

Einblicke in die Herausforderung, Anfragen aus der Praxis  
auf der Basis von wissenschaftlichen Grundlagen zu begegnen



**Dr. Kirsten Nazarkiewicz – consilia cct**

Vortrag im Rahmen des Kolloquiums von Prof. Dr. A. Moosmüller an der LMU

24.10.2012

### Übersicht



- Interkulturelle Herausforderungen in der Berufspraxis
- Kompetenzunterstützung zwischen (wissenschaftlichem) Anspruch und berufspraktischer Realität
- Eigene Konzepte und wissenschaftsgestützte Vorgehensweisen

Sie können die Präsentation downloaden unter: [www.consilia-cct.com/de/vortraege.php](http://www.consilia-cct.com/de/vortraege.php)

- „Offshoring“ und „Smart Sourcing“ ⇒ Off site, virtuelle, globale Teams
- „Follow the sun - Service“ ⇒ internationale Prozesskette
- Auslandsentsendungen, multikulturelle Mitarbeiterschaft ⇒ Managing Diversity
- Kunden aus aller Welt (B2B, „Gäste“, „Patienten“) ⇒ interkulturell angepasste Dienstleistungen
- Internationales Projektmanagement ⇒ Zielerreichung über Kulturgrenzen hinweg
- Merger & Acquisitions ⇒ Zusammenführung von Organisations- und Abteilungskulturen

- Unternehmensberatungen
- Wirtschaftsprüfungsgesellschaften
- Dienstleistungsbranche
- Luftfahrt-, Transport- und Verkehrsindustrie
- Finanzdienstleister, Banken
- Automobilindustrie, Fahrzeughersteller und -zulieferer
- IT Hardware und Dienstleistungen
- Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen, soziale Dienste
- NGOs, öffentliche, kirchliche und gemeinnützige Träger
- Schulen, Universitäten, Weiterbildungseinrichtungen
- Touristikbranche, Hotels, Tagungs- und Gaststätten

## Typische Anfragen: Anlässe



- Wir haben Kunden / Mitarbeiter / Kollegen / Patienten / Studenten / Schüler ....aus aller Welt. Was müssen wir tun oder lassen, damit wir nicht in Fettnäpfchen treten?
- Unser Projekt / Team ist international aufgestellt (Mitarbeiter in New York, London, Singapur und Bangalore). Worauf müssen wir bei der Projektleitung, der Führung der Mitarbeiter und in der Zusammenarbeit achten?
- Eine unserer Führungskräfte ist Change Agent für Polen (Pune, Bangkok, Shannon...) und soll dort die Prozesse unserer Offshore Services optimieren. Der betreffende Kollege wird nicht anerkannt...
- Wir arbeiten weltweit. „Die Inder“ (Chinesen, US-Amerikaner...) reagieren nicht auf unsere Deadlines und Emails. Was sollen wir tun?
- Wir implementieren gerade weltweit ein neues IT-Produkt und müssen die Mitarbeiter trainieren. Wie kann man das "training-on-the job" kultursensitiv optimieren?
- Unser Vorstand ist interkulturell, virtuell und...zerstritten, können Sie eine Konfliktmoderation durchführen?
- Unsere Chefs und unser Team sind über den ganzen Globus verstreut. Wie können wir die Zusammenarbeit verbessern?

## Typische Anfragen: Prozesse



- Unsere Mitarbeiter haben Kurzkontakte mit Menschen aus vielen Kulturen der Welt. Wie können sie flexibel und kundenfreundlich handeln?
- Wir haben/wollen eine multikulturelle Belegschaft, was müssen wir bei den Bewerbungen und in der Personalentwicklung beachten?
- Wir möchten unsere Entsandten gut auswählen (vorbereiten, begleiten/coachen lassen) welches Instrument hilft uns dabei?
- Es gibt einen regen Austausch von Mitarbeitern zwischen unseren verschiedenen Standorten, was können wir tun, damit die „Inbounds“ sich gut in Deutschland integrieren?
- Wir möchten das Thema interkulturelle Kompetenz im Unternehmen befördern, welche Maßnahmen sind ratsam?
- Aufgrund einer Neuausrichtung verändern sich die Funktionen, die Teams und Prozesse . Zudem müssen wir uns von vielen Mitarbeitern trennen. Unsere Führungskultur war bislang sehr beziehungsorientiert und unsere Leiter müssen darauf vorbereitet werden.

