das Freitagsgebet sehr großzügig bis 14.00 Uhr vertraglich festgeschrieben. Lächelnd wog der indonesische Bauleiter den Kopf und meinte, dass über das Gebet hinaus die Moschee ein Ort der Begegnung sei und sich die meisten Muslime die ganze Woche darauf freuten. Das war wohl die Erklärung für deren Fernbleiben am Freitagnachmittag. Auf der Rückfahrt besann sie sich, dass einige ihrer männlichen Kollegen auch erst sehr spät am Freitagnachmittag, wenn überhaupt, ins Büro zurückkamen und sie und ihre Kolleginnen oft alleine das Büro besetzten. Sie fand das irgendwie ungerecht.

Frau Frey war verunsichert, inwieweit sie den Leuten noch Vertrauen schenken sollte, denn sie war von den plötzlich aufgetretenen Veränderungen überrollt worden. Ihrer Erfahrung nach war es eine gute Sache, sich an gemeinsam Abgesprochenes zu halten, statt den Partner mit neu geschaffenen Tatsachen zu konfrontieren. Wie konnte sie da noch an dieses eigentlich so tolle und innovative Vorhaben glauben, fragte sie sich immer wieder auf ihren einsamen Wanderungen durch das Naturschutzgebiet. Auch fand sie es zunehmend mühsamer, Verständnis für die fremde Arbeitskultur aufzubringen, weil sie der Meinung war, dass man mit einer guten zeitlichen Planung und einer Priorisierung von Aufgaben und Zielen viel effektiver und besser arbeiten könnte. Doch diese ewige Ungewissheit, ob man zu einem Ergebnis kommen würde oder nicht und wenn ja, zu welchem Zeitpunkt, empfand sie in manchen Situationen als sehr schwierig. Daran konnte und wollte sie sich nicht gewöhnen. Das hielt sie nur schwer aus. In den Gesprä-

chen beschlich sie manchmal der Eindruck, dass unglaublich viel gesprochen und geredet worden war, aber schließlich hatte sie doch nicht verstanden, was eigentlich gesagt worden war und wie sie die Äußerungen der Gesprächsteilnehmer zu bewerten hatte.

Während ihrer Vertragslaufzeit musste das Projekt noch fertiggestellt werden und das ließe sich nur dann erreichen, wenn alle am Projekt Beteiligten wesentlich mehr Tempo an den Tag legten. Aber dass dies geschehen würde, daran glaubte sie nicht. Sie wollte gern weitermachen, nur wusste sie momentan nicht, wie sie es anstellen sollte, dass das gesamte Projekt tatsächlich vertragsgerecht realisiert werden könnte, ohne dass zu viel Zeit verloren ging. Ihr Entsender zeigte für ihre Einschätzung der Dinge vor Ort kein Verständnis, sondern erhöhte mit seiner Forderung nach unbedingter Einhaltung der im Voraus fixierten Termine den Druck auf Sonja Frey. Sie fragte sich deshalb, ob und wie es überhaupt noch möglich war, dass Projekt im Rahmen ihrer Vertragslaufzeit voranzutreiben.

Haben Sie Ratschläge für sie?

Aufgaben zur Fallstudie 4

In dieser Fallstudie zeigen sich besonders deutlich folgende Aspekte:

- Das kulturelle Dilemma „Individuum versus Gruppe“
- Das kulturelle Dilemma „Zeitplanung nacheinander oder gleichzeitig“
- Das kulturelle Dilemma „Universalismus versus Partikularismus“
- Die Kulturspezifika „Kulturelle Werte und Traditionen“
- Die Kulturspezifika „Beziehungen und Beziehungspflege“
- Die Kulturspezifika „Kommunikation“
- Gesprächsorganisation aus dem Kategoriensystem „Linguistic Awareness of Cultures“

1. Lesen Sie bitte Kapitel 3.1.1 zum kulturellen Dilemma „Individuum versus Gruppe“ auf Seite 127.

a) Die Orientierung hinsichtlich Gruppe oder Individuum durchzieht eine Gesellschaft in allen Situationen. Vergleichen Sie eine deutsche Hochzeit mit der indonesischen, die Frau Frey besucht. Lesen Sie dazu zunächst noch einmal den Abschnitt Die Hochzeit auf Seite 87 und stellen Sie anschließend in der Tabelle den deutschen Gepflogenheiten indonesische gegenüber.

Individuum im Fokus	Gruppen im Fokus
Nur enge Freunde, nahe Verwandte und einige Kollegen werden eingeladen.	
Die unterschiedlichen Gästegruppen werden an separaten Tischen platziert (Freunde, Familie, Kollegen).	
Fremde werden angesprochen und nach ihrem Beruf gefragt.	
Alle unverheirateten Frauen stellen sich als muntere Gruppe auf und eine fängt den Brautstrauß.	
Einzelne Gäste tragen Programmteile bei.	
Das Brautpaar steht im Mittelpunkt.	

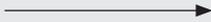
b) Frau Frey verzichtet nach dieser Erfahrung auf weitere Hochzeitseinladungen. Würden Sie weiteren Einladungen folgen? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum?

2. Bitte lesen Sie Kapitel 3.1.4 zum kulturellen Dilemma „Zeitplanung nacheinander oder gleichzeitig“ auf Seite 131. Lesen Sie außerdem die Abschnitte „Gelassenheit“ der Kulturspezifika „Kulturelle Werte und Traditionen“ auf Seite 113 und „jam karet – Gummizeit“ der Kulturspezifika „Beziehungen und Beziehungspflege“ auf Seite 116.

a) Sonja Frey stellt mehrfach fest, dass viele Indonesier eine von ihren Erfahrungen und Vorstellungen abweichende Einstellung zum Umgang mit Zeit besitzen. Im Verlauf der Fallstudie erlebt sie folgende Situationen. In welchen Reaktionen finden Sie sich wieder?

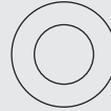
<p>A) Sonja Frey grübelte, ob ihre Vermieterin mit spätem Vormittag um 10 oder um 11 Uhr gemeint hatte.</p>	<p>B) Die Vermieterin sagte zu Frau Frey, sie solle so am späten Vormittag zur Hochzeit kommen, so genau könne man das nie sagen.</p>
<p>A) Doch warum hatte die Trauung noch nicht begonnen? [...] Vier Stunden waren vergangen und mittlerweile war früher Nachmittag. Sie fragte, wie lange es denn noch dauere.</p>	<p>B) Die meisten lächelten gelassen [...] Irgendwann nachher. Später. Bald. Nur die Ruhe. Inshallah – So Gott will.</p>
<p>A) Die Deadline für die Festlegung des Bebauungsortes war längst verstrichen. Sonja Frey wollte endlich ein Ergebnis. [...] Sie sagte nun etwas gefasster und mit fester Stimme, dass sie eine sofortige Klärung des Bebauungsortes verlange.</p>	<p>B) Pak Halim erklärte ihr, dass heute ein denkbar schlechter Zeitpunkt für eine Entscheidung gewesen war, denn übermorgen begann Idul Adha, das Opferfest, eines der höchsten Feste im Islam.</p>

Die Statements A) sind typisch für Personen mit einem linearen Zeitverständnis.



Diese gehen davon aus, dass Zeit auf einem Zeitstrahl verstreicht. Es gibt ein Vorher und ein Nachher, eine Epoche reiht sich an die nächste, im Kalender folgt der 2. September auf den 1. und der ist ein anderer, ein neuer und ein späterer Tag. Auch was wiederkehrt, hat sich im Vergleich zum vorherigen Auftreten verändert. Planung antizipiert die Zukunft, Ziele können gesetzt und erreicht werden

Die Statements B) sind typisch für Personen mit einem zyklischen Zeitverständnis.



Diese gehen davon aus, dass die Ereignisse sich wiederholen, dass das Individuum wenig Einfluss auf das Schicksal nehmen kann, das vorher bestimmt ist, und dass es regelmäßig wiederkehrende gute/günstige und ungünstige/schlechte Stunden/Tage gibt. Für Personen mit zyklischem Zeitverständnis hat der aktuelle Moment eine Qualität und wird situativ gestaltet.

b) Erweitern Sie Ihr Verhaltensrepertoire und lernen Sie eine andere Gewohnheit zu schätzen.

- Wenn Sie ein eher lineares Zeitverständnis haben, erproben Sie, wie es sich anfühlt, eher gemäß eines zyklischen Zeitverständnisses zu handeln: Wenn Sie das nächste Mal mit dem Zug unterwegs sind, planen Sie nicht den Zeitpunkt der Rückfahrt. Lassen Sie auf sich zukommen, wie sich der Tag entwickelt, und wenn Sie denken, dass der richtige Moment zur Abfahrt gekommen ist, schauen Sie nach einer passenden Zugverbindung. Beobachten Sie, wie sich dadurch die Qualität Ihres Aufenthalts verändert
- Wenn Sie ein eher zyklisches Zeitverständnis haben, planen Sie einige Tage im Voraus einen kompletten Tag Ihrer Reise. Schreiben Sie sich einen strukturierten Tagesplan mit genauen Zeitangaben (Uhrzeit) und Dauer einzelner Aktivitäten auf und versuchen Sie, sich den ganzen Tag konsequent an Ihren Plan zu halten. Beobachten Sie, wie sich der Tag für Sie entwickelt und wie Sie sich dabei fühlen.

c) In der Fallstudie wird deutlich, dass Sonja Frey's Zeitverständnis eher linear ist, denn Pünktlichkeit ist ihr sehr wichtig. Welchen Stellenwert besitzt Pünktlichkeit in verschiedenen Lebensbereichen für Sie persönlich? Bitte zeichnen Sie die Zeitspanne in die unten stehenden Uhren ein, die für Sie im Rahmen einer

„Überdehnung“ oder „Überziehung“ von Pünktlichkeit in unterschiedlichen Situationen und Kontexten noch akzeptabel sind.

Beispiel: Beginn einer terminlichen Besprechung  10 Minuten

Abfahrt von Bus oder Bahn 

Beginn einer Party 

Erscheinen bei einer Fortbildung 

Beginn einer kulturellen Veranstaltung 

Rückkehr der Kinder aus der Schule 

Aufgerufen werden bei einem Arzttermin 

d) Welche Charaktereigenschaften könnten einer „pünktlichen“ Person auch noch zugeschrieben werden?

Aus deutscher Perspektive	Aus indonesischer Perspektive
•	•
•	•
•	•
•	•

e) Sonja Frey ist oft ungeduldig und unsicher in Bezug auf den Ausgang ungeklärter Angelegenheiten. Überlegen Sie sich Handlungsalternativen, mit denen es ihr selbst und auch ihren Partnern besser gehen könnte.

Situation	Reaktion	Handlungsalternative
Warten auf den Beginn der Hochzeitszeremonie	Sie fragt bei anderen Gästen nach.	
Entscheidungsfindung bezüglich des Projektstandorts	Sie macht ihrem Ärger Luft und verlangt dann eine sofortige Entscheidung.	
Probleme beim Bau der Bungalowsiedlung	Sie ist genervt und erwägt Mittelkürzungen.	

3. Lesen Sie bitte Kapitel 3.1.8 zum kulturellen Dilemma „Universalismus versus Partikularismus“ auf Seite 135. Bitte lesen Sie außerdem den Abschnitt „Bürokratismus“ der Kulturspezifika „Beziehungen und Beziehungspflege“ auf Seite 117.

a) Lesen Sie bitte noch einmal den Abschnitt „Büroalltag und Bürokratismus“ auf Seite xxx. Frau Frey unterstellt Ibu Yuni, dass deren Behördengänge effizienter verliefen, wenn sie strukturierter vorgehen würde.

- Auf welcher Annahme fußt Frau Freys Interpretation der Situation?
- Vergleichen Sie die Situation im Text mit Ihren eigenen Erfahrungen auf Ämtern und Behörden in Ihrem Heimatland und falls vorhanden, in anderen Ländern. Versuchen Sie dabei bitte weitestgehend werteneutral vorzugehen.

b) Dass nicht die vertraglich vereinbarten Materialien verbaut wurden, beschäftigt Frau Frey sehr. Welcher Sichtweise würden Sie Frau Freys Denken und Handeln eher zuordnen? Kreuzen Sie an.

Universalistisch	Partikularistisch
<input type="checkbox"/> Für sie sind Regeln wichtiger als Beziehungen.	<input type="checkbox"/> Für sie sind Beziehungen wichtiger als Regeln.
<input type="checkbox"/> Vertragsbruch ist für sie inakzeptabel und erfordert Konsequenzen.	<input type="checkbox"/> Vertragsbruch ist für sie akzeptabel und erfordert Flexibilität.
<input type="checkbox"/> Sie sträubt sich gegen Ausnahmen, die ihrer Ansicht nach die Regel schwächen.	<input type="checkbox"/> Sie nimmt Ausnahmen hin, um einer Situation möglichst gerecht zu werden.
<input type="checkbox"/> Lösungen sollten ihrer Ansicht nach möglichst gerecht sein.	<input type="checkbox"/> Lösungen sollten ihrer Ansicht nach möglichst pragmatisch sein.
<input type="checkbox"/> Sie orientiert sich an allgemeinen Verhaltensregeln.	<input type="checkbox"/> Sie orientiert sich an der spezifischen Situation.

c) Wo würden Sie sich selbst tendenziell eher sehen? Verorten Sie sich zwischen den beiden Polen.



d) Wie würde eine partikularistisch orientierte Person die Lage beurteilen? Stellen Sie deren Sichtweise den Einschätzungen von Sonja Frey gegenüber.

