

Eine praxisorientierte Einführung für Personen in der beruflichen Bildung und Beratung sowie im Personalmanagement



Inhalt

1. Einleitung	1
1.1. Entstehung dieser Einführung im ILCC-Projekt	3
1.2. Warum "Interkulturelles Lernen"?	4
1.3. Zweck dieser Einführung	6
1.4. An wen richtet sich diese Einführung?	6
2. Praxis: Interkulturelle Kompetenzen entwickeln und ausbauen	7
2.1. Selbstwahrnehmung	7
2.2. Stereotype und Vorurteile hinterfragen	12
2.3. Kommunikation	16
2.4. Flexibilität	22
2.5. Aufbau und Pflege eines Netzwerks	26
2.6. Interkulturelles Team-Management	32
2.7. Change Management	37
2.8. Serviceorientierung	43
3. Theoretische Vertiefung: Interkulturelle Kompetenzen	48
3.1. Was bedeutet interkulturelle Kompetenz?	48
3.2. Kompetenzen entwickeln und ausbauen	49
3.3. Wie geht diese Einführung auf die Entwicklung und den Ausbau interkultureller Kompetenzen ein?	51
Das ERPA-Modell	51
Das Modell der vier Lernstadien	52
4. Theoretische Vertiefung: Hintergrund zu dieser Einführung	54
4.1. Lücken- und Bedarfsanalyse	54
4.2. Der klassische Weg der Integration von Zugewan- derten in den Arbeitsmarkt	55
4.3. Referenzrahmen für interkulturelle Kompetenzen	56
5. Weiterführende Quellen	58
6. Anhang: Muster eines Aktionsplans	62

1. Einleitung

Die vorliegende Einführung in das Thema „Interkulturelle Kompetenzen“ richtet sich an Organisationen und Personen, die in der beruflichen Bildung und Beratung sowie im Personalmanagement tätig sind. Sie soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu anleiten, ihre interkulturellen Kompetenzen auszubauen. „Interkulturelle Kompetenzen“ meint dabei die Einstellungen, Konzepte und Fähigkeiten, die die Verhaltensweisen einer Person bestimmen und es ihr erlauben, mit Menschen anderer kultureller Hintergründe effektiv zu arbeiten und umzugehen.

Die Einführung umfasst einerseits praxisorientierte Kapitel, die sich mit verschiedenen interkulturellen Kompetenzen beschäftigen. Es werden acht umfassende interkulturelle Kompetenzen beschrieben. Dabei werden die Leser dazu angeleitet, ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihr Verhalten in Hinblick auf interkulturelle Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus beinhaltet diese Einführung Kapitel zur theoretischen Vertiefung: Diese bieten weitergehende Informationen zum Begriff der interkulturellen Kompetenz, zu Modellen des Kompetenzerwerbs und zum Entstehungsprozess dieser Einführung. Die praktischen Kapitel sind jedoch grundsätzlich auch ohne eine eingehende Lektüre der vertiefenden Kapitel verständlich und nutzbar.

Die folgenden Punkte der Einleitung geben einen ersten Einblick in das Projekt und das Anliegen dieser Einleitung.

1.1. Entstehung dieser Einführung im ILCC-Projekt

Die vorliegende Einführung ist aus einem internationalen Projekt im Rahmen von Leonardo da Vinci – dem Programm der Europäischen Union für den Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung – entstanden. Der Titel des Projekts lautete „Intercultural Learning – Cultural Competencies (ILCC)“ („Interkulturelles Lernen – kulturelle Kompetenzen“). Sieben Organisationen aus fünf EU-Ländern waren an ihm beteiligt:

- Projektleitung: AEDIPE (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas). Nationaler Verband von Personal- und Personalentwicklungsmanagern. Spanien, www.aedipe.es
- beramí berufliche Integration e.V. Sozialer Verein in Frankfurt, der seit 20 Jahren auf die Arbeitsmarktintegration insbesondere von Frauen mit Migrationshintergrund spezialisiert ist. Deutschland, www.berami.de
- DVV – Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes. Deutschland, www.dvv-international.org
- Institut für Berufsbildung der Slowenischen Handelskammer. Slowenien, www.cpu.si
- IMH. Institut für Entwicklung und Weiterbildung im Bereich Werkzeugmaschinenbau. Baskenland, Spanien, www.imh.es
- Europartners 2000. Privater Bildungsträger mit den Schwerpunkten Schulung und Bildung. Bulgarien, www.europartners2000.org
- NIACE National Institute of Adults Continuing Education. Nationales Institut für Erwachsenenbildung. England und Wales, www.niace.org.uk

¹ In Folgenden werden die weibliche und die männliche Form aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht durchgängig gemeinsam verwendet. Im Falle der einfachen Verwendung schließt die jeweilige Form die jeweils andere ein.