- Kultursensible Betreuung in der Krise
- Führung im interkulturellen Kontext
- Störung als Lernchance (TTT-CCS), Train the technical trainer international
- Internationalisierung: Neu? Anders? Gemeinsam!
- Living and working with the Germans
- Interkulturelle Kompetenz für Brunei (Asiatische Kernmärkte)
- Interkulturelles Coaching (für Indien, Shanghai, Singapur, USA...)
- Remote Management, Working in a virtual team - Leading from distance
- Global, local, glocal oder was? Best practices des interkulturellen Marketing
- Coachingausbildung: Transkulturelles Coaching (in Kooperation mit dem IKF, Schweiz)
- Weiterbildung Interkulturelles Coaching (Aufbauqualifizierung für Coachs)
- Teilnahme und Vorträge auf Fachkongressen: Sietar Forum Berlin („Intercultural competence through communicative work“, September 2012), DGSF Jahreskongress, „Interkulturell, multikulturell, transkulturell: Kulturreflexivität in Coaching und Supervision“, Freiburg 2012)

## Interkulturelle Kompetenz in der Praxis

### Die Haupt-Zielgruppen...

- Personen „an der Front“
- Fachkräfte, operatives Management, zunehmend strategisches Management
- Multiplikatoren von Unterstützungs- und Weiterbildungsleistungen: Human Resources, Trainer, Coachs

### haben...

- globale Perspektiven und Kontakte
- Handlungsprobleme und Zeitnot
- Effizienz- und Produktivitätsdruck

### ...und wünschen sich daher:

- einfache Lösungen
- Handlungsempfehlungen (am liebsten in Form von praktisch anwendbaren „Rezepten“)
- Kurzveranstaltungen (Pecha Kucha: 20/20)

