

**Interkulturelle Kompetenzentwicklung
zwischen wissenschaftlichem Anspruch
und praktischen Erfordernissen
– ein Erfahrungsbericht**



Dr. Kirsten Nazarkiewicz – consilia cct

Vortrag an der Universität Siegen

4.11.2013

Übersicht



- Interkulturelle Herausforderungen in der Berufspraxis
- Kompetenzentwicklung zwischen Wissenschaft und Praxis
- Eigene Konzepte und wissenschaftsgestützte Vorgehensweisen

Sie können die Präsentation downloaden unter: www.consilia-cct.com/de/vortraege.php

Profit-Bereich

- „Offshoring“ und „Smart Sourcing“ ⇒ Off site, virtuelle, globale Teams
- „Follow the sun - Service“ ⇒ internationale Prozess- und Servicekette
- 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

Nonprofit-Bereich

- Einwanderungsland Deutschland ⇒ Integrationsdebatte, Mehr-/Minderheitenkulturen
- Fachkräftemangel ⇒ „Willkommenskultur“, internationale Rekrutierung
- Fremdenfeindlichkeit / Rassismus ⇒ Kampagnen, Sensibilisierung für Diversity
- Öffnung der Verwaltung und soz. Dienste ⇒ interkulturell angepasste Dienstleistungen
- Menschen mit (und ohne) Migrationshintergrund ⇒ Orientierung, Schlüsselkompetenzen...

Branchen und Kundengruppen



- 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 / Schüleraus 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.

Beispiele für IKK-spezifische Aufträge und Aktivitäten



- Kultursensible Betreuung in der Krise
- Führung im interkulturellen Kontext / Global Leadership
- Event: (Firmenname) International!
- Living and working with the Germans
- Interkulturelle Beratung Nigeria
- Interkulturelle Kompetenz für....
- Interkulturelles Coaching (für Hongkong, Brunei...)
- Transkulturelles Coaching: deutsche Standards in China
- TTTT: Train the technical trainer international
- Weiterbildung Interkulturelles Coaching (für Coachs, Berater, Therapeuten u.a. Begleiter)