² Weitere Informationen unter: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learningprogramme/doc82_de.htm

Das ILCC-Projekt verfolgte das Ziel, die Integration von Menschen aus anderen Ländern und Kulturen in den Arbeitsmärkten der beteiligten Partnerländer zu fördern. Hierzu sollten Organisationen und Personen, die in den Bereichen berufliche Bildung und Beratung sowie im Personalmanagement tätig sind, dabei unterstützt werden, ihre interkulturellen Kompetenzen auszubauen.

Das ILCC-Projekt umfasste folgende Phasen:

1) Erstellung einer Lücken- und Bedarfsanalyse (siehe 4.1.): Hierbei analysierten die Partner in ihrem jeweiligen Land den beruflichen Integrationsprozess von Menschen anderer kultureller Hintergründe. Im Fokus standen klassische Stationen, Akteure und Hindernisse, denen diese auf ihrem Weg in den Arbeitsmarkt begegnen.

Benennung bestehender Modelle für interkulturelles Lernen, die an die Bedürfnisse im Bildungssektor angepasst werden können. Die Partner nutzten in erster Linie die nationalen Standards für interkulturelle Zusammenarbeit im Berufsleben des Nationalen Zentrums für Sprachen (CILT), UK.

2) Entwurf eines Handbuchs zu interkulturellen Kompetenzen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der beruflichen Bildung und Beratung sowie im Personalmanagement

3) Testphase: Diskussion und Erprobung des Buchs durch Vertreterinnen verschiedener Organisationen im Bereich der beruflichen Bildung und Beratung sowie im Personalmanagement

4) Einarbeitung des Feedbacks. Erstellung einer gemeinsamen englischsprachigen Endversion sowie ergänzender Endversionen in den jeweiligen Sprachen der beteiligten Partner.

Die Endversionen stehen im Internet unter [Adresse] zum Download zur Verfügung. Die vorliegende deutsche Version wurde auf der Grundlage der gemeinsamen englischsprachigen Version von beramí berufliche Integration e.V. erstellt.

³ In der englischen Version ist hier von „ethnic and cultural minorities“ die Rede: Je nach Land bezog sich die Analyse auf Menschen mit Migrationshintergrund oder auch auf ethnische Minderheiten (insbesondere Roma in Slowenien und Bulgarien). Die deutsche Version legt den Schwerpunkt auf Migranten.

⁴ CILT – The National Centre for Languages (Nationales Zentrum für Sprachen), 2008, National Occupational Standards for Intercultural Working (Nationale Standards für interkulturelle Zusammenarbeit im Berufsleben), London, CILT, (nicht auf Deutsch erhältlich)

1.2. Warum „Interkulturelles Lernen“?

Leben und Arbeiten in einer globalisierten Welt sind komplex. Menschen, Gesellschaften, Unternehmen und Organisationen müssen sich einer wachsenden Zahl von Herausforderungen stellen, die zu einem Wandel führen oder ihn notwendig machen: Veränderungen in Arbeitsmodellen, Veränderungen der Werte, Veränderungen in der Technologie und Veränderungen in der Gesellschaft. Die zunehmende Vielfalt der Bevölkerung Europas wurde durch Veränderungen in der weltweiten Kommunikation und durch wachsende Mobilität begünstigt. Als Teil eines weltweiten Migrationsmusters sind Menschen aus teils unterschiedlichen, teils sich überschneidenden Gründen und oft unter schwierigen Bedingungen nach Europa migriert (und auch aus Europa oder innerhalb der europäischen Staaten). Die daraus resultierende wachsende Vielfalt erfordert eine Veränderung des Umgangs: Wie können wir uns auf die Bedürfnisse und Hoffnungen von Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe einstellen und angemessen reagieren, und wie tragen wir einem umfassenderen demographischen Wandel Rechnung?