## Anlässe und Ziele von interkulturellen Kompetenzmaßnahmen

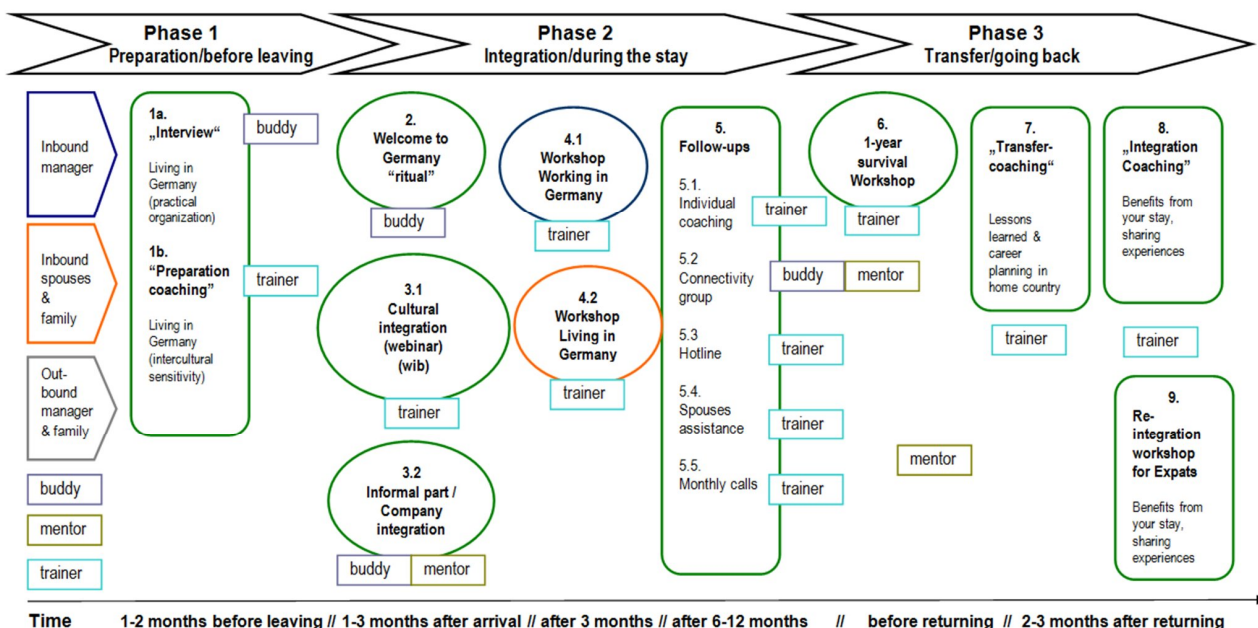


- Engagement einzelner Personen
- Systembedingte Veränderungen (Mergers, Outsourcing)
- Anlässe und Befragungen
- Situative Veränderungen / „Krisen“ (Irritationen, Konflikte)
- Personelle Veränderungen
- Systematische Veränderungen (neue Ziele und Leitlinien)

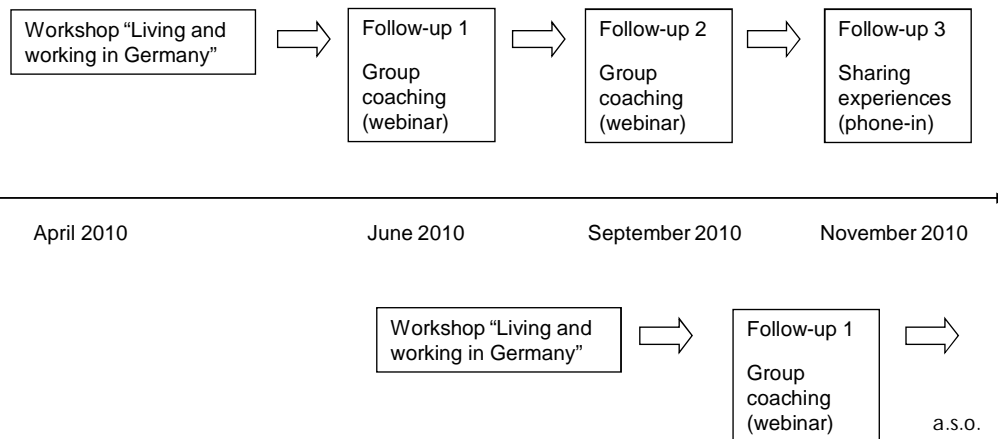
### Typische Ziele:

- Allgemeine Sensibilisierung
- Verringerung von Reibungsverlusten
- Positive Absichten (besseres Selbst- und Fremdverständnis)
- Lösungsdruck und „Rezeptbedarf“

## Differenz zwischen inhaltlichem Anspruch und finanzierbarer Möglichkeit: Prozessidee



## Hiatus zwischen qualitativem Anspruch und finanzierbarer Möglichkeit: Prozessrealisierung



## Wissenschaftlich fundierte Ansätze und Methoden



- 1. Kulturanthropologie** (Hall, Hofstede, Trompenaars)
  - „Kulturdimensionen“
  - Methode: z. B. Wissens-Input
- 2. Ethnologie** (Moosmüller)
  - Diaspora
  - Methode: z. B. Wissens-Input
- 3. Interkulturelle Psychologie** (Thomas, Kammhuber)
  - „Kulturstandards“
  - Methode: z. B. „Critical Incidents“
- 4. Interkulturelle (Wirtschafts-) Kommunikation / Linguistik** (z.B. Bolten, Müller-Jacquier)
  - „Linguistic Awareness of Cultures“
  - Methode: z. B. Trainingsfilme
- 5. (Antirassistische Bildungsarbeit, Interkulturelle Soziopädagogik...)**
  - Theorien, Übungen