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

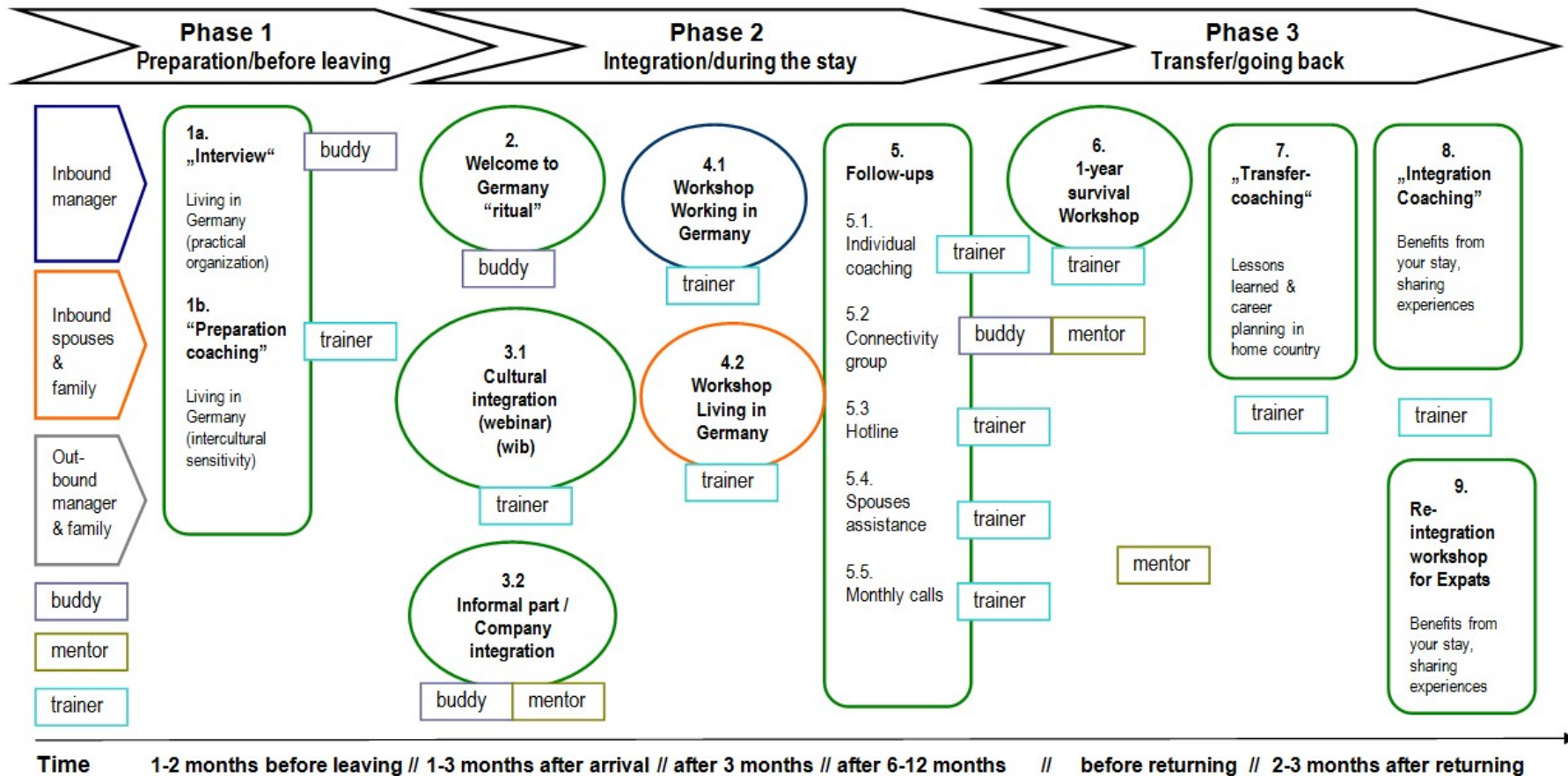


- Engagement einzelner Personen
- Systembedingte Veränderungen (Change, Mergers, Outsourcing)
- Anlässe und Befragungen
- Situative Veränderungen / „Krisen“ (Irritationen, Konflikte)
- Personelle Veränderungen
- Systematische Veränderungen (neue Ziele und Leitlinien)

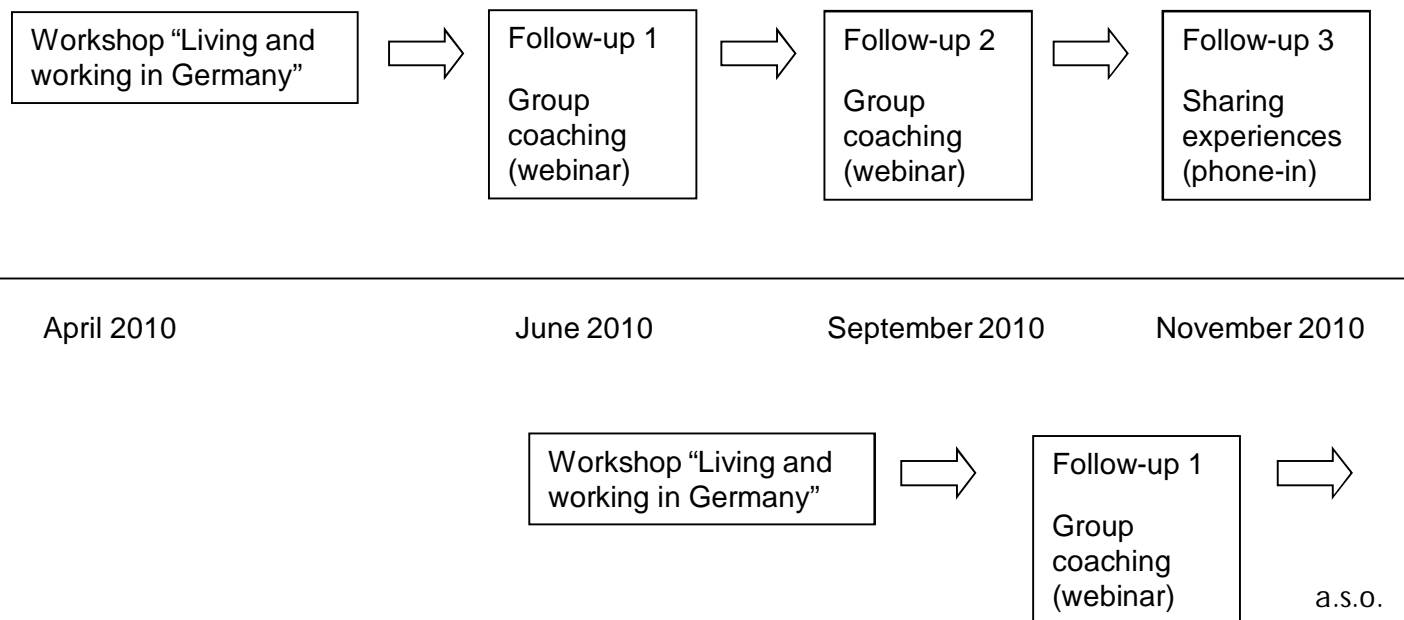
Typische Ziele:

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

Differenz zwischen inhaltlichem Anspruch und finanzierbarer Möglichkeit: Prozessidee



Hiatus zwischen qualitativem Anspruch und finanzierbarer Möglichkeit: Prozessrealisierung 1



Hiatus zwischen qualitativem Anspruch und finanzierbarer Möglichkeit: Einzelmaßnahmen



Wissenschaftlich fundierte Ansätze und Methoden



1. **Kulturanthropologie** (Hall, Hofstede, Trompenaars)
 - „Kulturdimensionen“
 - Methode: z. B. Wissens-Input, Skalierungs-Übungen
2. **Ethnologie** (Moosmüller, Schiffauer)
 - „Diaspora“, „Einwanderer- und Minderheiten-Identitäten“
 - Methode: z. B. Simulationen
3. **Interkulturelle Psychologie** (Thomas, Kammhuber)
 - „Kulturstandards“
 - Methode: z. B. „Critical Incidents“
4. **Interkult. / internat. Wirtschafts- o. Unternehmenskommunikation** (z. B. Bolten, Rathje)
 - Kohäsiver Kulturbegriff
 - Methode: z. B. Toolbox Kooperationskompetenz
5. **Interkulturelle Germanistik / Kommunikation / Linguistik** (z. B. Müller-Jacquier)
 - „Linguistic Awareness of Cultures“
 - Methode: z. B. Trainingsfilme
5. **Antirassistische Bildungsarbeit / Interkulturelle Sozialpädagogik**
 - Analyse / Dekonstruktion von Macht- oder Ungleichheitsverhältnissen
 - Methoden: Theorie-Input, Übungen

Hiatus zwischen Wissenschaft und pädagogischer Praxis



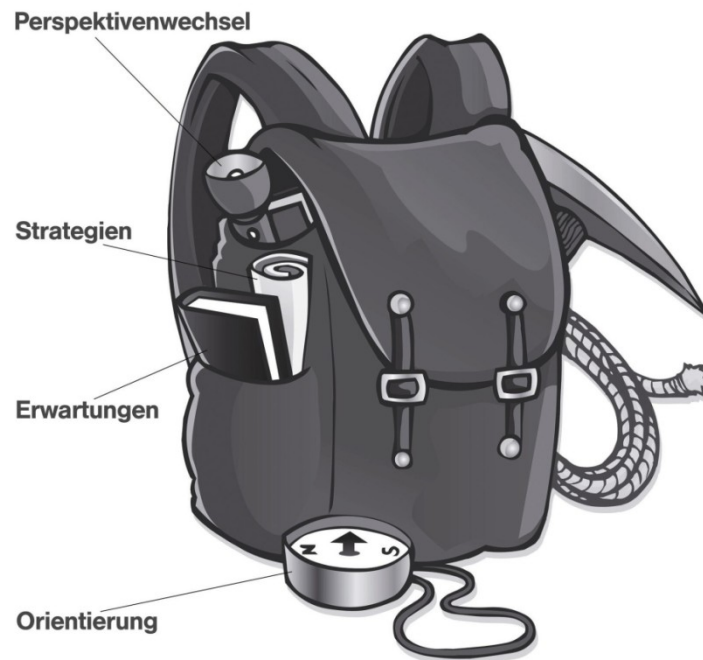
Wissenschaftliche Ergebnisse...