Interkulturelle Kompetenzen sind wesentlich für wirksames lebenslanges Lernen. Damit sind sie zugleich maßgeblich für die Innovationsfähigkeit Europas. In dem Bericht „Ein innovatives Europa schaffen“ (Aho-Bericht) wird dringend empfohlen, Europas Innovationspotenzial effizienter zu nutzen und zu erweitern, um den Herausforderungen durch die Globalisierung gewachsen zu sein.

⁵ Bericht der Aho-Gruppe „Ein innovatives Europa schaffen“, 2006, http://ec.europa.eu/invest-in-research/action/2006_ahogroup_en.htm, (Zusammenfassung auf Deutsch erhältlich)

„Sozialen und kulturellen Herausforderungen gerecht werden, indem man Arbeitsplätze schafft, Immigranten aufnimmt, Bildung verbessert (insbesondere um Interesse und Begeisterung für Wissenschaft und Technologie hervorzurufen), kulturelle Vielfalt nutzt und Ungleichheiten innerhalb Europas, die sich durch die Erweiterung verschärfen, begegnet“ (eigene Übersetzung, vgl. Original S. 13 in der englischen Version, 2006)

Die Reaktionen auf die wachsende Vielfalt fallen unterschiedlich aus. Vielfalt wurde als förderlich für Kreativität und Innovation begrüßt, doch sie wurde und wird auch als Bedrohung wahrgenommen. Als Folge der Angst vor dem, was anders ist und was man nicht kennt, entstanden Positionen, bei denen eher die Unterschiede und nicht die Gemeinsamkeiten zwischen Menschen in den Vordergrund traten – und bei denen die Verschiedenartigkeit mit „schlecht“ oder „Risiko“ und Gemeinsamkeiten mit „gut“ und „sicher“ in Verbindung gebracht wurden.

Diversity Management wurde zum Hauptthema in Schulen, Hochschulen, Unternehmen und Organisationen. Wirksames Diversity Management schließt interkulturelle Kompetenzen ein. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einschließlich das berufliche Bildungs- und Beratungspersonal, müssen über gut ausgebildete interkulturelle Kompetenzen verfügen, um mit Menschen anderer kultureller Hintergründe arbeiten und wirksam interagieren zu können.

Interkulturell kompetent zu sein, ist nicht nur eine Frage von politischer Korrektheit, guten Manieren oder ethischen Anforderungen. Interkulturelle Kompetenzen sind notwendig, um zum einen den Anforderungen der sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Integration gerecht zu werden. Zum anderen sind sie notwendig, um gesetzliche und berufliche Anforderungen zu erfüllen, die sich unmittelbar auf die Berufspraxis, den Erfolg der Organisationen und die gesamte Effektivität der Arbeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der beruflichen Bildung und Beratung auswirken. In vielen Fällen ist die Schulung der interkulturellen Kompetenzen nicht Bestandteil der Standardausbildung für das berufliche Bildungs- und Beratungspersonal.

Darüber hinaus wird interkulturelle Effektivität in den Bestimmungen einiger EU-Länder gefordert, insbesondere im Rahmen der Bestimmungen zu den Themen Chancengleichheit, soziale Ausgrenzung, Antidiskriminierung und Integration von Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund und von sonstigen Personen anderer kultureller Hintergründe einschließlich ethnischen Minderheiten. Wenn Sie in der beruflichen Bildung und Beratung tätig sind, sollten Sie über ein grundlegendes Verständnis darüber verfügen, welche Auswirkungen die europäischen oder nationalen Bestimmungen auf Ihre tägliche Arbeit haben.