### Wissenschaftliche Ergebnisse...

- beziehen sich nicht auf Praxisprobleme
- sind notwendig komplex
- stammen aus verschiedenen Disziplinen und sind daher inkohärent
- basieren auf verschiedenen Kulturbegriffen
- sind auf andere Fragestellungen ausgerichtet und in dieser Hinsicht selbstreferentiell
- sind theoretisch und methodologisch anspruchsvoll

### In der Praxis braucht man...

- Lösungsansätze
- anschauliche Visualisierungen
- zusammenhängende Darstellungen
- einen leicht erfassbaren Kulturbegriff
- Kontextbezug und Anwendbarkeit
- teilnehmerorientierte pädagogische Methoden

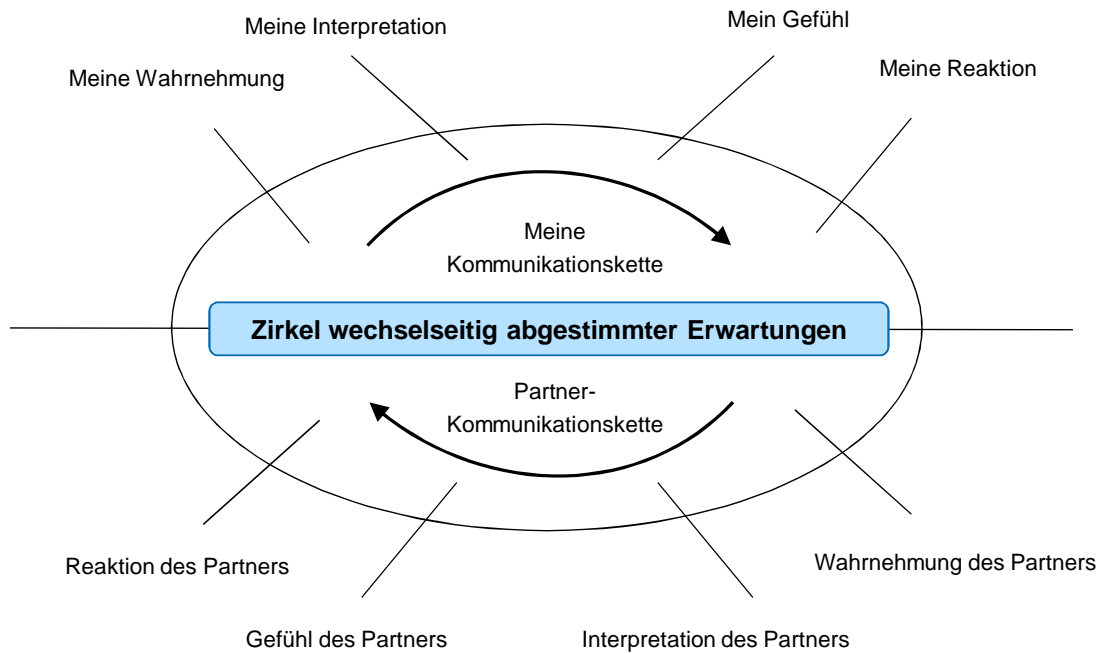
## Beispiel für Visualisierung und Didaktisierung eines dynamischen Kulturbegriffs



myCulturalBackpack

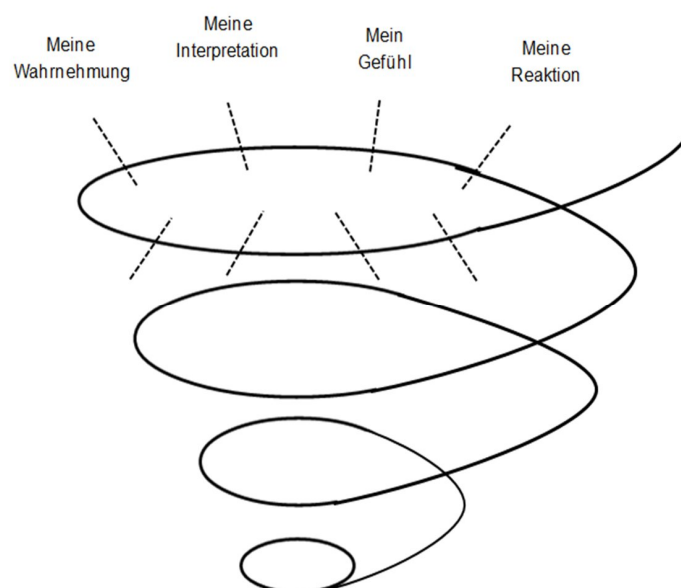
- Kultur als Kohäsion von Differenzen
- Dynamisch, verhandelbar, vielfältig, „individualisiert“
- Teilhabe an verschiedenen Kulturen und (Werte-)Gemeinschaften
- Hybride Identitäten, Diversity