- beziehen sich weniger 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

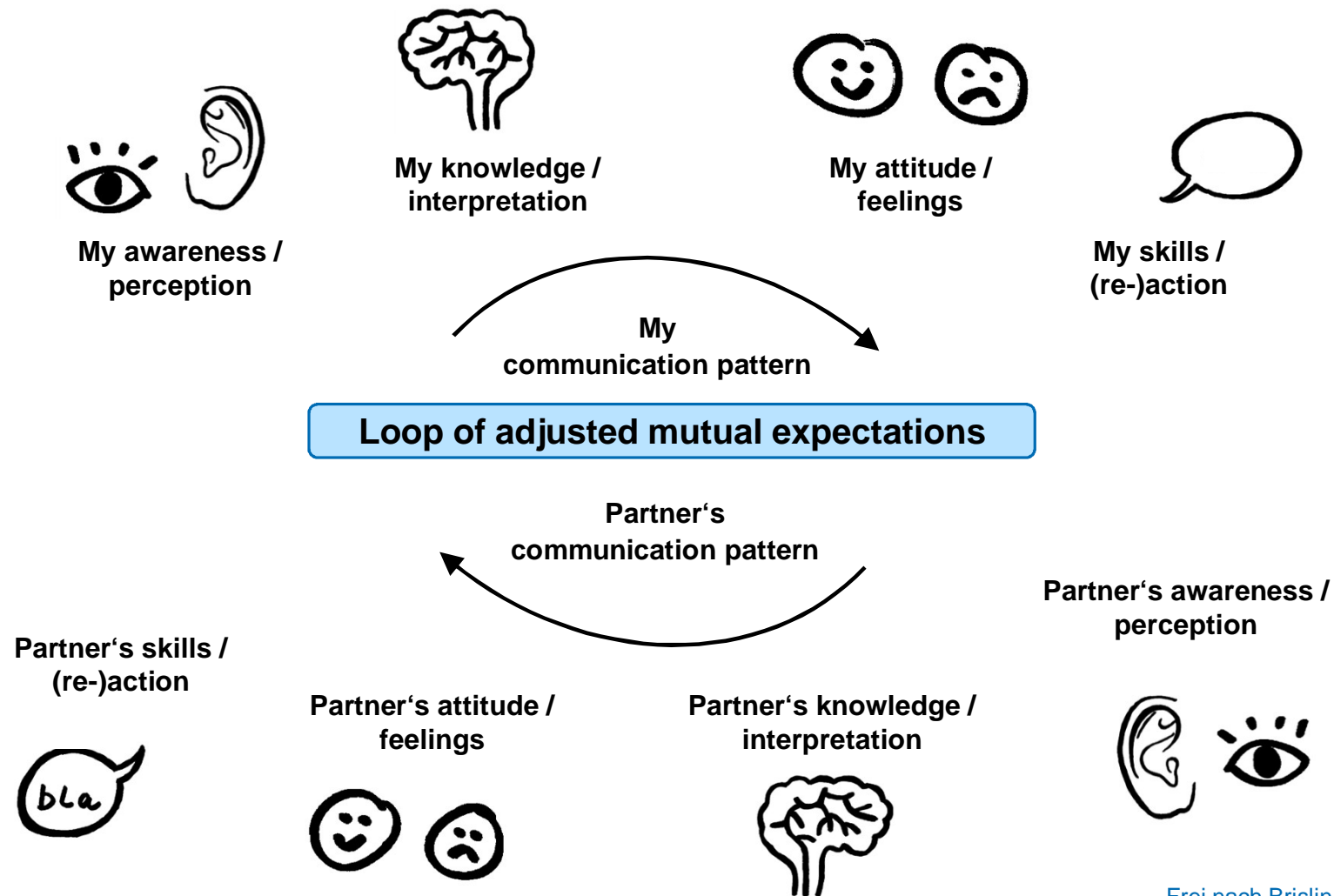
Beispiel für Visualisierung und Didaktisierung eines dynamischen und kohäsiven Kulturbegriffs