Verbesserte interkulturelle Effektivität bringt in der beruflichen Bildung und Beratung viele Vorteile, da sie zu folgenden Ergebnissen führen kann:

- maßgeschneiderte Schulungen im Rahmen der beruflichen Bildung und Beratung und maßgeschneiderte sonstige Beratungsleistungen, die sich an den Bedürfnissen des Einzelnen und der gesamten Organisation orientieren
- ein besseres Verständnis für interkulturelle Anforderungen in der Berufspraxis
- verständnisvollere Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der beruflichen Bildung und Beratung und den Kunden oder Kundinnen
- besserer Arbeitsmoral und mehr Produktivität
- effizientere Mitarbeiterverwaltung
- Identifikation von diskriminierendem Verhalten und entsprechendes Vorgehen, wenn Angestellte oder Kundinnen und Kunden sich diskriminierend verhalten oder diskriminiert werden
- Vermeidung von Beschwerden über rechtswidrige Diskriminierung
- größerer Erfolg beim Integrationsprozess durch besseres Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Kundinnen und Kunden
- Effizienz und Offenheit bei der Personalgewinnung
- schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderer kultureller Hintergründe in Unternehmen und Organisationen
- Aufbau einer kreativen und innovativen Arbeitsatmosphäre

⁶ Siehe z. B. Davis, N. und Cho, M. O. (2005) Intercultural competence for future leaders of educational technology and its evaluation. (Interkulturelle Kompetenz für künftige Führungskräfte im Bereich Berufstechnologie und ihre Bewertung), Interactive Educational Multimedia (Online-Journal der Universität Barcelona), Nummer 10 (April 2005), Seiten 1-22 <http://www.raco.cat/index.php/iem/article/viewFile/204569/273103>

⁷ Sie finden die europäische Gesetzgebung auf der Internetseite der EU: <http://europa.eu>. Für nationale oder regionale Bestimmungen wenden Sie sich bitte an nationale oder regionale Behörden oder sonstige öffentliche Einrichtungen für Bildung, Schulung und Arbeit.

⁸ CILT The National Centre for Languages (Nationales Zentrum für Sprachen), 2008, National Occupational Standards for Intercultural Working London (Nationale Standards für interkulturelle Zusammenarbeit im Berufsleben), CILT

1.3. Zweck dieser Einführung

Diese Einführung unterstützt Sie dabei

- sich mit dem Konzept „Kultur“ auseinander zusetzen
- mit einigen Modellen zum Erlernen interkultureller Kompetenzen vertraut zu werden
- zu einem besseren Verständnis von interkulturellen Kompetenzen und deren Bedeutung für Ihr Aufgabengebiet zu kommen
- Ihre interkulturellen Kompetenzen auszubauen, indem Sie Ihre eigenen Stärken und Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten in diesem Bereich erkennen
- Zugang zu anderen Quellen zu bekommen, die Ihnen Ihre Arbeit in einem interkulturellen Umfeld erleichtern

Dadurch wird Ihre Kommunikation und Interaktion mit Menschen anderer kultureller Hintergründe erfolgreicher. Sie werden Menschen, die einen anderen sozialen oder kulturellen Hintergrund als Sie selbst haben, besser verstehen.

Diese Einführung kann auf unterschiedliche Weise genutzt werden:

1. Sie kann von einer einzelnen Person im Eigenstudium verwendet werden.
2. Sie kann von einem Coach in seinen Einzel- oder Gruppensitzungen eingesetzt werden.
3. Sie kann von einem Seminarleiter zur Vorbereitung seiner Seminare genutzt werden.

1.4. An wen richtet sich diese Einführung?

Die vorliegende Einführung kann von ganz unterschiedlichen Berufsgruppen genutzt werden, in erster Linie wurde es jedoch geschrieben, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der beruflichen Bildung und Beratung zu informieren und zu unterstützen. Diese spielen – wie die Analysen der beteiligten Partner in der ersten Projektphase ergeben haben – eine besonders wichtige Rolle in den Bereichen der Aus- und Weiterbildung und im Integrationsprozess. Zu Mitarbeitern der beruflichen Bildung und Beratung in diesem Sinne zählen:

1. Lehrpersonal (einschließlich Lehrerinnen und Lehrer, Schulungsleiterinnen und Leiter und Dozentinnen und Dozenten von beruflichen Bildungs- und Beratungsträgern sowie sonstige Einrichtungen, deren Aufgabe die berufliche Bildung ist)
2. Beraterinnen und Berater (einschließlich Berufsberaterinnen und Beratern sowie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Bildungs- und Beratungseinrichtungen.)
3. Personalvermittlerinnen und Vermittler (einschließlich Personen, die Unterstützung bei Stellensuche und Einstellung bieten, sei es bei beruflichen Bildungs- und Beratungseinrichtungen, Arbeitsagenturen oder sonstigen Arbeitsvermittlungsunternehmen) sowie Personalleiterinnen und Personalleiter in Unternehmen, die über Stellenbesetzungen entscheiden.