## Beispiel für ein kommunikationsnahes Trainieren von interkultureller Kompetenz



Quelle: Johann u.a. 1998

## Beispiel für das kommunikationsnahe Thematisieren von interkultureller Kompetenz





1

### Hinweis zum Kommunikationsverhalten:

**In Ihrer Kultur ist es üblich und höflich, langsam zu sprechen und längere Sprechpausen zu machen.**

Unterbrechen Sie gelegentlich Ihren Redefluss zum Überlegen und halten Sie inne, zählen Sie dabei z. B. langsam bis 5 und reden danach erst weiter. Zählen Sie bei jeder Frage, die man Ihnen stellt, vor jeder Ihrer Antworten langsam bis 7 usw. Lassen Sie sich einfach mal Zeit.

© 2004 by Kirsten Nazarkiewicz – consilia sc

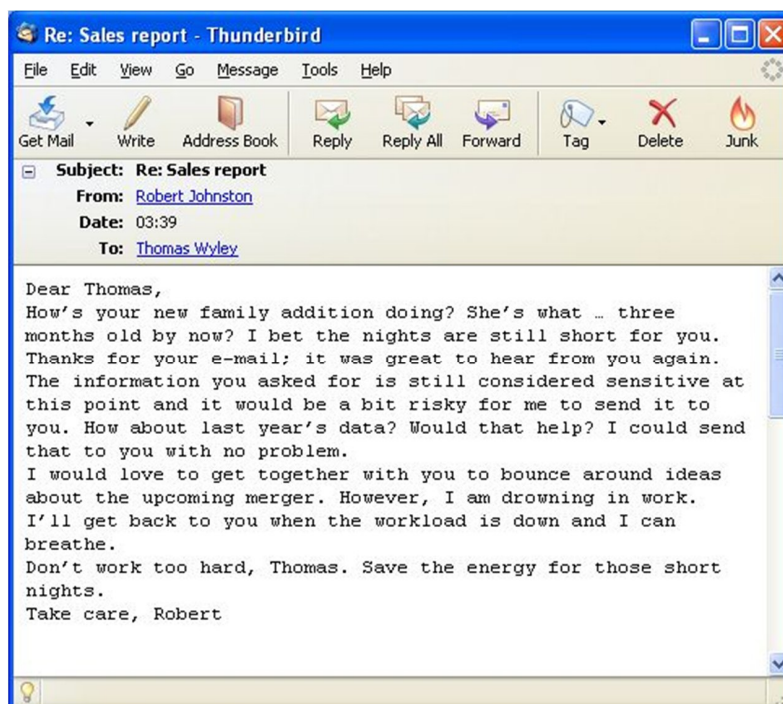
### Operationalisierungsform für LAC

- Rituale
- non- und paraverbale Faktoren
- Gesprächsorganisation, Themen
- Soziale Bedeutung, Handlungsabsichten
- Register (Formulierungsvarianten)

### Einsatzmöglichkeiten

- Simulationsübung (Awareness)
- Vorbereitung für Wissensinput (Knowledge)
- Zur Förderung der „Demut“ (Attitude)
- Zum Einüben von Fähigkeiten (Skills)