myCulturalBackpack

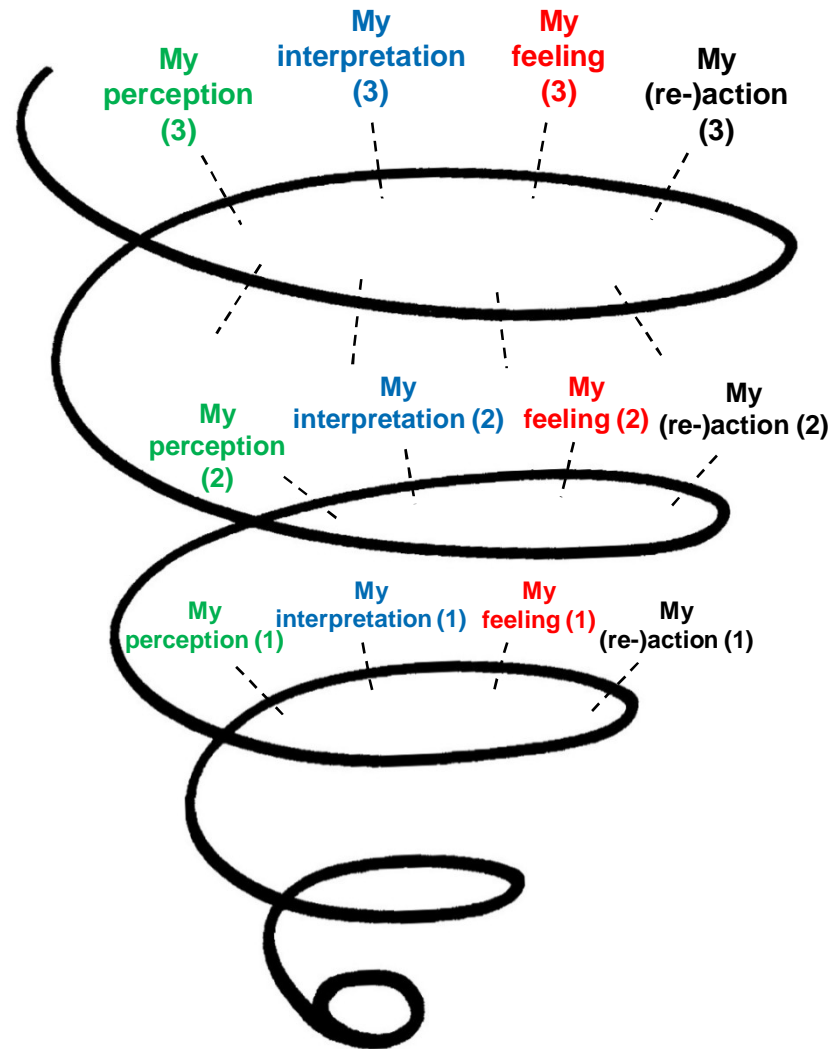
- Kultur als Kohäsion von Differenzen
- Dynamisch, verhandelbar, vielfältig, „individualisiert“
- Teilhabe an verschiedenen Kulturen und (Werte-)Gemeinschaften
- Hybride Identitäten, Diversity