Universalistische Perspektive	Partikularistische Perspektive
Sonja Frey war sich sicher, dass es sich hier eindeutig um Vertragsbruch handelte.	
Irgendjemand musste doch verantwortlich sein, dass dieser in ihren Augen begangene Pfusch stattfand.	
Es war klar, dass der Bau gestoppt und unzulässige Materialien ersetzt werden mussten.	
„Wozu machen wir das denn dann, wenn hier jeder seine eigenen Regeln aufstellt?“	
Sonja Frey fand es nicht in Ordnung, dass Verwandte bevorteilt wurden, obwohl sie nachweislich nicht einmal Bauelemente lieferten, die dem nachhaltigen Bauen entsprachen.	
Sie forderte Konsequenzen durch die Streichung von finanziellen Mitteln, da es sich hier ganz klar um einen Vertragsbruch handelte.	
Sonja Frey regte sich über diese sogenannten Ausnahmen sehr auf, die sie als ungerecht, vertragswidrig und falsch empfand.	

e) Ausgehend von der Annahme, dass die universalistische und die partikularistische Perspektive im beruflichen/ geschäftlichen Kontext aufeinander treffen, stellt sich die Frage, welche Schwierigkeiten und Konsequenzen daraus entstehen könnten. Beziehen Sie dabei, wenn möglich, auch Ihren eigenen konkreten beruflichen Kontext bei den Überlegungen ein.

- Wo sehen Sie für sich die größten Herausforderungen bei der Auseinandersetzung und dem Umgang mit der anderen Sichtweise?
- Wie wollen Sie diesen Herausforderungen begegnen?

4. Lesen Sie bitte zunächst Kapitel 3.2.3 Gesprächsorganisation auf Seite 140. Lesen Sie außerdem den Abschnitt „Gesprächsordnung und -organisation“ aus den Kulturspezifika „Kommunikation“ auf Seite 119.

1. Sonja Frey bemerkt die für sie ungewohnte Form der Gesprächs- und Verhandlungsführung bei den Treffen mit den Abgesandten der Dörfer. Einzelne Phasen der Gespräche werden wiederkehrend durchlaufen, stehen für Frau Frey in unbekannter Abfolge und dauern unterschiedlich lang an. Einige für Frau Frey relevante Gesprächsthemen werden nicht bzw. ab- oder ausweichend behandelt.

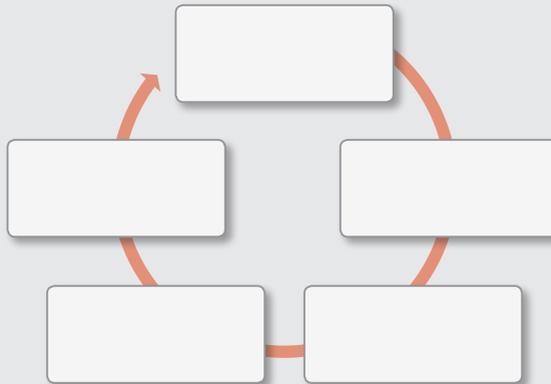
a) Betrachten Sie einmal genauer die Gesprächsorganisation im Abschnitt Treffen mit den Abgesandten der drei Dörfer auf Seite xxx. Diese Darstellung soll exemplarisch für eine von vielen möglichen in Indonesien auftretenden Formen der Gesprächsführung und -organisation stehen. Übertragen Sie die einzelnen Gesprächsschritte in die Spirale und geben Sie dabei die Länge der einzelnen Gesprächsschritte durch entsprechende Markierungen an:

- Erörterung schwieriger Themen
- Erörterung konsensfähiger Themen
- Bekundung gegenseitiger Wertschätzung
- Begrüßung



b) Wie könnte eine ähnliche Verhandlung in Ihrem Heimatland organisiert sein? Notieren Sie analog die einzelnen Gesprächsschritte in der oftmals üblichen Abfolge. Dabei können selbstverständlich einige Gesprächsschritte nicht vorkommen, neue hingegen dazu kommen.

c) Betrachten wir genauer den Gesprächsschritt „Erörterung des Themas“. Häufig werden in der Literatur die Begriffe zirkulärer Gesprächsverlauf und linearer Gesprächsverlauf verwandt. Frau Frey ist besorgt, als sie bezeugen muss, dass mit den Antragsformularen auf der Behörde ein weißer Umschlag und Kekse überreicht werden. Sie spricht das Thema Korruption offen an, Ibu Yuni lässt sich nicht auf eine Diskussion ein. Konstruieren Sie einen zirkulären Gesprächsverlauf, durch den Frau Frey hätte deutlich machen können, wie ernst es der deutschen Organisation mit dem Vermeiden von Korruption ist.



Aufgabe zum Weiterlernen im Gastland

In Ihrem Gastland werden Sie auf neue Herausforderungen im interkulturellen Kontext stoßen und dabei Ihre persönlichen Grenzen kennen lernen. Die nachfolgenden Übungen können Ihnen dabei helfen, Ihre persönlichen Möglichkeiten und Grenzen zu erfahren und zu überwinden.

- a) Religiöse Orientierung: In Indonesien werden Sie, je nachdem, in welcher Region und/oder Kontext Sie sich bewegen, die religiöse Vielfalt im Alltag miterleben. Neben (zumeist sunnitischen) Muslimen finden Sie hauptsächlich Katholiken, Protestanten, Hindus, Buddhisten und Anhänger von Naturreligionen (Ahnenkult und Schamanismus) über die gesamte indonesische Inselwelt verstreut.
- Nehmen Sie an religiösen Feierlichkeiten teil und beobachten Sie das Geschehen offen und weitestgehend wertefrei.

- Zeigen Sie sich interessiert und stellen Sie Fragen. Lassen Sie sich von Ihren Kollegen, Nachbarn, Gastgebern, Bekannten und Freunden religiöse Handlungen und Riten sowie deren Bedeutungen erläutern. (Zum Beispiel: Welche Bedeutungen besitzen einzelne Farben in den verschiedenen Religionen? Welche Symbole gibt es? Was bedeuten sie? Welche Feiertage spielen eine besondere Rolle im religiösen Leben der Gläubigen? Warum haben sie diese Bedeutung? Wie werden diese Feste begangen? Welche religiösen Rituale werden vollzogen? Gibt es Speisen, die nur an bestimmten Feiertagen gegessen werden? Wie und wo beten die Menschen im Alltag? Warum werden Gebete in einer bestimmten Form und Weise vollzogen?)
- Wenn Sie in der Situation sind, machen Sie sich diese besonders bewusst. Beobachten Sie Ihre Gefühle und Reaktion. Nehmen Sie sich im Anschluss etwas Zeit zur Reflexion:
 - Wie fanden Sie die Feierlichkeiten und Zeremonien, an denen Sie teilgenommen haben?
 - Hat es Ihnen gefallen? Wenn ja, warum?
 - Fanden Sie die Veranstaltungen bzw. einzelne Elemente befremdlich? Wenn ja, warum?
 - Hatten Sie das Gefühl, mit den Menschen in Kommunikation darüber treten zu können? Sind Sie den Menschen dabei näher gekommen?
 - Wenn Sie einmal die religiösen Feierlichkeiten und Zeremonien an Festtagen mit denen vergleichen, die Sie aus Ihrer Heimat kennen und eventuell auch pflegen, erkennen Sie Ähnlichkeiten und/oder Gemeinsamkeiten in Ausführung und Bedeutung einzelner Handlungen bzw. religiöser Symbole?

b) Adat: Im Alltag vieler Indonesier spielen überlieferte Traditionen und Rituale eine bedeutsame Rolle und nicht immer ist es dem Beobachter anfangs verständlich, wann es sich um adat, überliefertes Gewohnheitsrecht mit seinen Regeln, Werten, Normen, Konventionen und Ritualen handelt. Häufig sind religiöse Handlungen vom adat beeinflusst, ohne dass es vielen Indonesiern selbst bewusst wäre.

- Auch hier gibt es einige Vorschläge, wie Sie sich mit adat auseinandersetzen können:
- Besuchen Sie ein Festessen, ein so genanntes Selamatan, das häufig zu besonderen Anlässen (Ehrung eines besonderen Gastes, Begrüßungs- bzw. Abschiedsessen vor einer langen Reise wie z. B. der Pilgerreise, Geburt eines Kindes, schwere

Krankheit eines Angehörigen, Schulabschluss etc.) begangen wird. Fragen Sie die Gastgeber und andere Anwesende nach der Bedeutung einzelner Speisen.

- Besuchen Sie eine öffentliche Veranstaltung. Sehr beliebt in ganz Indonesien ist das Puppenspiel, wobei man zwei Arten kennt und liebt. Wayang golek sind prächtig bemalte und gekleidete Holzstabfiguren (ähnlich dem europäischen Kasperletheater) und als wayang kulit werden flache Stabfiguren aus (Büffel-) Leder bezeichnet, die ebenfalls kunstvoll bemalt sind. Fragen Sie die Anwesenden nach dem Zauber einer Wayang-Vorstellung. (Zum Beispiel: Welche Bedeutung haben die einzelnen Figuren im Puppen- bzw. Schattenspiel? Welche Aufgaben hat der Puppenspieler während der Aufführung? Welche spirituellen Handlungen werden vollzogen und was bedeuten sie? Welche Bestandteile des adat werden während der Vorstellung überliefert?)

2 | Kulturspezifika Indonesien

2.1 Gesellschaftliche Gliederung

2.1.1 Kulturelle Vielfalt

Der Inselstaat besteht aus etwa 360 ethnischen Gruppen. Die Mehrheit bilden mit mehr als der Hälfte der Gesamtbevölkerung Javaner und Sundanesen, gefolgt von Malaien und Maduresen. Da es an dieser Stelle unmöglich ist, sämtliche Volksgruppen aufzuzählen, erfolgt hier stellvertretend eine kleine und beliebige Auswahl: Bugis, Balinesen, Toraja, Batak, Acehnesen, Minangkabau, Sasak, Papua, Dayak, Chinesen. Die enorme ethnische Vielfalt bringt eine ebenso große Vielfalt an Sprachen und Dialekten hervor. Betrachtet man die einzelnen ethnischen Gruppen in Indonesien, so lassen sich durchaus bestimmte kulturelle Denk- und Verhaltensweisen, Normen, Werte, Rituale und Traditionen feststellen, die die jeweilige Ethnie spezifizieren. So gesehen ist die „indonesische Kultur“ durch eine Vielfalt ethnischer Kulturen im heutigen Indonesien geprägt. Wenn man also von so genannten indonesischen Kulturstandards oder einer Aufführung von relevanten Merkmalen einer zu beschreibenden Kultur spricht, sollte man sich stets bewusst sein, dass neben Ähnlichkeiten und Übereinstimmungen eine Vielzahl von Unterschiedlichkeiten und eigenkulturellen Charakteristika die indonesischen Volksgruppen kennzeichnen.

2.1.2 Identität

Im Sinne einer Politik des „Nation- Building“ gilt offiziell die Devise „Ein Land, ein Volk, eine Sprache“. Neben dieser Sichtweise, sich in erster Linie als „Indonesierin“ bzw. „Indonesier“ zu definieren, ist für einen Großteil der Bevölkerung die Zugehörigkeit zu einer Religion bzw. religiösen Ausrichtung für die persönliche Identität ausschlaggebend. Doch daneben bestimmt ebenso die Zugehörigkeit zu Familie, Verwandtschaft, ethnischer Gruppe und Sprache sowie die soziale Herkunft in der Hauptsache die eigene Identität. Lokale Zugehörigkeit kann vor allem außerhalb der Heimatregion eine Rolle spielen. Gesellschaftliche Gruppen stellen für ihre eigenen Mitglieder Solidargemeinschaften dar und geben ihnen Identität; sie grenzen sich damit von anderen gesellschaftlichen Gruppen ab. Die indonesische Gesellschaft ist eine tendenziell stark auf Beziehungen ausgerichtete Gesellschaft, so dass die gemeinschaftlichen Zugehörigkeiten wesentlich stärker die Herausbildung der Identität eines Individuums beeinflussen.

2.1.3 Machtverhältnisse und Rollenverständnis

Die indonesische Gesellschaft ist äußerst stark hierarchisch gegliedert. Zwischen den Hierarchieebenen findet kaum ein Austausch statt und der sehr formelle Umgang ist von der Annahme der Unterschiedlichkeit gekennzeichnet. Auch innerhalb der Hierarchien ist das Verhalten von der zugewiesenen Position und dem damit verbundenen Rollenverständnis geprägt und von Regeln geleitet. Soziale und ethnische Herkunft, Geschlecht, Alter, Seniorität und Beziehungen sind einige der Faktoren, die mitbestimmen, auf welcher Hierarchieebene und in welcher Rolle eine Person sich befindet. Beziehungen sind fast immer wichtiger als die tatsächliche persönliche Leistung und Qualifikation. – Das ausgeprägte Hierarchiedenken zeigt sich auf unterschiedlichen Ebenen. Bereits in der Kindheit lernen Indonesier die hierarchische Strukturierung in ihrer Familie und dem näheren familiären Umfeld kennen. Die Stellung der Eltern innerhalb der weiter gefassten Familie, ihr eigenes Geschlecht und Alter, die Reihenfolge der Geburt bestimmen die erste Rolle, die Indonesiern von einer Gruppe, hier der Familie, zugewiesen wird. Mit ihrer Rolle verbunden sind Regeln und Verhaltensweisen, die der jeweiligen Position in der Hierarchie zugeschrieben werden und als angemessen gelten. Daraus ergeben sich verschiedene Pflichten, zum Teil auch Rechte. Dieses Modell der steil hierarchisch geprägten Verhältnisse zu einzelnen Familienmitgliedern wird auf außerfamiliäre Beziehungskonstellationen übertragen, wie der Beziehung von Arbeitnehmer und Arbeitgeber (Sohn und Untergebener versus Vater und Herrschender) oder von jüngerem und älterem Kollegen (jüngerer versus älterer Bruder). Frühzeitig lernen Indonesier bereits, dass sie Teil eines Ganzen sind und in unterschiedlichen Konstellationen unterschiedliche Hierarchieebenen besetzen. Auch aufgrund eines ausgeprägten Hierarchiebewusstseins haben nur wenige Menschen innerhalb von Familien, Unternehmen sowie des Staats- und Verwaltungsapparates Entscheidungsgewalt und damit Macht und Privilegien.