2. Praxis: Interkulturelle Kompetenzen entwickeln und ausbauen

2.1. Selbstwahrnehmung

Was können Sie in diesem Kapitel lernen?

In diesem Kapitel wird gezeigt, wie:

- Werte, Überzeugungen und kulturelle Konventionen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Verhaltensweisen und Ihren Umgang mit anderen in Beratungssituationen beeinflussen und wie Sie sich dessen bewusst werden
- Sie besser verstehen können, dass Ihre Werte nicht universell gültig sind und erkennen können, bis zu welchem Grad Ihre Werte kulturell bedingt sind
- Sie den Einfluss Ihrer persönlichen Wertvorstellungen auf Ihre Wahrnehmung, Ihre Entscheidungen und Ihre Verhaltensweisen im Berufsalltag besser steuern können.

Einführung

Selbstwahrnehmung ist die Fähigkeit, die eigenen Wertvorstellungen, Überzeugungen und kulturellen Konventionen einschließlich eventueller Vorurteile und Stereotype zu erkennen, zu reflektieren und sich bewusst zu werden, dass sie nicht universell oder höherwertig sind als andere. Dies ist die Basis jeglicher interkultureller Kompetenz und spielt eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Kompetenzen. So ist es etwa die Basis für Kommunikation und den Umgang mit Stereotypen. Durch Selbstwahrnehmung können Sie analysieren, wie Ihre Werte etc. Ihre Wahrnehmung und Ihre Erwartungen an andere beeinflussen und welche Auswirkungen sie auf Ihr Verhalten am Arbeitsplatz und Ihren Umgang mit anderen Menschen haben. Sie demonstrieren als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin in der beruflichen Bildung und Beratung Selbstwahrnehmung, indem Sie z. B. in Betracht ziehen, dass Ihre Haltungen und Ihr Verhalten der Grund für Missverständnis mit Ihren Kundinnen und Kunden sein könnten, und indem Sie nicht automatisch annehmen, dass Haltungen oder Verhaltensweisen Ihrer Kundinnen und Kunden die Ursache sind. Auch sollten Sie das Verhalten Ihrer Kundinnen und Kunden nicht automatisch als unangemessen einstufen.

Indikatoren interkultureller Kompetenz – Selbstwahrnehmung

Sie zeichnen sich durch interkulturelle Kompetenz aus, wenn

- Sie Ihre eigenen Werte, Überzeugungen und kulturellen Konventionen erkennen und sich bewusst sind, welche Auswirkung diese auf Ihre Wahrnehmung und Ihre Erwartungen in Ihrem Arbeitsumfeld haben
- Sie sich aktiv darum bemühen zu verstehen, wie Ihre Werte, Überzeugungen und kulturellen Konventionen sowie Ihr Kommunikationsstil auf andere Leute wirken

Schritt 1: Wie verhalten Sie sich am Arbeitsplatz und wie gehen Sie mit Kundinnen und Kunden um?

Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich bitte etwas Zeit, um zu analysieren, in welchen Situationen Selbstwahrnehmung eine Rolle bei Ihrer Arbeit mit Menschen anderer kultureller Hintergründe eine Rolle spielt oder spielen sollte. Bitte fragen Sie sich als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin in der beruflichen Bildung und Beratung:

- Denke ich darüber nach, wie ich auf Kundinnen und Kunden mit anderem kulturellen Hintergrund durch meine Art zu sprechen, meine Kleidung und meine Werte etc. wirke? Diese könnten sich von denen der

Kundinnen und Kunden unterscheiden und ihnen daher nicht vertraut sein.