Beispiel für ein kommunikationsnahes Trainieren von interkultureller Kompetenz



Frei nach Brislin/Yoshida 1994

Intercultural Competence: Steps



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

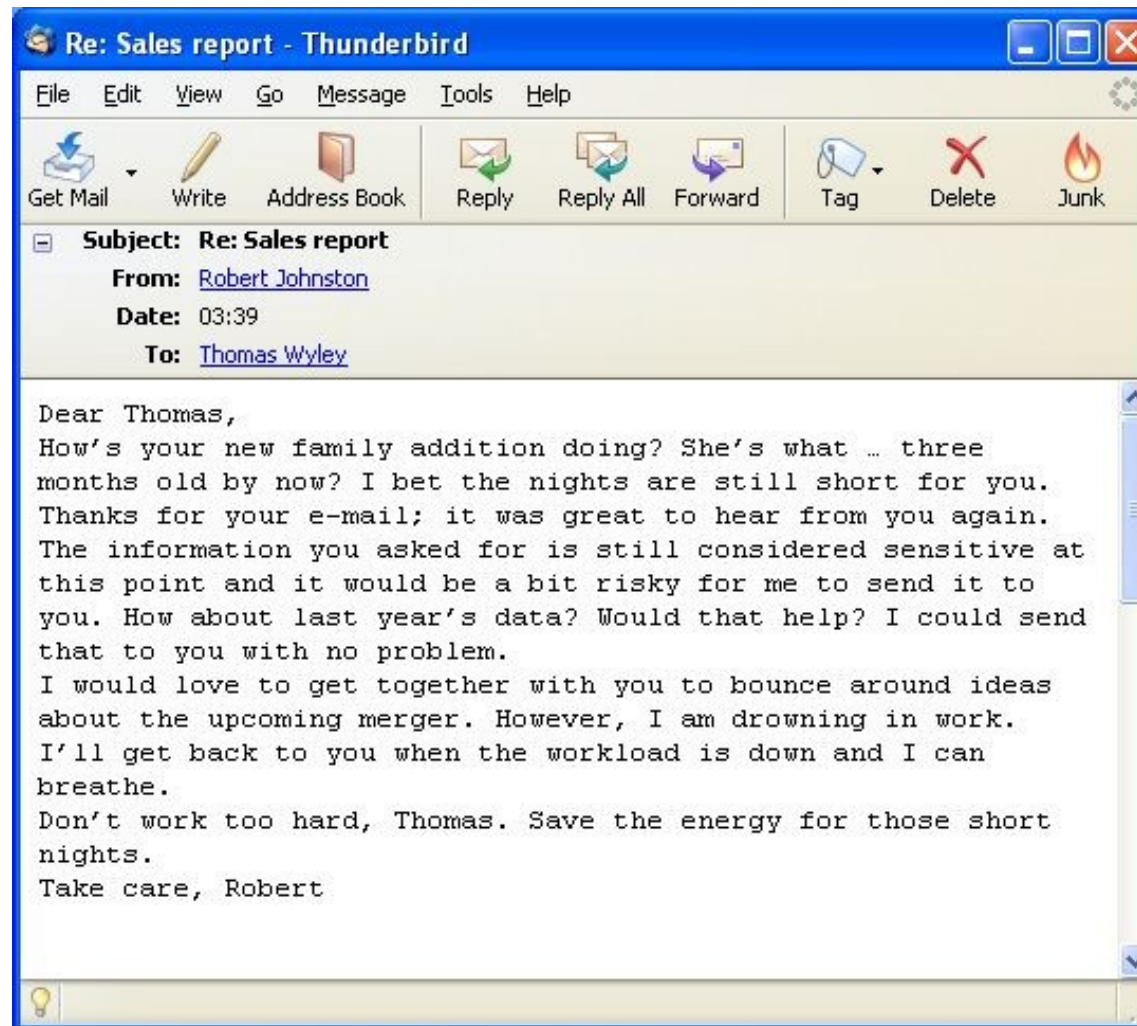
Operationalisierungsform für LAC

- 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)