2.1.4 Stadt und Land, jung und alt

Etwa 30 Prozent der indonesischen Gesamtbevölkerung sind jünger als 15 Jahre, ca. 5 Prozent sind älter als 65 Jahre.⁴ Diese Zahlen belegen nicht nur ein Ungleichgewicht bei der Verteilung der Altersgruppen und eine Verjüngung der indonesischen Gesellschaft in der demographischen Entwicklung, hinter ihnen verbirgt sich auch eine zunehmende Dynamik im Wandel bestehender Werte. In bildungsnahen Milieus im urbanen Raum

⁴ Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2013.
www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Internationales/Land/Asien/Indonesien.html

und einer Entfernung von der Einflussnahme durch die Großfamilie nimmt der Prozess individualisierter Denk- und Handlungsweisen zu. Soziale Medien bieten Jugendlichen die Möglichkeit, in der Regel ohne Konsequenzen persönlichen Interessen und Bedürfnissen nachzugehen, ohne tatsächlich außerhalb dieser Plattformen ihre Rolle in der Gesellschaft aufzugeben und Gesichtsverlust zu erleiden.

Zwischen Stadt und Land herrschen zum Teil große Unterschiede, sowohl bei Beschäftigung und Einkommen als auch Bildungsstand. Trotz der wachsenden Urbanisierung findet man innerhalb (großstädtischer) Siedlungen teilweise ländlich geprägte Strukturen, die dem Umstand zugrunde liegen, dass sich viele der neuen Städter nach der wohl bekannten und klar (hierarchisch) gegliederten Dorfgemeinschaft mit ihrem dichten Beziehungsgeflecht sehnen und sich nur schwer in einer großstädtischen anonymen Umgebung zurecht finden.

2.1.5 Geschlechterverhältnis

In Indonesien herrschen weitestgehend genaue, traditionelle Rollenvorstellungen von Frauen und Männern. Der Mann gilt nach wie vor als Oberhaupt der Familie. Die Frau ist als Ehefrau, Mutter, Hausfrau und Gastgeberin für die innerhäuslichen Angelegenheiten verantwortlich. Obwohl viele Indonesierinnen berufstätig sind und über ein Einkommen und zum Teil eine gute Ausbildung verfügen, führen viele Frauen im häuslichen Milieu die traditionelle Rolle der sich dem Mann unterzuordnenden Frau fort. Nicht selten sind es aber die Frauen, die als Arbeiterinnen oder Kleinstunternehmerinnen den alleinigen Unterhalt ihrer Familien bestreiten. Dennoch ist das traditionelle Bild der gut erzogenen, zurückhaltenden, bescheidenen, devoten und arbeitsamen Frau noch in sehr vielen Köpfen präsent. Für Frauen, vor allem junge unverheiratete, ist es sehr wichtig, dass ihr Ruf und somit der ihrer Eltern und Familien gewahrt bleibt, so dass Kontakte und Beziehungen zum anderen Geschlecht durchaus heikel sein können, wenn die Umgebung diese in einem negativen Licht interpretiert.

2.2 Kulturelle Werte und Traditionen

2.2.1 Gelassenheit

Es gibt eine ganze Reihe von Gründen, weshalb das Konzept der Gelassenheit tief in der indonesischen Alltagskultur verankert ist. Es gibt eine Ansicht, dass die Welt, so wie sie ist, sehr komplex und undurchschaubar erscheint, so dass der Mensch sie in ihrer Realität auf rationaler Ebene nicht erfassen kann. Diese Auffassung fußt im religiös motivierten Verständnis von Wirklichkeit. Demnach glaubt man, dass bestimmte Dinge passieren, ohne dass man sie hinterfragen sollte, da diese Ereignisse als schicksalsgegeben und daher als göttlich und somit unumstößlich gelten. Damit verbunden ist die ausgeprägte Neigung zu pragmatischen Denk- und Herangehensweisen. Die Wahrung bzw. Wiederherstellung eines harmonischen Gleichgewichts in Alltagssituationen wird häufig Regeln und Prinzipien übergeordnet. Gelassenheit geht einher mit einer flexibleren Vorstellung von Zeit, gibt Raum für Spontaneität und Kreativität, ist gegenwartsbezogen. Planungen sind eher kurzfristig und weniger gezielt.

2.2.2 Religiöse Orientierung

Pancasila, die Verfassung Indonesiens, beruft sich auf die Freiheit der Religion, so lange jeder Bürger an einen Gott („Tuhan yang Maha Esa“) glaubt. Religion wird von vielen Indonesiern sichtbar in ihrem Alltag gelebt, das gilt für sunnitische Muslime, die die überwiegende Mehrheit darstellen, ebenso wie für andere Religionsgemeinschaften wie Christen (Protestanten und Katholiken), Hindus und Buddhisten. Die Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft ist für einen großen Teil der Bevölkerung identitätsstiftend, unabhängig von Alter und Herkunft. Neben einer weit verbreiteten Toleranz gegenüber Andersgläubigen existieren aber auch Vorbehalte gegenüber anderen Religionsgemeinschaften. So manche Rituale und Traditionen aus vorislamischer Zeit sind immer noch präsent und sind vor allem in den Islam eingeflossen, so dass auch von einer indonesischen Form des Islams gesprochen werden kann. Seit einigen Jahren gewinnt der Islam wahabitischer Prägung an Einfluss. Dies führt durchaus zu Spannungen und Konflikten unter den Anhängern der verschiedenen islamischen Glaubensrichtungen. Vorbehalte und zum Teil auch gewalttätige Übergriffe gibt es gegenüber der Minderheit der Christen. In mehrheitlich von Christen besiedelten Regionen kam es in der jüngeren Vergangenheit ebenfalls zu Übergriffen gegenüber der muslimischen Minderheit. Keiner Religion oder Glaubensrichtung anzugehören oder gar die Existenz des Göttlichen anzuzweifeln trifft oft auf Unverständnis und Ablehnung in weiten Teilen der indonesischen Gesellschaft.

2.2.3 adat – Gewohnheitsrecht

Neben dem kodifizierten staatlichen Recht und religiösen Rechtsnormen (in der Provinz Aceh herrscht die Sharia, islamisches Recht) existiert in Indonesien adat, ein über Jahrhunderte mündlich tradiertes Gewohnheitsrecht, das Traditionen, Bräuche und Rituale beinhaltet. Darunter zählen Zeremonien, Bekleidungsregeln, Regeln für Festivitäten, Besitzverhältnisse, Heiratsbeziehungen, Beziehungen unter den Mitgliedern einer Gemeinschaft etc. Das indonesische Gewohnheitsrecht regelt das gemeinschaftliche Zusammenleben und ist fest im alltäglichen und zeremoniellen Leben verankert.

2.2.4 rukun – Streben nach Harmonie

Das harmonische Miteinander ist eines der obersten Prinzipien. Damit Harmonie herrschen kann, gilt konformes Verhalten gegenüber anderen Mitgliedern der Gemeinschaft als Voraussetzung. Eigene individuelle Wünsche, Interessen und Bedürfnisse werden zugunsten der Mehrheit hintenangestellt und untergeordnet. Frühzeitig lehrt die Gesellschaft ihren einzelnen Mitgliedern, welchen Rang und welche Rolle sie in dieser Gemeinschaft einzunehmen und auszufüllen zu haben. Individuelle Vorstellungen von Zukunftsplänen werden durch gesellschaftlich vorgegebene, normengeleitete Lebensentwürfe ersetzt. Um die Harmonie nicht zu stören, wird Konflikten weitestgehend aus dem Wege gegangen. Probleme werden nicht direkt angesprochen und nicht selten werden Konflikte verharmlost, verschleiert oder verschwiegen, weil die Harmonie nicht gefährdet werden darf. Stattdessen werden die formellen höflichen Umgangsformen, gewissermaßen also die Etikette gepflegt, auf die man sich gern zurückzieht, vor allem in brenzligen Momenten. Befindet man sich außerhalb seiner Gemeinschaft gelten diese Regeln nicht mehr zwingend. In der indonesischen Tradition steht rezeptives Lernen im Vordergrund, eine Form des Lernens, die die bloße Wiedergabe des Lernstoffes in den Fokus rückt. Rezeptives Lernen unterstützt den erzieherischen Ansatz zu Konformität und uneingeschränktem Streben nach Harmonie und meidet den offenen Umgang mit Kritik und Konflikt.

2.2.5 Gesicht wahren – Gesicht geben

Das innere und das äußere Gesicht sollen moralisch einwandfrei sein. Durch das Bekunden von Respekt und die Bewahrung bzw. Wiederherstellung der Harmonie kann das eigene Gesicht und das Gesicht der anderen gewahrt werden. Durch einen würde- und respektvollen Umgang und ehrbares Verhalten kann man dem Gegenüber und somit sich

selbst ein Gesicht, also Ansehen und Vertrauen geben. Äußerungen und Handlungen werden danach beurteilt, ob sie im Einklang mit der Wahrung des Gesichts stehen. Da es unglaublich schwierig ist bei einem Gesichtsverlust das Gesicht, also das Ansehen wiederzuerlangen, werden aus Angst vor Fehlern und peinlichen Momenten schwierige oder heikle Themen und Situationen vermieden bzw. ihnen ausgewichen. Daher werden Entscheidungen häufig vertagt, weitergeleitet und nur ungern ohne versichernde Rücksprachen getroffen. Darüber hinaus kann ein Gesichtsverlust nicht nur zum Verlust des eigenen Ansehens führen, sondern zum Gesichtsverlust der gesamten Gruppe, sei es nun die Familie, das Team oder das des Vorgesetzten; die Angehörigen des ganzen Kollektivs können durch ein Fehlverhalten einer einzelnen Person Gesichtsverlust erleiden. Somit steht ein Einzelner in Verantwortung gegenüber dem Kollektiv.

2.3 Beziehungen und Beziehungspflege

2.3.1 Familie und verwandtschaftliche Beziehungen

Familie und verwandtschaftliche Beziehungen haben einen sehr hohen Stellenwert unter Indonesiern und stellen gewissermaßen die wichtigste Organisationsform in der indonesischen Gesellschaft dar. Man fühlt sich als Teil eines Ganzen. Die Vorstellung, außerhalb der Familie oder Gruppe zu sein, ist für die Mehrheit unerträglich, da man sich in großem Maße über die Zugehörigkeit zu seiner Familie und die verwandtschaftlichen Beziehungen definiert. Die Familie gibt in der Regel die Lebensplanung der Familienmitglieder vor. Sie gibt ihrem einzelnen Mitglied Rückhalt und Geborgenheit. Familien sind klar hierarchisch gegliedert. Das indonesische Konzept von Familie geht über die Kernfamilie hinaus. Auch Beziehungen zu entfernten Angehörigen über den dritten Grad hinaus sowie zu deren Familien, ob „blutsverwandt“ oder „angeheiratet“, werden gepflegt. Nicht umsonst wird vor einer Eheschließung geprüft, ob auch die neue Verwandtschaft mit der eigenen Familie und Verwandtschaft harmonisiert. Innerhalb des weitverzweigten verwandtschaftlichen Netzwerkes gelten wirtschaftliche Verpflichtungen gegenüber einzelnen Familienmitgliedern. Mitglieder werden in der Regel mit Verwandtschaftsbezeichnungen, die die Beziehung zwischen zwei Familienmitgliedern definieren, angesprochen. Die Familie bildet das Herzstück der indonesischen Gesellschaft.

2.3.2 Kollektivdenken und Solidargemeinschaften

Da Indonesier äußerst beziehungsorientiert leben, wird die indonesische Gesellschaft als eine kollektivistische Gesellschaftsform betrachtet, in der die eigene Identität über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe definiert wird. Die Gemeinschaft gibt den Rahmen vor, bietet Halt und Orientierung und weist jedem Mitglied den dazugehörigen Rang und Platz im sozialen Gefüge zu. So genannte Solidargemeinschaften können sich aus ganz unterschiedlichen Übereinstimmungen ihrer Mitglieder bilden, ob ethnisch, religiös, lokal, verwandtschaftlich oder sozial bedingt. Die Mitglieder sind Teil eines großen Netzwerkes und innerhalb dieser Solidargemeinschaft unterstützen sie sich gegenseitig. Hier gilt es auch, Gesicht und Harmonie zu wahren und einander Höflichkeit und Respekt entgegenzubringen. Neben dem Halt in der Gemeinschaft und der Unterstützung kann es auch zu Vorerwartungen und Abhängigkeiten führen, denn das System der Solidargemeinschaft baut auf wechselseitige Unterstützung, Loyalität und Fürsorge, wenn sie notwendig wird. Die Bevorzugung der Mitglieder der eigenen Gemeinschaft führt dazu, dass Außenstehende ausgeschlossen werden. Der Verhaltenskodex für die eigene Gruppe (In-Group) gilt nicht für die nicht dazugehörenden anderen Gruppen (Out-Groups).