- Erhalte ich von Kundinnen und Kunden ausdrücklich Rückmeldung oder kann ich aus ihren Reaktionen erkennen, ob mein Sprachgebrauch oder meine Werte einen Einfluss auf meine Arbeit mit ihnen haben?
- Kann ich anerkennen, dass Missverständnisse zwischen anderen und mir als Folge meiner mangelnden Selbstwahrnehmung entstanden sind?
- Kann ich mich an eine Situation erinnern, in der meine Art oder meine Überzeugungen bei meiner Arbeit mit Menschen aus anderen Kulturkreisen eher hinderlich waren?
- Wie reagiere ich auf Kundinnen und Kunden, die Werte zum Ausdruck bringen, die ich nicht teile, oder die sich sprachlich auf eine Weise ausdrücken, die mich befremdet?
- Bin ich in der Lage, mit Bedacht zu reagieren, wenn es Unterschiede zwischen den Kundinnen und Kunden und mir im Hinblick auf Werte oder Sprachgebrauch gibt, und kann ich mit ihnen zusammenarbeiten, um zu einer Lösung eventuell bestehender Probleme zu gelangen?

Selbstwahrnehmung zu schulen ist ein Prozess, der auf einer Reihe von Lernschritten beruht, die aufeinander aufbauen.

- **Schritt 1** – Ich bin normal. Warum verhält sich die andere Person so unhöflich und warum scheint sie meinen Standpunkt nicht zu verstehen?
- **Schritt 2** – Ich verstehe, dass meine Konventionen nicht universell sind. Die andere Person teilt sie unter Umständen nicht mit mir. Ich werde es ihr nicht übelnehmen, wenn einige ihrer Haltungen, denen sie durch ihre Worte oder ihr Verhalten Ausdruck verleiht, in meiner Kultur unhöflich sind. Ich interessiere mich für andere Kulturen.
- **Schritt 3** – Ich kann einige wesentliche Unterschiede im Hinblick auf Werte, Überzeugungen und Verhalten zwischen den anderen und mir erkennen. Ich sehe, wie sie unseren Umgang miteinander und unser gegenseitiges Verständnis beeinflussen. Ich bin mir zunehmend darüber bewusst, dass ich manchmal Informationen vermittele und einen Ratschlag als expliziten Auftrag formuliere, der bis zum nächsten Termin zu erfüllen ist, während die Kundin oder der Kunde sich mit einem eher informellen Vorschlag deutlich wohler fühlen würde.
- **Schritt 4** – Ich erkenne, dass ich genau überprüfen muss, welche Werte für die andere Person wesentlich sind und wie sie ihr Verhalten beeinflussen. Ich muss außerdem sicherstellen, dass meine eigenen abweichenden Werte keinen negativen Einfluss auf mein Verhalten und meine Wahrnehmung der anderen Person haben.
- **Schritt 5** – Ich bin mir bewusst, wie meine Werte, Überzeugungen und kulturellen Konventionen die wechselseitige Beziehung zwischen mir und Menschen mit anderem kulturellen Hintergrund beeinflussen. Ich bin in der Lage:

- andersartige Werte und Verhaltensweisen zu respektieren und mein Verhalten entsprechend anzupassen
- auf bestehende Unterschiede und damit eventuell verbundene Schwierigkeiten hinzuweisen und ggf. gemeinsam mit der anderen Person einen für uns beide vertretbaren Kompromiss zu finden
- weitere Möglichkeiten zu finden, diese Schwierigkeiten zu überwinden

Der Lernprozess zur Entwicklung interkultureller Kompetenz unter dem Aspekt der Selbstwahrnehmung kann mit Hilfe des in Abschnitt 3.3. erläuterten Modells der vier Lernstadien, das die Entwicklung von unbewusster Inkompetenz zu unbewusster Kompetenz darstellt, besser verinnerlicht werden.

- unbewusste Inkompetenz – Jede oder jeder hat die gleichen Werte, Überzeugungen und kulturellen Konventionen wie ich. Warum verhält sich die andere Person nicht entsprechend?
- bewusste Inkompetenz – Ich habe den Eindruck, dass es andere Werte, Überzeugungen und kulturelle Konventionen gibt, die das Verhalten des anderen beeinflussen. Aber ich weiß nicht, welche es sind und

warum sie von meinen abweichen.