## Nutzung von praxisnahen, eigenen Beispielen

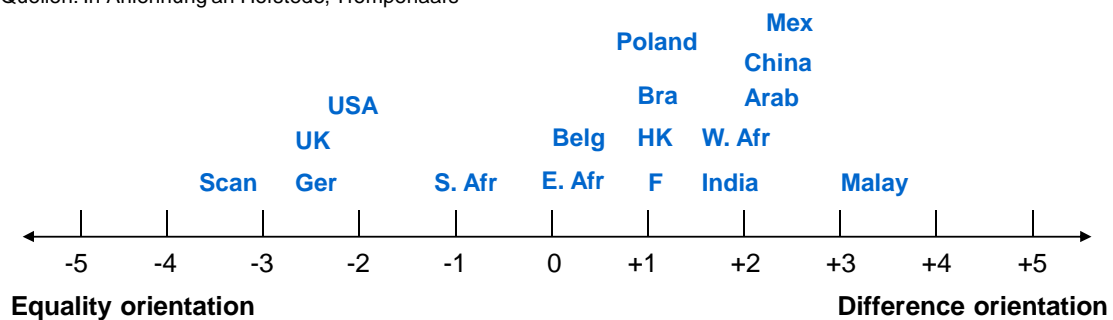


## Beispiel für eine für das Training modifizierte Kulturvergleichsdimension



Equality orientation	Difference orientation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social equality is a goal</li> <li>• Power must be acquired</li> <li>• Showy displays of power are frowned upon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchy ensures stability</li> <li>• Power is a result of existing differences</li> <li>• Privileges are desired</li> </ul>

Quellen: In Anlehnung an Hofstede, Trompenaars



## Didaktik



### 1. Erfahrungsbasis der Zielgruppe berücksichtigen

- Anfänger / „Unerfahrene“ (Grundausbildung)
- Längere Berufspraxis mit interkulturellen Berührungspunkten (Fortbildung)

### 2. Situativen Handlungskontext der Zielgruppe antizipieren

- Kurzkontakte erfordern andere Fähigkeiten als längere Begegnungen
- Kontext: Ort und Zeit, Funktions-, Rollen- und institutionelle Konstellationen

### 3. Interessen und Bedarfe der Zielgruppe aufgreifen (WHID-Faktor)

- Was interessiert allgemein? Wo „drückt der Schuh“?
- Handlungserfolge und Begleitung ermöglichen (Follow-up-Service)

### 4. Interaktive und mikrodidaktische Umsetzung

- Interventionen und Impulse statt Aufklärungs-Pädagogik

### 5. Interkulturelle Kompetenz der Organisation bedenken

- Grenzen der individuellen interkulturellen Kompetenz benennen

### Mögliche Lösungen im pädagogischen Vorgehen im Bezug auf den „Stoff“

- Vereinfachung der Modelle
- ein eklektisches Vorgehen
- dabei das Bewusstsein, mit welchem Kulturbegriff und „Zoom“ man arbeitet
- der Mut zur Veränderung und Anpassung wissenschaftlicher Ergebnisse
- Flexibilität im Hinblick auf den Anspruch
- Experimentierfreude
- Kreativität zur Entwicklung eigener Trainingsmethoden und Ansätze

## Eigene wissenschaftliche Herangehensweise

### Ausschreibung von Qualifikationsarbeiten

- Aktuell: „Global Leadership“ (in Kooperation mit der Uni Jena)

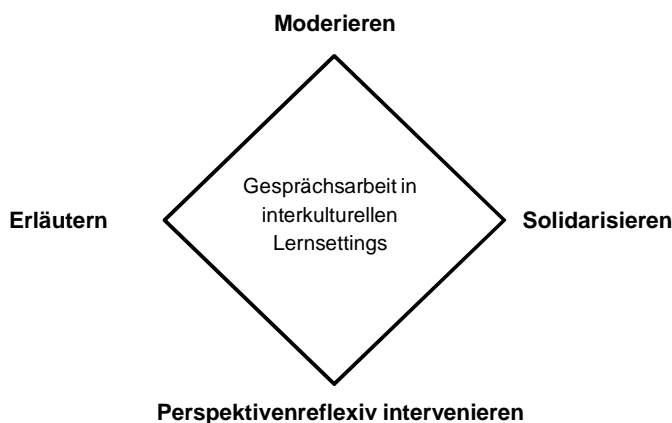
### Eigene Forschungsarbeiten

- Z. B. Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit

### Entwicklung eigener theoriegestützter Modelle und Fachpublikationen

- Aktuell: Kulturreflexive Orientierung im sog. „interkulturellen Coaching“
- Nazarkiewicz/Krämer (2012): Handbuch interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden und Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung

## Beispiel für ein forschungsgestütztes Interventionsmodell für interkulturelle Trainer



© 2012 by Kirsten Nazarkiewicz / consilia cct – www.consilia-cct.com

Quelle: Nazarkiewicz 2012

## Kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis: Coaching



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Transkulturelles Coaching	Coaching im multikulturellen Kontext	Coaching als interkulturelles Lernen
<b>Kultur erscheint als</b>	Unsichtbare Voraussetzung für Interaktion und Identität	Teil-System, Störung in der Erwartungshaltung	Herausforderung für das interkulturelle Lernen
<b>Kulturbegriff</b>	Kohäsiv: Transkulturell, differenz- und Diversity-orientiert	Systemisch: „Spielregeln“, Muster, Sinnattraktoren	Essentialistisch: Lebensweisen, „Länder“
<b>Identitätsbegriff</b>	Hybride / kreolische Identitäten	Psychische Systeme	Kollektiv / ethnisch („Mentalität“)
<b>Methoden</b>	Dekonstruktion aller Normalitätsvorstellungen und Machtasymmetrien  Differenzfaktoren auf allen Ebenen antizipieren	Modelle zur Ermittlung von Werten, Beziehungen und Präferenzen  Reflektieren und Testen	Referat, Beratung, Training  Inhalte und Wissen vermitteln, Üben und Trainieren

Quelle: Nazarkiewicz/Krämer 2012

- Auernheimer, Georg (2005): Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 1 (2005), S. 15-22. Download: [www.georg-Auernheimer.de/downloads/Interkult.%20Kompetenz.pdf](http://www.georg-Auernheimer.de/downloads/Interkult.%20Kompetenz.pdf) (Stand 24.10.2012).
- Brislin, Richard W. / Yoshida, Tomoko (1994): Intercultural Communication Training. An introduction. London/New Delhi: Sage.
- Hall, Edward, T. (1976): Beyond Culture. New York: Anchorbooks / Doubleday.
- Hall, Edward T. / Reed Hall, Mildred (1985): Verborgene Signale. Studien zur interkulturellen Kommunikation. Über den Umgang mit Japanern. Hamburg: Gruner + Jahr.
- Hofstede, Geert (2006): Lokales Denken, globales Handeln. 3. Auflage, Beck-Wirtschaftsberater, dtv.
- Johann, Ellen u.a. (1998): Interkulturelle Pädagogik. Methodenhandbuch für sozialpädagogische Berufe, Berlin.
- Moosmüller, Alois (2002) (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation in der Diaspora. Münster u. a.: Waxmann.
- Müller-Jacquier, Bernd-Dietrich (2000): Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls, in: Bolten, Jürgen (Hrsg.), Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation, Waldsteinberg: Heidrun Popp Verlag, S. 20-49.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2010): Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialw.
- Nazarkiewicz, Kirsten / Krämer, Gesa (2012): Handbuch „Interkulturelles Coaching“. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, Alexander (1996): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in ders. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen / Bern u.a.: Hogrefe, S. 107-135
- Trompenaars, Fons / Hampden-Turner, Charles (2007): Riding the waves of cultures. Understanding diversity in global business. 2. Auflage, London: Brealey.

## Danke für Ihr Interesse!

**“Willst du Sicherheit im Leben, so sage immer:  
‘ich weiß nicht’.”**

**– Arabisches Sprichwort –**



Sie können die Präsentation downloaden unter: [www.consilia-cct.com/de/vortraege.php](http://www.consilia-cct.com/de/vortraege.php)