2.3.3 mampir – spontane Besuche

Wie in allen stark beziehungsorientierten Kulturen wird auch in Indonesien der Pflege von Beziehungen im Alltag ein hoher Stellenwert eingeräumt. Spontane Besuche bei Nachbarn, Freunden, Familie, Bekannten und Kollegen werden ohne besonderen Grund gemacht, denn sie dienen der Freude am Zusammensein, der Pflege und Erweiterung sozialer Kontakte und dem Austausch von Neuigkeiten und Gefälligkeiten. Das Gebot der Gastfreundschaft gebietet es, Gäste zu jeder Zeit zu empfangen und persönliche Angelegenheiten hintenanzustellen. Auch unangekündigte Besucher dürfen erwarten, bewirtet und mit kleinen Snacks und Erfrischungen versorgt zu werden.

2.3.4 jam karet – Gummizeit

Die in Indonesien häufig anzutreffende Gelassenheit findet sich auch oftmals im lockeren Umgang mit der Einhaltung von Terminen wieder. Der Begriff von Pünktlichkeit wird aus deutscher Sicht äußerst weit und offen definiert. Jam karet bedeutet Gummizeit, denn im indonesischen Verständnis von Zeit ist diese dehnbar wie Gummi. Im Arbeits- und Geschäftsleben gibt es durchaus Zeitvorgaben und Termindruck, doch wird je nach

Arbeitgeber, Unternehmenskultur und weiterem beruflichen Umfeld mehr oder weniger flexibel damit umgegangen. Das indonesische Zeitverständnis schlägt sich nicht nur in häufig ungenauen Angaben von Zeit und Zeiteinheiten nieder. Es macht sich auch in den Planungen bemerkbar, die meist ohne exakte Zeitangaben auskommen.

2.3.5 Bapakismus – Paternalismus

Wie auch das Oberhaupt einer Familie hat der Vorgesetzte die Führungsrolle inne. Er trifft am Ende die Entscheidungen und übernimmt die Verantwortung für seine Mitarbeiter. Vom idealen Vorgesetzten dürfen indonesische Mitarbeiter einen wohlwollenden Chef erwarten, der sich auch der persönlichen Angelegenheiten seiner Angestellten und Mitarbeiter annimmt. Im Gegenzug darf er uneingeschränkte Loyalität von ihnen erwarten. Da sämtliche Entscheidungsgewalt bei ihm liegt, sind indonesische Untergebene frei von eigenverantwortlichem Handeln und haben einen sehr geringen Entscheidungsspielraum. Weil im indonesischen Verständnis ein eigenmächtiges Handeln und falsche Entscheidungsfindungen zu Harmoniestörungen und Gesichtsverlust führen können, ist der indonesische Paternalismus besonders stark entwickelt.

2.3.6 Korruption und Vetternwirtschaft

Korruption ist nach wie vor ein großes gesellschaftliches Problem. Nepotismus, Vetternwirtschaft ist weit verbreitet. Die Vorstellungen davon, wann es sich um Gefälligkeiten handelt und wann Korruption beginnt, sind vielfältig und werden von Teilen der Bevölkerung zum Teil öffentlich diskutiert. In einigen Bereichen ist es noch immer üblich, einen kleinen Obolus oder auch größere Summen zu zahlen, um beispielsweise den eigenen Kindern eine Arbeitsstelle in einer Behörde zu sichern oder den Zuschlag für einen Auftrag oder eine Ausschreibung zu erhalten.

2.3.7 Bürokratismus

Indonesische Behörden sind unübersichtlich organisiert und unüberschaubar groß, Korruption ist vielerorts üblich. Die Wege sind lang und es braucht viel Zeit und Geduld, da in der Regel sämtliche Hierarchieebenen durchlaufen werden. Sehr viele Formalitäten, viele Zuständigkeiten und eine lange Bearbeitungsdauer wirken sich negativ auf die schnelle und positive Durchführung von Projekten aus. Da in Indonesien gern Entschei-

dungen und Verantwortlichkeiten an andere Stellen weitergegeben werden, kann es zu äußerst langwierigen Prozessen bis zu einer Entscheidungsfindung kommen. Noch ist auf die Rechtsprechung nur unzuverlässig Verlass.

2.4 Kommunikation

2.4.1 Begrüßung

In Indonesien besitzt die Begrüßung einen hohen Stellenwert und ist meist mehr als ein reines Höflichkeitsritual, denn sie leitet idealerweise den harmonischen Verlauf eines Gesprächs ein. Daher werden zu Beginn viele gegenseitige und wiederkehrende Fragen gestellt, um sich nach dem werten Befinden des Gegenübers und dessen Familie zu erkunden. Ist es das erste Treffen, so werden Fragen nach dem Familienstand, der Herkunft, dem Heimatort und dem Beruf gestellt, um sich ein erstes Bild voneinander zu machen und das Gegenüber besser sozial und gesellschaftlich einschätzen und zuordnen zu können. Auch die Frage nach der Religionszugehörigkeit wird oft gestellt. Die stereotypen Fragen nach dem Wohlergehen werden dabei ebenfalls stereotyp positiv beantwortet. Diese Fragen und Antworten, die gewissermaßen Floskeln sind, werden von Indonesiern erwartet. Sehr gebräuchlich ist der Gruß *as-salam alaikum* (Friede sei mit dir) und dessen Entgegnung *wa-alaikum salam* (und Friede mit dir) unter Muslimen.

Indonesier legen sehr viel Wert auf die richtige Etikette. Bei festlichen Anlässen, innerhalb der Familie oder besonders großer Respektsbekundung fällt die Begrüßung besonders formell aus. Die Handinnenflächen werden aufeinander gelegt und die Fingerkuppen berühren sanft die Fingerkuppen der anderen Person. Je nach Status und Anlass verneigt man sich dabei bzw. deutet eine Verneigung an, sieht sich dabei aber niemals direkt in die Augen. Danach führt man die zusammengeklappten Hände zum geneigten Kopf. Diese Geste wird auch beim Abschied verwendet.

Üblich ist es auch, sich beim Grüßen freundlich zuzunicken. Vor allem zwischen den Geschlechtern verwendet man diesen Gruß, um zu vermeiden, dass eine Frau sich kompromittiert fühlen könnte. Häufig führt man als Zeichen der Wertschätzung die rechte Hand zum Herzen. Auch ein Handschlag, stets mit der rechten Hand, vor allem im beruflichen Kontext und unter jungen Leuten, ist möglich. Er unterscheidet sich aber stark vom üblichen festen Händedruck unter Deutschen. Man berührt eher sehr sanft und kurz die Handinnenfläche des Gegenübers. Auch hier gibt es keinen direkten Augen-

kontakt. In einigen Regionen Indonesiens gibt es eine weitere Variante, bei der man sich ebenfalls die rechte Hand kurz und sanft reicht, wobei der rechte Ellenbogen leicht von der linken Hand abgestützt wird.

Bei der Begrüßungsfolge wird zunächst die wichtigste Person im Raum begrüßt, das kann der oder die Ranghöchste und /oder Älteste sein. Sollten Anwesende sitzen, wenn man den Raum betritt und zur Begrüßung auf die Sitzenden zugeht, deutet man eine Verneigung an. Indonesier haben dabei gelernt, sich kleiner durch Andeutungen in ihrer Körperhaltung zu machen. Damit wird gezeigt, dass man seine Rolle kennt und den höheren Rang der anwesenden (sitzenden) Personen respektiert. Umgekehrt erheben sich Jüngere und/oder Rangniedrigere, wenn Ranghöhere und/oder Ältere den Raum betreten. Beim Verlassen eines Raumes versuchen Rangniedrige und/oder Jüngere weitestgehend zu vermeiden, den Anwesenden den Rücken zuzukehren. Ihre Körperhaltung ist auch leicht gebeugt. Oft entschuldigt man sich mit einem ruhigen *permisi*, dass man die Anwesenden verlässt.

2.4.2 Gesprächsordnung und -organisation

Eine formelle festgelegte Gesprächsordnung gibt es bei offiziellen Anlässen, Veranstaltungen und Versammlungen. Vorgesetzte, ranghohe gesellschaftliche Würdenträger und ältere Menschen erhalten bei Reden den Vorrang. Die zum Teil sehr langen Vorträge und Reden werden kaum unterbrochen, die Redner sprechen oft langsam und mit Bedacht. Jüngere Menschen und rangniedrigere Personen verhalten sich zurückhaltend, überlassen das Wort den anderen. Je größer die Veranstaltung, desto allgemeiner sind die Reden gehalten. Inhalte werden erst dargelegt, wenn die gegenseitige Wertschätzung ausführlich bekundet wurde. Meist werden konkrete Verhandlungen und Absprachen in kleinerem Rahmen geführt. Befindet man sich unter Freunden und Kollegen, gibt es keine formelle Ordnung oder sie wird gelockert.

In Indonesien werden viele Absprachen auf mündlichem Wege getroffen. Es ist schneller und effektiver, Anliegen persönlich oder telefonisch vorzubringen, statt Emails zu versenden. Andererseits ist Indonesiens Behördenapparat riesig und der Hang zu Formularen und Stempeln ausgeprägt. In der Hauptsache aber werden die meisten Angelegenheiten mündlich besprochen und besiegelt, ein schriftliches Dokument ist dann eher nebensächlich oder rundet das Übereinkommen nur formal ab.

Nach einer längeren Begrüßung und gegenseitigen Wertschätzung werden meist erst einmal unverfängliche Themen angesprochen, bei denen die Gesprächspartner Übereinstimmungen und Gemeinsamkeiten herausarbeiten und ein gemeinsamer Konsens abzusehen ist. In Indonesien werden Themen nicht unbedingt stringent und nach Priorität abgehandelt. Eher gilt die Devise „Redundanz ist Relevanz“, d. h. wichtige Aspekte und Themen werden mehrfach aufgegriffen und besprochen. Daran erkennen die Gesprächsteilnehmer die Relevanz eines Themas. Auch bei der Behandlung schwieriger Aspekte wird häufig das Thema gewechselt, wenn der Eindruck entstanden ist, dass man auf einen kritischen, konfliktreichen Punkt zusteuert und das harmonische Miteinander gestört werden könnte. Wenn die Balance wieder hergestellt erscheint und die Gemüter sich beruhigt haben, kann auf das schwierige Thema wieder zurückgekommen werden. Je häufiger Aussagen wiederholt werden, desto gewichtiger sind sie. Dies gilt auch für die Gültigkeit von Aussagen. In Indonesien sind Gespräche tendenziell eher zirkulär angelegt, das bedeutet allerdings nicht, dass Gespräche nicht auch linear verlaufen können, doch das so genannte Drehen von Schleifen, der zirkuläre Gesprächsverlauf, überwiegt in der indonesischen Kommunikation.

2.4.3 Umgang mit Kritik und schwierigen Themen

Viele Indonesier tun sich schwer damit, schwierige Themen offen anzusprechen. Vielmehr werden Probleme und innere Konflikte verschwiegen oder extrem verharmlost dargestellt. Sie unterscheiden dann in solchen Momenten nicht zwischen einer Sach- und einer Personen bezogenen Ebene, sondern nehmen Kritik zumeist sehr persönlich. Die in Deutschland oft praktizierte „sachliche“ Kritik kann in Indonesien als Angriff auf die gesamte Persönlichkeit empfunden werden und zieht Gefühle tiefer Scham und Gesichtverlust nach sich. Die indonesische Gesellschaft ist äußerst Harmonie betont und schwierige Themen stören diese. Daher wird formalen Höflichkeitsfloskeln und allgemein unverfänglichen Themen der Vorzug gegeben. Offen Kritik zu üben ist sehr unüblich und wird dann selten an einer konkreten Person festgemacht. Kritik öffentlich einzustecken bedeutet für den Kritisierten, sein Gesicht verloren zu haben. Häufig ist der Leidensdruck so groß, dass z. B. Personen jeglichen Kontakt abbrechen und Mitarbeiter ohne (Vor-) Kündigung ihren Arbeitsplatz dauerhaft verlassen. Meist wird nur sehr indirekt kritisiert, verpackt in positiven Formulierungen. Es geht dabei in der Regel nicht darum, einer Person die Schuld für einen Fehler zuzuweisen, sondern einen Weg zu finden, das Problem einvernehmlich zu lösen, wenn Interesse an einer Lösung besteht. Häufig werden Probleme aber gar nicht angesprochen und falls, dann äußerst indirekt und diskret im informellen Rahmen. Denn auch der kritikübenden Person droht ein Gesichtverlust, wenn

sie die harmonische Ordnung der Gemeinschaft durch ihr Verhalten stört. Da Indonesier ungerne Kritik üben, ihre Meinung offen formulieren und widersprechen, erfordert es viel Feingefühl, um herauszufinden, dass unterschiedliche Standpunkte bestehen.

2.4.4 Umgang mit Konflikten

Schwierige Themen und offene Kritik münden häufig in Konflikte. Jedoch sind Indonesier sehr versiert, wenn es um die Vermeidung bzw. Umschiffung von Situationen mit Konfliktpotential geht. Die in Indonesien dominierende indirekte Kommunikation entschärft im Voraus schwierige und konfliktreiche Begegnungen und lässt den Beteiligten die Möglichkeit, ohne Gesichtsverlust einen Konsens oder Ausweg zu finden. In unangenehmen Situationen wird oft gelächelt, um der peinlichen oder konfliktgeladenen Situation den aggressiven Moment zu nehmen. Schwebt ein Problem im Raum oder gibt es bereits einen Konflikt, geht man sich und dem Konflikt meist aus dem Weg. Man versucht, den Konflikt vergessen zu machen, indem man erst einmal abtaucht, abwartet und nichts unternimmt. Daher wird der Pflege von Beziehungen sehr viel Zeit und Aufmerksamkeit geschenkt, um eine Art Vertrauensvorschuss für schwierige Zeiten zu erwerben, mit dem Konflikte ausgestanden werden können. Es ist durchaus üblich, dass eine dritte Person als Mittler und Schlichter zwischen den Konfliktparteien auftritt. Gerade, wenn man eher ein direkt kommunizierender Typ ist und viel Wert auf Transparenz und deutliche Worte legt, entgeht einem schnell, dass eine „offene“ Aussprache bzw. Diskussion von Indonesiern schon als sehr konfliktgeladen, aggressiv und damit stressig empfunden werden kann. Schwierige Situationen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte werden meist diskret und informell besprochen und gegebenenfalls geklärt.