- bewusste Kompetenz – Ich versuche, die Werte, Überzeugungen und kulturellen Konventionen des anderen zu verstehen und mich so zu verhalten, dass wir uns besser verstehen
- unbewusste Kompetenz – Ich bin es gewohnt, meine Werte, Überzeugungen und kulturellen Konventionen zu reflektieren und mir ihrer Bedeutung bewusst zu werden, wenn ich mit Menschen aus anderen Kulturkreisen zu tun habe. Das mache ich jetzt automatisch.

¹⁰ Diese Phasen werden übereinstimmend in einer Reihe von Lehrmaterialien genannt. In diesem Fall wurden sie von "Breaking down the Barriers", Modul 6: intercultural communication – Medact challenging barriers to health (interkulturelle Kommunikation, Hindernisse für die Gesundheit, verfasst von Medact) übernommen und angepasst. (nicht auf Deutsch verfügbar)

Fallstudie

Sarah arbeitet seit einem Jahr bei einer Organisation in Deutschland, die Migrantinnen rund um ihr berufliches und privates Leben berät. Ihre Kundinnen stammen aus ganz unterschiedlichen Ländern. Viele ihrer Kundinnen sind hoch qualifiziert und suchen einen Arbeitsplatz. Unter Berücksichtigung der oben aufgeführten Punkte kommt Sarah zu dem Schluss, dass ihre Arbeit mit den Kundinnen im Allgemeinen erfolgreich ist. Sie hat viele Kundinnen dabei unterstützt, auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Sie hat den Eindruck, dass sie ihren Kundinnen die notwendigen Informationen verständlich vermitteln und sie gut emotional unterstützen kann. Sie hat das Gefühl, dass sie genug Verständnis für die Schwierigkeiten ihrer Kundinnen aufbringt und dass ein gegenseitiges Verständnis besteht.

Eines Tages arbeitet Sarah mit einer neuen Kundin, Frau C. aus Brasilien. Diese kommt zu allen Terminen mit Sarah mindestens 20 Minuten zu spät. Manchmal erscheint sie überhaupt nicht. Sarah ist sehr aufgebracht. Pünktlichkeit ist für Sarah äußerst wichtig, damit sie die Termine mit anderen Kundinnen einhalten kann.

Sarah spricht mit Frau C. mehrere Male über das Thema und erklärt ihr, dass sie zu den nächsten Terminen pünktlich kommen muss. Frau C. scheint einsichtig, auch wenn sie sich nicht explizit bei Sarah entschuldigt. Sie erklärt, dass sie mehrmals den Bus verpasst habe, dass ihre Tochter krank gewesen sei und dass es einfach öfter länger gedauert habe als geplant, ihre Tochter zum Kindergarten zu bringen. Sarah kann einige dieser Gründe akzeptieren, ist aber immer noch verärgert in Anbetracht der lapidaren Entschuldigungen. Sie stellt sich verschiedene Fragen. Warum nimmt Frau C. nicht einen früheren Bus? Warum ruft sie nicht an, wenn sie weiß, dass sie zu spät kommen wird oder den Termin nicht einhalten kann? Bringt sie Sarahs Arbeit keine Wertschätzung entgegen?

Bitte stellen Sie sich unter Verwendung des Modells der vier Lernstadien (siehe 3.3.), das die Entwicklung von unbewusster Inkompetenz zu unbewusster Kompetenz darstellt, die folgenden Fragen:

- In welchem Lernstadium befindet sich Sarah?
- Wie wird sich die Situation entwickeln?
- Wie würden Sie an Sarahs Stelle reagieren und was würden Sie unternehmen?

Schritt 2: Mehr zum Thema Selbstwahrnehmung

Obwohl Selbstwahrnehmung viel mit Selbstreflektion – das heißt: dem Nachdenken über die eigenen Anschauungen und Handlungsweisen – zu tun hat, bedeutet das nicht, dass die Entwicklung von Selbstwahrnehmung eine Aufgabe ist, die man allein zu bewältigen hat. Sie sollten bei diesem Lernprozess z. B. die Hilfe von Kolleginnen und Kollegen und Expertinnen und Experten in Anspruch nehmen und auch andere Möglichkeiten nutzen, um Ihre Selbstwahrnehmung zu schulen, wie z. B. Supervision oder Coa-

ching am Arbeitsplatz oder informellen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen in Ihrem Team und in Seminaren (z. B. Workshops, in denen geschult wird, wie Selbstwahrnehmung bei der Beratung von Kundinnen und Kunden in die Praxis umgesetzt werden kann).