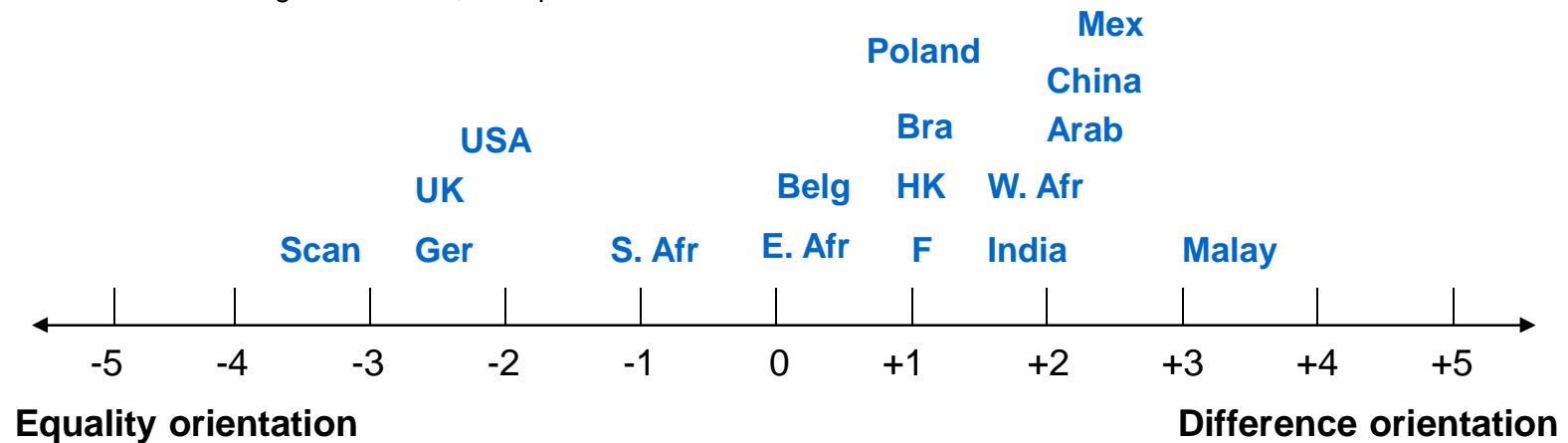
Nutzung von praxisnahen, eigenen Beispielen in Verbindung mit wissenschaftlichen Ergebnissen



Beispiel für eine für das Training modifizierte Kulturvergleichsdimension

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

Quellen: In Anlehnung an Hofstede, Trompenaars



Herausforderungen aus der Praxis für die 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

- Gerade abgeschlossen: „Global Leadership“ (in Kooperation mit der Universität Jena)
- Aktuell: Erfolgsfaktoren für heterogene (Ingenieur-)Teams (Master-Arbeit in Kooperation mit der Technischen Universität Kaiserslautern)