2.4.5 Nonverbale Kommunikation

In Indonesien lernt man bereits im Kindesalter, dass ein höfliches, zurückhaltendes Wesen, das als erstrebenswert gilt, sich auch in einer guten Körperbeherrschung äußert. Die Beherrschung der Mimik bedeutet, vor allem in schwierigen und peinlichen Situationen das Innere nicht nach außen zu tragen. Emotionen, vor allem negative, werden idealerweise zurückgehalten und unterdrückt, so dass sie sich weder verbal noch anhand der Sprache des Gesichts und des Körpers ausdrücken. Indonesier lernen einerseits ihre Mimik zu kontrollieren und wenig ihrer inneren Erregungszustände nach außen zu tragen. Andererseits kennt gerade die indonesische Kultur eine Vielzahl von Lächeln und Lachen mit unterschiedlichen Konzepten. Neben dem höflichen Lächeln und einem

befreiten, lauten und herzlichen Lachen wird auch in Situationen gelächelt, in denen vielen im deutschen Kontext „das Lachen vergeht“, beispielsweise beim Ableben eines Angehörigen oder wenn Konflikte auftreten.

Insgesamt gilt es als halus (fein, vornehm, edel), nicht zu viel Raum mit der eigenen körperlichen Präsenz einzunehmen, sondern sich mit Gestikulation zurückzuhalten und bescheiden aufzutreten. Mit dem bloßen Finger oder Fuß wird idealerweise nicht auf andere Personen gewiesen. Zeigt man auf einen Gegenstand oder eine Person, so geschieht dies idealerweise mit der gesamten rechten flachen Hand (die Finger liegen fest aneinander), die bei einer Person eher in die Richtung als direkt auf diese weist. Winkt man Personen oder Taxis und andere Verkehrsmittel heran, so wird die rechte flache Hand benutzt, die in Richtung Boden zeigt, während man winkt. Im deutschen Kontext wird diese Gestik eher als abweisende bzw. abwehrende Haltung interpretiert und hat somit im indonesischen Kontext eine umgekehrte Bedeutung.

Indonesier sitzen zuhause traditionell oft auf dem Boden, wobei auch in Indonesien Sitzdecken und Couchgarnituren fast überall zur Wohnungseinrichtung gehören. Männer sitzen auf dem Boden üblicherweise im Schneidersitz, Frauen und Mädchen im „Damensitz“, die Beine befinden sich geschlossen links oder rechts angewinkelt vom Oberkörper, andere Sitzpositionen gelten für die Frauen und Mädchen in gemischter Gesellschaft als weniger fein.

Zwischen Frauen und Männern wird ein größerer Körperabstand verlangt als unter Geschlechtsgenossen, auch Berührungen in der Öffentlichkeit zwischen Frauen und Männern sind eher selten. Männer untereinander ebenso wie Frauen dürfen hingegen Händchen haltend oder Arm in Arm gehen. Die meisten Indonesier vermeiden direkten Blickkontakt, vor allem in unmittelbarer Nähe, und auch im Gespräch. Bei all dem soll darauf hingewiesen werden, dass es regional und abhängig von der Persönlichkeit selbstverständlich variiert, wie indirekt Indonesier kommunizieren oder wie sehr sie den Blickkontakt vermeiden etc.

2.4.6 Paraverbale Kommunikation

Regionale Variationen indirekten Kommunizierens gelten ebenso für die paraverbale Ebene. In manchen Regionen erscheinen die Bewohner lauter und schneller zu sprechen als in anderen. Dennoch gilt leises Sprechen als edles Benehmen. Rangniedrigere und jüngere Personen erweisen ranghöheren und älteren Menschen damit ihren Respekt.

Hochrangige Personen zeigen mit leiser Stimme und niedrigem Sprechtempo, dass sie sich ihrer Stellung als würdevoll erweisen. Sind Indonesier gleichen Ranges unter sich, so wird lauter und schneller gesprochen, vor allem unter Kindern, Jugendlichen, guten Freunden und Kollegen. In Indonesien gilt es als unhöflich, einer sprechenden Person ins Wort zu fallen und sie zu unterbrechen, solange sie ihre Rede noch nicht beendet hat. Die Pausen sind daher eher länger gehalten, um sicher zu gehen, dass der andere Gesprächsteilnehmer seine Rede beendet hat. Zudem bieten Pausen die Möglichkeit, das Gesagte zu überdenken, bevor man angemessen und unter Wahrung von Harmonie und Gesicht antwortet.

In Indonesien ist es vieler Orts üblich, die Nase laut hochzuziehen und kaum jemand nimmt Anstoß daran. Umgekehrt kann es zu Irritationen führen, wenn man sich die Nase vor aller Augen und Ohren schnäuzt. Auch geräuschvolles Schlürfen und Schmatzen gelten als normal und zeigen an, dass es der Person schmeckt. Jedoch ist dieses Verhalten im gebildeten städtischen Milieu mittlerweile weniger zu beobachten.

3 | Interkulturelle Kommunikation im Überblick

In den Fallstudien erleben Sie interkulturelle Kommunikation im Alltag – hautnah. Das, was sich in diesen und ungezählten anderen Situationen ereignet, zum Beispiel auch in Ihrem Arbeitsalltag, ist einzigartig. Ganz abgesehen dass Interessenlagen, Wünsche und andere zwischenmenschliche Faktoren jede Begegnungen und so auch die interkulturellen Begegnungen maßgeblich beeinflusst, gibt es Faktoren, die bei letzteren besonders wirksam sind:

- Ihr Selbstbild und die Vorannahmen, die Sie über Ihr Gegenüber haben.
- das Selbstbild Ihres Gegenübers und die Vorannahmen, die er über Sie hat.
- Ihre wechselseitigen Bemühungen, dem jeweils Anderen kulturell gerecht zu werden.

Wenn Vertreter unterschiedlicher Kulturen miteinander kommunizieren und kooperieren, kommt es zu Irritationen. Diese Momente eignen sich in gleicher Weise zur Selbsterkenntnis, wie auch zu einem tieferen Verständnis des Anderen.

Es gibt keine Interkulturalität an sich, sowenig wie es eine einheitliche Kultur gibt. Es gibt immer nur Individuen, die im Kontakt mit Anderen ihre individuelle Fremdheit erleben und dadurch Interkulturalität erschaffen.

Dies wirft Fragen wie die folgenden auf:

- Welche unausgesprochenen Annahmen über die Welt bringe ich in den interkulturellen Kontakt ein, welche der Andere?
- Welche Realität und welche Annahmen über die fremde Kultur konstruiere ich, und welche der Andere?
- Welche Konfliktlösungen sind möglich und stimmig für meinen Einzelfall?

Um Worte dafür zu finden und um Ihre Selbst- und Fremdwahrnehmung zu schärfen, sind Orientierungssysteme aus der Wissenschaft hilfreich. Im Folgenden stellen wir Ihnen zwei komplementäre Ansätze vor, mit deren Hilfe interkulturelle Begegnungen analysiert und verstanden werden können.

1. In welchen grundlegenden Kategorien des Wahrnehmens, Fühlens und Handelns können Menschen sich voneinander unterscheiden? Lernen Sie mit dem Ansatz der „Kulturellen Dilemmata“ ein praktisches und eingängiges Denkwerkzeug kennen, mit dem Sie Ihre eigene Prägung und fremd erscheinende Verhaltensweisen einordnen können.

2. Was passiert auf einer ganz konkreten Ebene, wenn Menschen miteinander sprechen? Schulen Sie Ihre Wahrnehmung mit dem Ansatz: „Linguistic Awareness of Cultures“.

3.1 Kulturelle Dilemmata

In jeder Kultur, als einer Ansammlung von Menschen, die bestimmte Formen des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Handelns teilen, beeinflussen soziale Normen und Wertvorstellungen die Lösung universeller Fragestellungen – aber sie determinieren weder das individuelle Verhalten eines Individuums, noch sind sie unveränderlich.

Der Ansatz der „Kulturellen Dilemmata“ beschreibt Wertepaare, die in interkulturellen Kontaktsituationen das eigene und fremde Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln verständlich machen.

Die im Folgenden beschriebenen Wertepaare, die von Wissenschaftlern wie Hall, Hofstede und Trompenaars untersucht wurden, eignen sich für die Selbst- und Fremdreflexion.

- 3.1.1 Individuum versus Gruppe
- 3.1.2 Hierarchie versus Partizipation
- 3.1.3 Wettbewerb versus Solidarität und Fürsorge
- 3.1.4 Zeitplanung nacheinander oder gleichzeitig
- 3.1.5 Implizit/Indirekt versus Explizit/Direkt kommunizieren
- 3.1.6 Konflikte austragen versus Harmonie erhalten
- 3.1.7 Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug
- 3.1.8 Universalismus versus Partikularismus
- 3.1.9 Regelerorientierung versus Flexibilität
- 3.1.10 Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösungen

3.1.1 Gruppe versus Individuum

Bei der Positionierung zwischen den Polen ‚Gruppe‘ auf der einen und ‚Individuum‘ auf der anderen Seite zeigt sich, zu welchen Anteilen sich die Mitglieder einer Kultur als Teil eines größeren sozialen Beziehungsgefüges verstehen und in welchem Maß sie sich diesem gegenüber verpflichtet fühlen.

Wird das Kulturelle Dilemma in Richtung ‚Gruppe‘ gelöst, nimmt sich eine Person primär als Mitglied einer Gruppe von Bezugspersonen wahr und versucht, persönliche Ziele in Übereinstimmung mit der jeweiligen Gruppe zu definieren und zu erreichen.

Tendiert eine Person zum Pol ‚Individuum‘, definiert sie sich vorrangig als autonomes Individuum. Persönliche Ziele werden unabhängig von den möglichen Interessen der Bezugsgruppe bestimmt und verfolgt.

Fokus auf Gruppe:	Fokus auf Individuum:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Menschen werden in Großfamilien oder andere wir-Gruppen hineingeboren, die sie weiterhin schützen und von denen sie im Gegenzug Loyalität erhalten ■ Identität über Gruppenzugehörigkeit ■ Man spricht mehr von „Wir“ ■ Harmonie und Konsens in der Gesellschaft stellen höchste Ziele dar ■ Status durch Gruppenzugehörigkeit („Wo haben Sie studiert?“) ■ Loyalität ■ Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer wird an moralischen Maßstäben gemessen, ähnlich einer familiären Bindung ■ Delegierte entscheiden nach Rücksprache ■ Im Idealfall leisten Mitarbeiter ihre Arbeit in Gruppen mit gemeinsam geteilter Verantwortung ■ Ferien verbringt man in organisierten Gruppen oder im Kreis der gesamten Familie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jeder Mensch wächst heran, um ausschließlich für sich selbst und seine direkte (Kern-) Familie zu sorgen ■ Identität über Charaktereigenschaften und die persönliche Geschichte ■ Man spricht mehr von „Ich“ ■ Selbstverwirklichung eines jeden Individuums stellt eines der höchsten Ziele dar ■ Status durch persönliche Leistung („Was haben Sie studiert?“) ■ individuelle Durchsetzungsfähigkeit ■ Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer ist ein Vertrag, der sich auf gegenseitigen Nutzen gründen soll ■ Repräsentanten entscheiden auf der Stelle ■ Im Idealfall leisten Mitarbeiter ihre Arbeit als Einzelne und fühlen sich persönlich verantwortlich ■ Ferien verbringt man allein oder mit seinem Partner

3.1.2 Hierarchie versus Partizipation

„Hierarchie versus Partizipation“ differenziert, in welchem Ausmaß die Ungleichverteilung von Macht innerhalb einer Gesellschaft von ihren Mitgliedern toleriert oder sogar erwartet und als natürlich erachtet wird. Dies hat Einfluss auf den bevorzugten Führungsstil in Organisationen, ob er eher hierarchisch oder partizipativ ausgeprägt ist.

Fokus auf **Hierarchie:**

- Autokratischer bzw. patriarchalischer Führungsstil wird bevorzugt
- Verantwortung liegt stark bei den Führungspersonen, die die alleinige Entscheidungsmacht haben
- Hohe emotionale Distanz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem: nur sehr selten spricht der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten direkt an bzw. widerspricht ihm
- Große Abhängigkeit des Mitarbeiters von seinem Vorgesetzten
- Mitarbeiter erwarten konkrete Anweisungen von ihren Vorgesetzten, bevor sie etwas tun
- Hierarchie und Einteilung der Gesellschaft in Klassen wird von Religion und philosophischer Gedankenwelt legitimiert
- Privilegien und das zur Schau stellen von Statussymbolen werden als natürlich gegeben angesehen
- Tendenz zur Zentralisation

Fokus auf **Partizipation:**

- Partizipativer bzw. konsultativer Führungsstil wird bevorzugt
- Verantwortung wird in der Gruppe geteilt; die Stimmen der Gruppenmitglieder sind wichtig im Entscheidungsprozess
- Geringe emotionale Distanz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem: für den Mitarbeiter ist der Vorgesetzte gut ansprechbar und er traut sich ihm zu widersprechen
- Wechselseitige Abhängigkeit von Mitarbeiter und Vorgesetztem
- autonomes Engagement von Teammitgliedern
- Die vorherrschenden Religionen und die philosophischen Systeme betonen die Gleichheit
- Privilegien werden hinterfragt und das starke zur Schau stellen von Statussymbolen stößt auf Missbilligung
- Tendenz zur Dezentralisation

3.1.3 Wettbewerb versus Solidarität und Fürsorge

Das kulturelle Dilemma ‚Wettbewerb versus Solidarität/Fürsorge‘ beschäftigt mit Fragen wie: Welche Rollen können und sollen Frauen und Männer einnehmen? In welchem Verhältnis stehen Leistung und zwischenmenschliche Beziehungen zueinander? Nach welchen Prämissen wird die ideale Gesellschaft organisiert und wonach lohnt es sich zu streben?

Fokus auf Wettbewerb:	Fokus auf Solidarität/Fürsorge:
<ul style="list-style-type: none">■ Vorherrschende Werte sind materieller Erfolg und Fortschritt■ Betonung liegt auf Fairness, Wettbewerb und Leistung■ Geschlechterrollen sind klar definiert und voneinander abgegrenzt ■ Von Männern wird erwartet, dass sie bestimmt, ehrgeizig und hart sind■ Von Frauen wird erwartet, dass sie sensibel sind und die zwischenmenschlichen Beziehungen pflegen■ Von Vorgesetzten erwartet man, dass sie entschlossfreudig und bestimmt sind■ Das Ideal ist die Leistungsgesellschaft■ Die Starken sollen unterstützt und gefördert werden■ Konflikte werden beigelegt, indem man sie austrägt; bei internationalen Konflikten durch Zeigen der eigenen Stärke oder Kämpfen■ Die Regierung gibt relativ großen Teil des Staatsbudgets für Rüstung aus■ Die Regierung gibt relativ kleinen Teil des Staatsbudgets für Entwicklungshilfe aus■ Die Aufrechterhaltung des wirtschaftlichen Wachstums sollte höchste Priorität haben	<ul style="list-style-type: none">■ Vorherrschende Werte sind die Sorge für das allgemeine Wohl und Bewahren der Werte■ Betonung liegt auf Gleichheit, Solidarität und Qualität des (Arbeits-)Lebens■ Geschlechterrollen werden nicht durch klar bestimmte Merkmale definiert und voneinander abgegrenzt; fast alle gesellschaftlichen Rollen können sowohl von Frauen als auch von Männern eingenommen werden■ Von jedem wird erwartet bescheiden zu sein ■ Sowohl Männern wie Frauen wird zugestanden, sensibel und um zwischenmenschliche Beziehungen bemüht zu sein■ Vorgesetzte verlassen sich auf ihre Intuition und streben Konsens an■ Das Ideal ist der Wohlfahrtsstaat■ Die Schwachen sollen unterstützt und gefördert werden■ Konflikte werden beigelegt, indem man miteinander verhandelt und nach einem Kompromiss sucht ■ Die Regierung gibt relativ kleinen Teil des Staatsbudgets für Rüstung aus■ Die Regierung gibt relativ großen Teil des Staatsbudgets für Entwicklungshilfe aus■ Dem Schutz der Umwelt sollte höchste Priorität eingeräumt werden

3.1.4 Zeitplanung nacheinander oder gleichzeitig

Das Verständnis davon, was Zeit ist, welchen Stellenwert sie einnimmt, oder wie man mit ihr umgehen sollte, variiert und kann als Kulturelles Dilemma mit den Polen Zeitplanung nacheinander und Zeitplanung gleichzeitig dargestellt werden.

Personen, deren Ausprägung in Richtung Zeitplanung nacheinander tendiert, gehen davon aus, dass Zeit linear dargestellt werden kann und auf einem Zeitstrahl verstreicht. Es gibt ein Vorher und ein Nachher, eine Epoche reiht sich an die nächste. Auch was wiederkehrt, hat sich im Vergleich zum vorherigen Auftreten verändert. Planung antizipiert die Zukunft, Ziele können gesetzt und erreicht werden.

Personen, deren Ausprägung in Richtung Zeitplanung gleichzeitig tendiert, gehen davon aus, dass die Ereignisse sich wiederholen und das Individuum wenig Einfluss auf das Schicksal nehmen kann, welches vorher bestimmt ist. Für Angehörige dieser kulturellen Ausprägung hat der aktuelle Moment eine Qualität.

Fokus auf **Zeitplanung nacheinander**:

- Konzentration auf eine Sache zur Zeit und Beginn einer neuen Aufgabe, wenn die alte abgeschlossen ist
- Lineares Zeitverständnis
- Glaube, dass Zeit unaufhaltsam verstreicht und voranschreitet und der selbe Moment nie wiederkehrt
- Zeit ist Geld
- Pünktlichkeit: die Einhaltung von Zeitplänen und formellen Strukturen wird als wichtig erachtet
- der Erledigung von Aufgaben wird eine hohe Priorität eingeräumt

Fokus auf **Zeitplanung gleichzeitig**:

- Erledigung vieler Tätigkeiten zur gleichen Zeit parallel zueinander („Multi-Tasking“)
- Zyklisches Zeitverständnis
- Glaube, dass es regelmäßig wiederkehrende günstige/gute und ungünstige/schlechte Stunden/Tage gibt
- Zeit ist ein Orientierungsrahmen
- Flexibilität: angesichts unvorhergesehener und unplanbarer Ereignisse Anerkennung, dass Pünktlichkeit relativ ist
- Menschen und dem Aufbau und der Pflege von sozialen Beziehungen wird eine hohe Priorität eingeräumt

3.1.5 Implizit/indirekt versus explizit/direkt kommunizieren

Personen lassen sich in ihrer Tendenz unterscheiden, Informationen direkt und fast ausschließlich durch das explizit Gesagte zu übermitteln oder aber den Kontext als Träger von Informationen bei der Übermittlung von Botschaften einzubeziehen (z. B. nonverbale und paraverbale Kommunikation, den Status einer Person, die Zeit, den Ort, die Atmosphäre oder die Vorgeschichte).

Menschen, die aus Kulturen kommen, in denen alle wichtigen Informationen zum Verständnis eines Sachverhaltes möglichst sprachlich expliziert werden und wenig Raum für eigene Interpretationen bleibt, fühlen sich in der Kommunikation mit Menschen einer Kultur, die in hohem Ausmaß nichtsprachlichen Kontext in das Gespräch einbezieht, häufig verloren und im Unklaren über die genaue Botschaft. Umgekehrt besteht die Gefahr, dass bei Mitgliedern einer impliziten Kommunikations-Kultur im Kontakt mit der direkten Kommunikations-Kultur der Eindruck von Grobheit oder Wiederholung entsteht. Dinge direkt beim Namen zu nennen kann hier unsensibel wirken bzw. Informationen beisteuern, die das Gegenüber bereits aus dem Kontext abgeleitet hat und so den Eindruck von herablassendem Reden erwecken.

Fokus auf implizite/indirekte Kommunikation:	Fokus auf explizite/direkte Kommunikation:
<ul style="list-style-type: none">■ In hohem Ausmaß wird der nichtsprachliche Kontext als Bedeutungsträger in die Kommunikation mit einbezogen■ Der Zuhörer muss die Botschaften interpretieren unter Hinzuziehung des Kontextes■ Sprachliche Aussagen enthalten viele Anspielungen und vieldeutige, bildhafte Vergleiche■ Das Ausgesprochene + Kontext = die Botschaft (das nicht-Gesagte zählt)■ Es wird von geteilten Hintergrundinformationen ausgegangen■ Dem ständigen Informiertsein über alle Dinge in der jeweiligen Umwelt wird eine hohe Priorität eingeräumt■ Es besteht ein Interesse daran, Informationen ungefiltert mitzubekommen	<ul style="list-style-type: none">■ Beim Kommunizieren wird der Versuch unternommen, möglichst alle relevanten Informationen sprachlich zu explizieren■ Dem Zuhörer bleibt wenig Raum für eigene Interpretationen■ Sprachliche Aussagen sind direkt, auf den Punkt und beinhalten auch das explizite Thematisieren von konfliktlastigen Inhalten■ Das Ausgesprochene = die Botschaft (nur das Gesagte zählt)■ Der Kommunikationspartner wird im Gespräch über alle relevanten Hintergrundinformationen ins Bild gesetzt■ Der ungeordnete und ungehemmte Informationsfluss wird als störend empfunden■ Es besteht ein Interesse daran, Informationen gefiltert, effizient verpackt und wohl dosiert zu bekommen

3.1.6 Konflikte austragen versus Harmonie erhalten

Wie wird mit Problemen, Streitigkeiten, Gegensätzen oder Differenzen umgegangen? Personen tendieren dazu, entweder Konflikte auszutragen oder die Harmonie zu erhalten.

Fokus auf Konflikte austragen	Fokus auf Harmonie erhalten:
<ul style="list-style-type: none">■ Konflikte werden direkt und offen angegangen; Hauptziel ist das Finden von sachlichen Kompromissen und Lösungen■ Man kommt auf den Punkt■ Zu Beginn von Konfliktgesprächen werden die unterschiedlichen Positionen deutlich gemacht, um dann eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten■ Widerspruch / ein Nein wird klar und deutlich verbal ausgesprochen ■ Die Wahrheit finden, Recht haben■ Seine Meinung zu äußern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen■ Werte wie Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit, Authentizität■ Fehlverhalten führt zu Schuldgefühl und Verlust an Selbstachtung■ Man erwartet von jedem eine eigene Meinung	<ul style="list-style-type: none">■ Konflikte werden defensiv und diplomatisch bearbeitet; Hauptziel ist die Herstellung oder Bewahrung von Harmonie■ Man kreist das Problem langsam ein■ Zu Beginn von Konfliktgesprächen werden Gemeinsamkeiten besonders betont, um eine konstruktive Gesprächsatmosphäre aufzubauen ■ Direkter Widerspruch / ein offen ausgesprochenes Nein wird vermieden. Ablehnung muss aus dem Kontext abgelesen werden (non-verbale Zeichen, Intonation, Vorgeschichte, Umgebungsfaktoren, Gesprächsverlauf...)■ „Gesicht wahren“ / „Gesicht geben“■ Man sollte immer Harmonie bewahren und direkte Auseinandersetzungen vermeiden■ Werte wie Harmoniefähigkeit, Gemeinschaft, Ansehen, Loyalität■ Fehlverhalten führt zu Beschämung und Gesichtverlust für einen selbst und die Gruppe■ Meinungen werden durch Gruppenzugehörigkeit vorbestimmt

3.1.7 Aufgabenbezug versus Beziehungsbezug

Auf große Unterschiede stößt man in der Arbeitswelt immer wieder, wenn es darum geht, ob Person oder Sache oberste Priorität besitzen.

In Kontexten mit der Ausprägung ‚Aufgabenbezug‘ steht die Aufgabe im Mittelpunkt und zwischenmenschliche Beziehungen sind ihr nachgeordnet. Im Arbeitsleben, welches strikt vom Privatleben getrennt ist, geht es hauptsächlich darum, auf effiziente

Weise zu qualitativ hochwertigen Endergebnissen zu gelangen. Alles, was diesem Ziel auf den ersten Blick nicht dienlich ist, wird nach Möglichkeit vermieden. Smalltalk gilt als unwichtige Zeitüberbrückung. Vertrauen genießt, wer sich durch Leistung, Zuverlässigkeit oder Intelligenz hervorgetan hat.

In Kontexten mit der Ausprägung ‚Beziehungsbezug‘ steht der Mensch im Mittelpunkt. Beziehungen herzustellen und zu pflegen besitzt die höchste Priorität. Besonders Smalltalk ist dazu ein wichtiges Instrument, dessen Stellenwert nicht zu unterschätzen ist. Alle Bereiche des Lebens sind miteinander verwoben und zwischen Berufs- und Privatleben wird keine klare Trennlinie gezogen. Vertrauen genießt, wer einen hohen Status besitzt, loyales Verhalten zeigt oder über gute soziale Netzwerke verfügt.

<p>Fokus auf Aufgabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sache vor Person ■ Im Arbeitsalltag geht es vorrangig um gute Arbeitsprozesse und Produkte sowie Kostenoptimierung ■ Gespräche dienen der Klärung von Sachverhalten und benötigen einen Anlass ■ Gespräche sind typischerweise nüchtern, faktengeleitet und im Idealfall kurz und knapp ■ Smalltalk wird als unwichtige Zeitüberbrückung gesehen ■ Starke Trennung von Persönlichkeitsbereichen (rational / emotional; Funktion / Person) und Lebensbereichen (Formelles / Informelles; Beruf / Privates) ■ Auf das Auseinanderhalten von Sachinformation / objektiven Fakten und persönlichem Erleben / subjektiven Erfahrungen wird großen Wert gelegt ■ Argumentation auf abstrakter Ebene mit Begriffen, Fakten und Zahlen 	<p>Fokus auf Beziehung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Person vor Sache ■ Im Arbeitsalltag geht es vorrangig um die Etablierung guter Arbeitsbeziehungen und die Schaffung eines guten Betriebsklimas ■ Gespräche dienen der Beziehungspflege und benötigen keinen Anlass ■ Gespräche sind typischerweise blumig, ausschweifend und lang andauernd ■ Smalltalk – is big talk: Essentielle Kommunikationsform zum Beziehungsaufbau, die sehr viel Raum in Anspruch nehmen kann ■ Eine Trennung von Persönlichkeitsbereichen (rational / emotional; Funktion / Person) und Lebensbereichen (Formelles / Informelles; Beruf / Privates) findet nicht statt ■ Sachinformationen und subjektive Erfahrungen / Emotionen sind nicht voneinander zu trennen ■ Argumentation auf persönlicher Ebene mit Anekdoten, Metaphern und Erzählungen
--	---

3.1.8 Universalismus versus Partikularismus

Hier geht es um die Frage, ob sich eine Gemeinschaft um gut zu funktionieren, unter allen Umständen an universelle Regeln des menschlichen Zusammenlebens zu orientieren sollte oder ob jede gegebene Situation ihrer gesonderten und spezifischen Beurteilung bedarf.