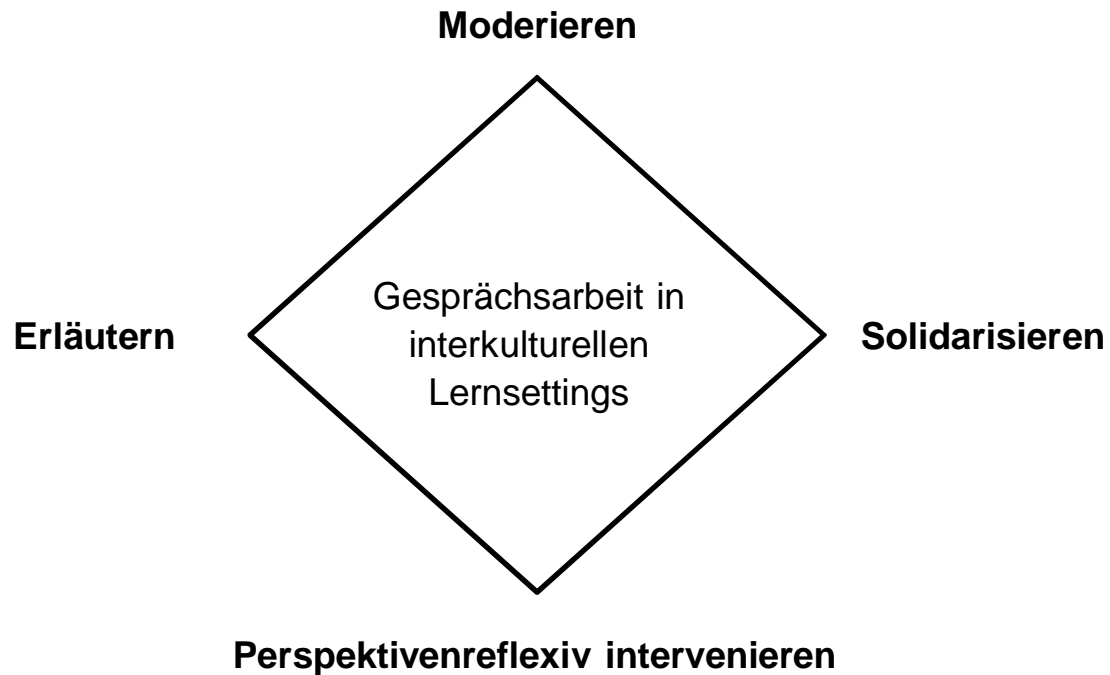
Eigene Forschungsarbeiten

- Z. B. Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit
- "Siehst du das was ich seh'?" – Die interaktive Herstellung einer gemeinsamen Realität bei der Bearbeitung technischer Probleme im Flugzeugcockpit unter Rückgriff auf technische, kognitive und kommunikative Ressourcen.
Dissertationsprojekt am Institut für Soziologie der Universität Bielefeld

Entwicklung eigener theoriegestützter Modelle und Fachpublikationen

- Aktuell: Nazarkiewicz/Krämer (2012): Handbuch interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden und Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung
- Nazarkiewicz (2013): "Interkulturalität als immanenter Faktor in Coaching und Training – konzeptionelle Überlegungen,, <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/193/299>

Beispiel für ein forschungsgestütztes Interventionsmodell für interkulturelle Trainer



Kulturreflexive Orientierungshilfe für die Praxis



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	„Transkultureller Blick“	„Multikultureller Blick“	„Interkultureller Blick“
Kultur erscheint als	Unsichtbare Voraussetzung für Interaktion und Identität	Teil-System, Störung in der Erwartungshaltung	Herausforderung für das interkulturelle Lernen
Kulturbegriff	Kohäsiv: Transkulturell, Differenz- und Diversity-orientiert	Systemisch: „Spielregeln“, Muster, Sinnattraktoren	Essentialistisch: Lebensweisen, „Länder“
Identitätsbegriff	Hybride / kreolische Identitäten	Psychische Systeme	Kollektiv / ethnisch („Mentalität“)
Methoden	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

Qualitätssicherung



- Aktive Mitgliedschaft in zahlreichen Fachverbänden (SIETAR, ICF, DGSF, DTPPP, GAL...)
 - Leitung von Regionalgruppen, Verbands- und Vereinsarbeit
- Expertenaufbau, -einarbeitung, Expertentreffen
- Hospitationsleitfäden und wechselseitige Hospitation
- Regelmäßige (eigene) Fortbildungen
- Regelmäßig Inter- und Supervision sowie eigene (persönliche) Weiterentwicklung (mehr als 10 Std. im Monat pro GF)
- Beiträge auf Kongressen, Vernetzung in die Fachcommunity, Vorträge, Workshops
- Fachpublikationen: Bücher, Zeitschriftenartikel

Lehre

- Duale Hochschule Baden-Württemberg: Intercultural Management (Studiengang / Master International Business), 3. Semester (Multicultural Teams), 4. Semester (Global Leadership)
- FOM: Hochschule für Ökonomie und Management: Schlüsselqualifikationen im Studiengang Wirtschaft und Management
- Universität Siegen: Masterstudiengang Kommunikation und Fremdsprachen im Beruf) Professionelle Kommunikation am Beispiel Coaching, Interkulturelle Kommunikation im Beruf

Vorträge auf Fachkongressen und in Berufsverbänden :

- „Der Körper ist immer dabei“, Workshop auf dem DGSF Jahreskongress 2013, 28.9.13
- Vorteil oder Vorurteil? Konzepte zum Umgang mit interkulturellen Wissens- und Kompetenzbeständen, Vortrag auf der DTPPP Jahrestagung 2013, 3.10.13
- Kulturreflexiv coachen – eine Handreichung, Vortrag im ICF-Chapter Rhein-Main, 30.9.13
- Regionalgruppe der DGSF Rhein-Main, 31.10.13: Kultur in der systemischen Praxis
- „Kulturreflexivität als systematische Herangehensweise in interkulturellen Arbeitssituationen“ Vortrag auf dem 10. Internationale Tag der Fakultät für Studium Generale und Interdisziplinäre Studien der Hochschule München

Quellen



- 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 (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