Als Kernsatz der universalistischen Sichtweise kann folgender gelten: ‚Was gut und richtig ist, kann definiert werden und ist allgemeingültig.‘ Für die partikularistische Betrachtungsweise ließe sich formulieren: ‚Freundschaft verpflichtet und hat im Zweifel Priorität.‘

Fokus auf Universalismus:	Fokus auf Partikularismus:
<ul style="list-style-type: none">■ Regeln sind wichtiger als Beziehungen■ Auf einer abstrakten Ebene wird definiert was gut und richtig ist und wie man sich in einer Situation zu verhalten hat■ Orientierung an Systemen, Normen und Regeln, einheitlichen Prozessen■ Verträge müssen eingehalten werden■ Vertrauen genießt, wer das gegebene Wort oder den Vertrag akzeptiert■ Es gibt nur eine Wahrheit oder Realität, auf die man sich geeinigt hat■ Abneigung gegenüber Ausnahmen von der Regel, aus Sorge, diese könnten die Regel schwächen■ Konsequenz■ Gerechtigkeit■ Klarheit	<ul style="list-style-type: none">■ Beziehungen sind wichtiger als Regeln■ In der spezifischen Situation wird entschieden was gut und richtig ist und wie man sich zu verhalten hat■ Orientierung an spezifischen Gegebenheiten, Beziehungsgefügen, Loyalität■ Verträge müssen modifizierbar sein■ Vertrauen genießt, wer auch Veränderungen akzeptiert■ Es gibt verschiedene Sichtweisen der Realität■ Ausnahmen werden gemacht, um bestmöglich auf die Erfordernisse der jeweiligen Situation eingehen zu können■ Flexibilität■ Pragmatismus■ Ambiguität aushalten können

Bricht man das Kulturelle Dilemma ‚Universalismus / Partikularismus‘ herunter auf die Haltung gegenüber unklaren Situationen, so kommt man zum Gegensatzpaar ‚Regelorientierung versus Flexibilität‘.

3.1.9 Regelorientierung versus Flexibilität

Das Kulturelle Dilemma ‚Regelorientierung versus Flexibilität‘ fußt auf der Annahme, dass sich Menschen durch unklare oder mehrdeutige Situationen unterschiedlich stark verunsichert oder bedroht fühlen. Werden Unsicherheiten – wie z. B. die universelle Unsicherheit über die ungewisse Zukunft – stärker als Bedrohung wahrgenommen, lässt sich in Gesellschaften die vermehrte Aufstellung von Regeln zur Regulierung des privaten und öffentlichen Lebens beobachten. Werden unklare Verhältnisse als normale Erscheinung erlebt bzw. besteht in der Gesellschaft eine höhere Toleranz sie auszuhalten, bilden sich flexiblere Formen des gesellschaftlichen Umganges miteinander heraus.

Fokus auf Regeln :	Fokus auf Flexibilität :
<ul style="list-style-type: none">■ Die dem Leben innewohnende Unsicherheit wird als ständige Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt■ Akzeptanz bekannter Risiken; Angst vor uneindeutigen Situationen und unbekanntem Risiken■ Was anders ist, ist gefährlich■ Emotionales Bedürfnis nach Regeln, selbst wenn diese niemals funktionieren■ Viele exakte Gesetze und Regeln■ Können Regeln nicht eingehalten werden, so sind wir sündig und müssen büßen■ Hoher Stellenwert für Experten und Spezialisten ■ Es gibt nur eine Wahrheit und wir besitzen sie. ■ Planungen haben eine hohe Verbindlichkeit; klare Definition von Aufgaben und Verantwortlichkeiten■ Tendenz zu schriftlichen Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none">■ Unsicherheit (Ungewissheit) ist eine normale Erscheinung im Leben und wird täglich hingenommen, wie sie gerade kommt■ Uneindeutige Situationen mit unbekanntem Risiko werden akzeptiert■ Was anders ist, ist seltsam■ Es sollte nicht mehr Regeln geben als notwendig■ Wenige, allgemeine Gesetze und Regeln■ Können Regeln nicht eingehalten werden, so muss man sie ändern■ Hoher Stellenwert für Generalisten und gesunden Menschenverstand■ Die Wahrheit einer Gruppe darf man anderen nicht aufzwingen■ individuelle Kreativität und die Fähigkeit, sich schnell und angemessen auf wechselnde Situationen einzustellen haben einen hohen Wert■ Tendenz zu mündlichen Absprachen

Eine universalistische / auf Regeln fixierte Haltung bzw. eine partikularistische / auf Flexibilität fokussierte Haltung geht im Alltag häufig mit konkreten Verhaltensweisen einher, die sich in einem pragmatischen Ansatz ausdrücken bzw. im Gegenpol auf theoretische Perfektion abzielen.

3.1.10 Theoretische Perfektion versus pragmatische Lösung

Menschen können sich in einer zentralen Tendenz von anderen darin unterscheiden, ob sie eher die theoretische Perfektion oder pragmatische Lösungen als präferierte Herangehensweise zur Lösung universeller Fragestellungen – aber auch ganz konkreter Alltagsaufgaben – bevorzugen.

Fokus auf **theoretische Perfektion:**

- Hoher Stellenwert für Experten und Spezialisten
- Es müssen 100% sein
- Hoher Wert auf technischer Perfektion
- theoretische Grundüberlegungen
- Exakte Planung vor Beginn von Aktivitäten; Klärung des konzeptuellen Ansatzes; kontrollierte Ausführung
- Auf das Detail kommt es an
- Präzise zeitliche Planung
- Würdigung akademischer / formeller Abschlüsse bei Arbeitnehmern

Fokus auf **pragmatische Lösungen:**

- Hoher Stellenwert für Generalisten und gesunden Menschenverstand
- 80% ist genug; ‚Fünf gerade sein lassen‘
- Hoher Wert auf sozialen Beziehungen
- Empirische Tests
- Trial and Error

- Auf das Gesamtergebnis kommt es an
- Zeit dient lediglich als Orientierungsrahmen
- Würdigung praktischer Erfahrungen bei Arbeitnehmern

3.2 Linguistic Awareness of Cultures (LAC)

Interkulturelle Kommunikation findet häufig für wenigstens einen der Beteiligten in einer Fremdsprache statt. Und die ist mehr als eine Sammlung von Wörtern! Wer eine Fremdsprache lernt, studiert nicht nur Vokabeln, sondern er beschäftigt sich mit sechs linguistischen Kategorien von kommunikativen Konventionen.

 <p>Wortbedeutung</p>	 <p>Sprechhandlung</p>	 <p>Gesprächsorganisation</p>
 <p>Nonverbale Zeichen</p>	 <p>Paraverbale Zeichen</p>	 <p>Kontextualisierung</p>



3.2.1 Wortbedeutung oder: „ein Tisch ist kein Tisch“

Das Lernen von Wortpaaren („Stuhl“ = „chair“) täuscht vor, dass es eine Eins-zu-eins-Entsprechung zwischen dem Wort und seiner Übersetzung gibt. Dies ist nicht so, und zwar aus mehreren Gründen:

- Die **Realität offenbart sich auf einem Kontinuum**. Wörter aber grenzen ab. Was ist noch grün und was ist schon blau? Hat eine Sprache überhaupt zwei verschiedene Wörter für diese Phänomene, oder sogar drei?
- Die **Bedeutung eines Wortes setzt sich aus Teilbedeutungen zusammen**, wie am Beispiel des Wortes „Konzept“ in der folgenden Tabelle veranschaulicht. Die Teilbedeutungen in Klammern können, müssen aber nicht vorliegen.

	Konzept	
Teilbedeutungen	Lutz aus Deutschland	Sandrine aus Frankreich
schriftlich	x	(x)
gedanklich		x
gegliedert	x	x
vorläufig und unvollständig		x
durchdacht und ausgearbeitet	x	
Planungsgrundlage	x	
Diskussionsgrundlage		x

- **Gefühle und Assoziationen**, die ein Sprecher/eine Sprachgemeinschaft mit einem Wort verbinden, sind verschieden. Ist ein „Stuhl“ ein Alltagsgegenstand oder ein Statussymbol, bequem oder unbequem? Ist ein „Kompromiss“ eine gute Lösung oder ein Zeichen von Schwäche? Ist „Regen“ schlechtes Wetter oder eine klassische Kulisse für romantische Gefühle? „Kooperation“ ein freiwilliges und gleichberechtigtes Miteinander oder zähne-knirschendes, vordergründiges Einlenken?
- Die **inneren Bilder**, die ein Sprecher / eine Sprachgemeinschaft zu einem Wort hat, sind unterschiedlich. Wie sieht „Wald“ aus? Frisch, licht und grün? Oder morastig, dunkel und bunt? Zwitschern dort die Vögel, oder lauern dort Gefahren?



3.2.2 Sprechhandlung oder: „Was wir tun, wenn wir sprechen“

Kommunikation hat zwei Ebenen:

- das, was gesagt wird: die Äußerung
- das, was damit getan wird: die Sprechhandlung

In den seltensten Fällen sind beide so deckungsgleich wie in „*Ich taufe dich*“: gesagt – getan.

In wenigen Fällen wird die Sprechhandlung vor der Äußerung angekündigt wie in „*Ich wollte mich noch verabschieden: also, kommt gut nach Hause!*“

In den allermeisten Fällen gibt es nur eine Äußerung und die Sprechhandlung muss erschlossen werden.

So kommt es, dass uns in einer fremdsprachlichen Situation oftmals das Gefühl beschleicht: „*Ich habe zwar fast jedes Wort verstanden, aber was um Himmels Willen wurde gesagt?*“

„*Ich ruf dich an!*“: Diese Äußerung könnte beispielsweise sein: ein Versprechen, eine Vertröstung, eine Zusage, eine Absage, ein Abschied.

„*Schöne Vase!*“: Diese Äußerung könnte beispielsweise sein: ein Kompliment, eine Bitte um ein Geschenk oder Kritik an den Blumen.



3.2.3 Gesprächsorganisation oder: „Gespräche haben Ordnung“

Es gibt ganz unterschiedliche Arten von Kommunikation: Smalltalk, eine Verhandlung, eine Verabredung, ein Telefonat, ein Vortrag, eine Einladung, eine Diskussion, eine Anweisung, eine Unterweisung ...

Diese verschiedenen Kommunikationstypen haben jeweils spezifische Merkmale. Der gleiche Kommunikationstyp kann aber in verschiedenen Kulturen ganz unterschiedlich aussehen.

Folgende Faktoren kommen bei der Organisation eines Gespräches zum Tragen:

■ **mündlich oder schriftlich?**

Welches Anliegen/Thema persönlich, telefonisch, per E-Mail oder auf dem Postweg vorgebracht wird, um als „angemessen“ wahrgenommen zu werden oder Gültigkeit zu haben, ist kulturell verschieden.

■ **formalisiert oder formlos?**

Ob es für ein Anliegen/Thema eine feste Form gibt (Eid, Zauberformel, Formular) oder ob es individuell ausgestaltet werden kann, um als „angemessen“ wahrgenommen zu werden oder Gültigkeit zu haben, ist kulturell verschieden.

■ **welche Gesprächsschritte kommen vor, wie lang sind sie im Verhältnis zueinander?**

Ein Gespräch gliedert sich in mehrere Phasen, z.B. Begrüßung, Austausch von Wertschätzung, Einordnung des Gesprächspartners in relevante Gruppenzugehörigkeiten, Suche nach Gemeinsamkeiten, Vorbringen eines Anliegens, Meinungsaustausch, Austausch von Wertschätzung, Verabschiedung.

Welche Phasen ein Gespräch durchläuft und wie lange die einzelnen Phasen dauern, ist in verschiedenen Kulturen verschieden.

■ **linear oder mit Themenabweichungen? Wie oft darf/muss etwas wiederholt werden?**

Ob ein Thema stringent besprochen wird oder ob Exkurse in andere Themenbereiche erwünscht oder erforderlich sind, und welche Bedeutung eine Themenabweichung für den Gesprächsverlauf hat, ist kulturell verschieden.

Ob eine Wiederholung redundant ist oder die Bedeutung gegenüber den vorhergehenden Malen erweitert wird, ist kulturell verschieden. Gültigkeit oder Gewicht einer Aussage können von der Häufigkeit der Wiederholung abhängen.



3.2.4 Nonverbale Zeichen oder: „mit den Augen hören und mit dem Körper sprechen“

Nonverbale Zeichen sind der Kommunikationsbereich, in dem alles zum Tragen kommt, was man sehen kann. Das sind die folgenden Zeichenbereiche:

- Mimik – der Gesichtsausdruck
- Augensprache – der Ausdruck der Augen und Blickkontakt
- Gestik – die Zeichen der Arme und Hände
- Körperhaltung – der Ausdruck des Körpers, auch Zuwendung/Abwendung, Ausrichtung
- Proxemik – der Körperabstand, Nähe/Distanz auch in Art und Frequenz der Berührung
- Gerüche – ausgehend von Kosmetika/Parfums oder die einer Person aufgrund ihrer Beschäftigung anhaften
- Kleidung
- Zubehör wie Uhren/Schmuck, Orden, Brille, Regenschirm, Taschen, Kamera, Geldbörse, elektronische Geräte, Pistole, Messer, Kamm, Spiegel, Zigarre
- Behandlungen wie Tätowierungen, Verstümmelungen, Haarfarbe oder Dauerwelle, Piercings

Nonverbale Zeichen sind nicht universell, sondern konventionell und dies in mehrerer Hinsicht:

1. Nicht alles, was man sehen kann, ist ein nonverbales Zeichen. Schon die Entscheidung, was ein Zeichen ist und was jeder halten kann, wie er möchte, ohne damit irgendetwas auszusagen, wird in verschiedenen Kulturen unterschiedlich bewertet.
2. Die Bedeutung eines nonverbalen Zeichens ist in verschiedenen Kulturen unterschiedlich.
3. Nicht alle Gesten, Augensprache, Mimik, Körperhaltungen sind kulturgebundene konventionelle Zeichen. Es gibt auch individuelle Gewohnheiten.



3.2.5 Paraverbale Zeichen oder: „Der Ton macht die Musik!“

Paraverbale Zeichen sind der Kommunikationsbereich, in dem alles zum Tragen kommt, was man hören kann. Das sind die folgenden Zeichenbereiche:

- Lautstärke – spricht jemand laut oder leise?
- Tonhöhe, Modulation, Intonation – spricht jemand melodisch, mechanisch, blasiert, hart, piepsig, resonanzreich, rauchig, monoton?
- Sprechrhythmus – spricht jemand skandiert, abgehackt, fließend.
- Sprechtempo – spricht jemand langsam oder schnell?
- Sprechpausen – sind die Pausen lang oder kurz? Selten oder häufig? Im Redefluss oder nur am Ende des Gesprächsbeitrags?

In paraverbalen Zeichen liegen Informationen, die allerdings nicht universell gültig sind, sondern von Kultur zu Kultur verschieden: freundlich/unfreundlich, bestimmt/unbestimmt, überzeugend/unsicher, glücklich/traurig, weiblich/männlich, dominant/unterwürfig klingt in verschiedenen Kulturen unterschiedlich.

Paraverbale Zeichen sind unter anderem dafür verantwortlich, dass wir ein und denselben Satz für eine Frage, für eine Anweisung, für einen Flirt oder für eine Beleidigung halten können. Paraverbale Zeichen lösen beim Hörer unmittelbar Emotionen aus.



3.2.6 Kontextualisierung oder: „das Gesagte und das Nichtgesagte“

Dieser Punkt konkretisiert das Kapitel 4: „implizit/indirekt versus explizit/direkt kommunizieren“.

Sprechen unter Einbezug des Kontextes ist „gemacht“ und kann daher auch gelernt werden. Wichtig sind die beiden Leitfragen:

Welche Gesprächsanlässe werden als sensibel angesehen, so dass indirekte Kommunikation vorgezogen wird?

Auf welche Weise wird im Gesagten markiert, dass es eine Ebene hinter der wörtlichen Dimension gibt? Denn Sprecher wollen verstanden werden, d.h. sie geben kulturspezifische Schlüssel zum Verstehen.

Diese können sein:

- ein Thema, das in der Situation überraschend ist
- ein Wort, das in der Sprechhandlung überraschend ist
- eine im erwarteten Gesprächsverlauf weggelassene Sprechhandlung
- eine im erwarteten Gesprächsverlauf hinzugefügte Sprechhandlung
- Hinzufügen eines Partikels in eine erwünschte Antwort
- eine Abweichung von der erwarteten Betonung
- eine Routine-Formel in einer erwünschten Antwort
- eine maßlose Übertreibung in einer erwünschten Antwort
- eine offensichtliche Unmöglichkeit in einer erwünschten Antwort
- eine von der erwarteten Körpersprache abweichende Gestik/Mimik
- das Aufgreifen eines stellvertretenden aber verwandten Themas

Jede Kultur verwendet einige Arten auf eine verdeckte Botschaft hinzuweisen besonders virtuos.

Die Ausführungen dieses Kapitels beziehen sich auf die Forschung zur Linguistic Awareness of Cultures von Prof. Dr. Bernd Müller-Jacquier, Universität Bayreuth.

4 | Weiterlernen

(Weiter-)Lernmöglichkeiten (in) der AIZ

Wir laden Sie ein, Ihren weiteren persönlichen Lernpfad zu planen. Im Folgenden finden einen Überblick zu den weiterführenden Lernmöglichkeiten in der in der AIZ mit Buchungs- und Kontaktmöglichkeiten.

Welche Themenfelder sind für Sie besonders interessant? Kreuzen Sie an.

Welche Vertiefungsmöglichkeiten möchten Sie nutzen? Kreuzen Sie an.

Themenfelder	Interessiert mich	Vertiefungsmöglichkeiten	Kontakt
Landesanalyse: Geschichte sowie aktuelle politische und gesellschaftliche Situation in Indonesien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Recherche auf dem Landesinformationsportal www.laenderportal.org <input type="checkbox"/> Selbststudium im Didaktikzentrum: (Filme, Fachbücher, Musik, Romane, Analysen, Reiseberichte, Zeitschriften, Karten zum Land) <input type="checkbox"/> Besuch eines landesanalytischen Kurses in der AIZ	Besuchsadressen: Akademie für Internationale Zusammenarbeit Lohfelder Straße 128 53604 Bad Honnef AIZ Didaktikzentrum mit Lernlandschaft Rheinstraße 4 53604 Bad Honnef
Interkulturelle Kommunikation und Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Besuch eines dreitägigen interkulturellen Trainings in der AIZ <input type="checkbox"/> Studium des Online-Kurses zu „Intercultural Communication“ von der E-Academy sowie evtl. die Kurse zu „Virtual Communication“ und „Conflict Management“ <input type="checkbox"/> Nutzung des Lernspiels der E-Academy „Interacción“ zur Verdeutlichung der Schwierigkeiten und Lösungsansätze bei der Steuerung eines internationalen Projektteams <input type="checkbox"/> Besuch der interaktiven Reflexionsstationen zur Linguistic Awareness of Cultures, zu kulturellen Selbst-	Entwicklungspolitische Spezialbibliothek Friedrich Ebert Allee 40 53113 Bonn In unserem Didaktikzentrum in Bad Honnef halten wir insgesamt über 40.000 Medien sowie, hauseigene Lehr- und Lernmaterialien für Sie bereit. Wir bieten Ihnen eine Lernberatung für das angeleitete Selbststudium inklusive Rechercheunterstützung und Internetzugang. Information und Beratung: +49 (0) 2224/926-444 kundenportal-aiz@giz.de www.giz.de/akademie

Themenfelder	Interessiert mich	Vertiefungsmöglichkeiten	Kontakt
		<p>und Fremdbildern und zum interkulturell sensiblen Umgang mit Zeitkonzepten im Didaktikzentrum</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Selbststudium im Didaktikzentrum: (Filme, Fachbücher, Zeitschriften, Trainingsmaterialien) <input type="checkbox"/> Buchung eines maßgeschneiderten Joint-Trainings für Ihr internationales Team an Ihrem Einsatzort <input type="checkbox"/> Anschluss an eine Gruppe zur kollegialen Beratung 	<p>Das AIZ Kundenportal gibt Auskünfte und bietet eine Umfassende Personalentwicklungsberatung für Individuen und Institutionen.</p> <p>Lernplattformen</p> <p>www.globalcampus21.org</p> <p>Der Global Campus 21 ® ist die Lern- und Kollaborationsplattform der GIZ für die Internationale Zusammenarbeit.</p> <p>www.giz.de/eacademy</p>
Sprache und Kommunikation: Indonesisch oder Englisch	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sprachunterricht in der AIZ <ul style="list-style-type: none"> - Ein Orientierungskurs in Indonesisch - Ein Intensivkurs in Englisch - Trainings zu Präsentieren, Moderieren oder Verhandeln in Englisch <input type="checkbox"/> Training zum Kommunizieren mit Hilfe von Laiendolmetschern <input type="checkbox"/> Selbststudium mit dem multimedialen Kurs der AIZ <input type="checkbox"/> Studium des englischsprachigen Online-Kurses zu „International Training and Facilitation Skills“ der E-Academy 	<p>Grenzübergreifendes Lernen finden Sie in der E-Academy und den Angeboten E-Learning, E-Coaching und virtuelle Zusammenarbeit in neun Sprachen.</p> <p>www.laenderportal.org</p> <p>Das Landesinformationsportal ist eine qualifizierte Wissensressource und bietet detaillierte, aktuelle und verlässliche Informationen zu Ländern mit entwicklungspolitischer Relevanz.</p> <p>www.giz.de/dokumentation</p>
Entwicklungspolitik	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Besuch eines Trainings oder Teilnahme an einem virtuellen Kurs zu einem spezifischen entwicklungspolitischen Thema in der E-Academy, z. B. zum Umgang mit Korruption, Good Governance, Menschenrechte, Gender, Fragile Staaten und EZ 	<p>Zugang zu Datenbanken mit Recherchemöglichkeiten, zur entwicklungspolitischen Literatur, e-Dossiers zu diversen Themen der Entwicklungspolitik, Internetquellen und weitere GIZ-Publikatione</p>

Themenfelder	Interessiert mich	Vertiefungsmöglichkeiten	Kontakt
Entwicklungs- politik		<input type="checkbox"/> Studium diverser Online-Kurse zu den Themen „Gender Mainstreaming“, „International Project Management“ oder „Trust, Transparency and Viability in Business“ <input type="checkbox"/> Selbststudium im Didaktikzentrum (Dokumentarfilme, Publikationen, Zeitschriften, Analysen) <input type="checkbox"/> Selbststudium in der entwicklungspolitischen Spezialbibliothek der GIZ (Monografien, Zeitschriften, Aufsätze, Publikationen, Themendienste)	
Management und Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Besuch eines Trainings in der AIZ zu Beratungskompetenz, Organisationsentwicklung, Changemanagement, Konfliktbearbeitung, Projektmanagement <input type="checkbox"/> Studium der Online-Kurse zu „Intercultural Communication“, „Successful Consultancy“ oder mehrerer anderer Kurse aus dem Themenfeld „Management & Leadership“ der E-Academy	
Umgang mit Stress, Belastung und Trauma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Training in der AIZ	
Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Training in der AIZ	

Das Didaktikzentrum der AIZ empfiehlt aus seinem umfassenden Medienbestand folgende Fachbücher, Romane und Filme zur weiteren Annäherung an Indonesien:

Fachbücher über Indonesien

- **Political Change and Territoriality in Indonesia** (Hrsg.: Kimura, E., 2013)
- **Indonesia Rising. The Repositioning of Asia's Third Giant** (Hrsg.: Reid, A., 2012)
- **The Indonesian Economy. Entering a New Era** (Hrsg.: Ananta, A. u.a., 2011)
- **Korupsi – Korruption in Indonesien** (Koenen, S.L., 2011)
- **Herausforderungen für Indonesiens Demokratie** (Hrsg.: Findeisen, G. u.a., 2010)
- **Indonesia Towards Democracy** (Abdullah, T., 2009)
- **Expressing Islam. Religious Life and Politics in Indonesia** (Hrsg.: Fealy, G./White, S., 2008)
- **Beruflich in Indonesien** (Martin, M., 2002)
- **Geschäfte in Indonesien – "Kunci Budaya". Der kulturelle Schlüssel zum Erfolg** (Brandt, T., 1996)

Fachbücher über interkulturelle Kommunikation und Kooperation

- **Organisation und kulturelle Differenz. Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung** (Hrsg.: Göhlich, Michael u.a., 2013)
- **Interkulturelle Kompetenz** (Landeszentrale für politische Bildung Thüringen/Bolten, Jürgen, 2012)
- **Interkulturelle Kompetenz. Ein Arbeitsbuch mit interaktiver CD und Lösungsvorschlägen** (Heringer, Hans Jürgen, 2012)
- **Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz. Vielfalt als Chance** (Müller, Catherine/Sander, Gudrun, 2011)
- **Interkulturelle Kompetenz im Wandel. 1. Grundlegungen, Konzepte und Diskurse** (Hrsg.: Otten, Matthias u.a., 2009)
- **Interkulturelle Kompetenz im Wandel. 2. Ausbildung, Training und Beratung** (Hrsg.: Otten, Matthias u.a., 2009)

Reiseführer

- **Indonesien. Von Sumatra bis Sulawesi** (Jacobi, M. u.a., 2012)
- **KulturSchock Indonesien** (David, B., 2012)
- **Der Ruf des Geckos. 18 erlebnisreiche Jahre in Indonesien** (Geerken, H. H., 2009)

Romane

- **Die Regenbogentruppe** (Hirata, A., 2009)
- **Haus aus Glas** (Toer, P. A, 2003)
- **Stilles Lied eines Stummen** (Toer, P. A., 2000)
- **Saman** (Utami, A., 2007)
- **Tiger! Tiger!** (Lubis, M., 1992)
- **Kind aller Völker** (Toer, P. A, 1991)
- **Die Webervogel** (Mangunwijaya; Y. B., 1993)

Filme

- **The Act of Killing** (Oppenheimer, J., 2012)
- **Die Nacht der Giraffe** (Edwin, 2012)
- **Position Among the Stars** (Helmrich, L.R., 2010)
- **Opera Jawa** (Nugroho, G., 2009)
- **Indonesien – größter Gottesstaat der Erde** (BMZ, 2009)

Musik

Folgende Musikstile und Interpreten sind in Indonesien beliebt. Musikclips sind auf Youtube zu finden, geben Sie die Suchworte „lagu Indonesia“ bzw. „musik Indonesia“ ein:

- **Gamelan-Musik**
- **Dangdut-Musik**
- **Keroncong-Musik**
- **Inul Daratista**
- **Rhoma Irama**
- **Agnes Monica**
- **Iwan Fals**

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

E info@giz.de
I www.giz.de