Gewisse Charaktereigenschaften, wie z. B. offen zu sein oder sich tendenziell auf die positiven Verhaltensweisen des anderen zu konzentrieren und nicht die schlechten – als Defizite – in den Vordergrund zu stellen, ermöglichen eine bessere Selbstwahrnehmung. Einige Charakterzüge hemmen die Selbstwahrnehmung, wie z. B. Intoleranz und Fokussierung auf die negativen Aspekte des anderen.

Wie ich andere wahrnehme, kann in großem Umfang von Vorurteilen und Stereotypen geprägt sein, die Teil eines unbewussten und vermeintlich nicht kontrollierbaren Denkens sein können (siehe 2.2.). Es ist nicht immer einfach, tief verwurzelte, unbewusste und vermeintlich nicht kontrollierbare Überzeugungen zu erkennen. Dies ist ein fortlaufender Prozess.

Sich seiner eigenen Werte, Überzeugungen und Konventionen bewusst zu sein, führt zu einem besseren Verständnis für die Werte, Überzeugungen und Konventionen des anderen. In Selbstwahrnehmung geschulte Menschen brüskieren daher im Idealfall andere Menschen nicht, reagieren nicht gefühlsgeladen und nehmen Dinge nicht persönlich. Sie können daher das Verhalten einer Person unter Berücksichtigung ihrer Werte, Überzeugungen und Konventionen besser analysieren.

Fortsetzung der Fallstudie

... Nachdem Sarah mit einer Kollegin über Frau C. gesprochen hat, wird ihr bewusst, dass man die Situation aus einem anderen Blickwinkel betrachten kann. Während sie es als persönlichen Angriff empfunden hat, dass Frau C. 20 Minuten nach der vereinbarten Zeit an ihre Tür klopfte, wurden diese 20 Minuten von Frau C. vielleicht nicht als „verspätet“ gesehen. Sarahs Kolleginnen erzählen ihr von ihren eigenen Erfahrungen mit einigen Kundinnen und Kunden aus Südamerika und Afrika und den Gesprächen, die sie mit ihnen über Pünktlichkeit hatten. Es stellte sich heraus, dass beinahe alle Kundinnen Pünktlichkeit als außerordentlich wichtig einschätzten. Doch die Zeitspanne, die entscheidend dafür ist, ob man von Pünktlichkeit sprechen kann oder nicht, wich in ihren Kulturen oder ihrem persönlichen Empfinden deutlich von dem ab, was man in Deutschland in offiziellen Kontexten unter Pünktlichkeit versteht. Nun versteht Sarah besser, warum Frau C. sich nicht dafür entschuldigte, „zu spät“ gekommen zu sein. Sarah fühlt sich durch die wenig überzeugenden Entschuldigungen ihrer Kundin nicht mehr angegriffen, nachdem sie erkannt hat, dass Frau C. von ihrem Blickwinkel aus möglicherweise gar nicht zu spät war. Dadurch ist eine viel entspanntere Basis für die künftige Arbeit mit Frau C. geschaffen. Sarah nimmt sich jedoch vor, ihrer Kundin nochmals in Ruhe zu verdeutlichen, was Pünktlichkeit in vielen offiziellen Kontexten in Deutschland bedeutet – und dass diese Pünktlichkeit für Sarahs selbst in ihrer Arbeit sehr wichtig ist, um ihre Termine mit allen Kundinnen einhalten zu können.

Schritt 3: Stellen Sie sich nun erneut die Frage, wie Sie sich am Arbeitsplatz verhalten und wie Sie mit Kundinnen und Kunden umgehen

Vor dem Hintergrund dessen, was Sie bisher in diesem Kapitel gelesen haben, denken Sie nochmals darüber nach, welche Normen und Werte für Sie persönlich am wichtigsten sind, und diskutieren Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen darüber.

- Denken Sie darüber nach, in welcher Situation Sie sich angegriffen fühlten, weil für Sie wichtige Dinge nicht respektiert wurden, z. B. durch das Verhalten oder die Einstellungen des anderen.
- Versuchen Sie nun die emotionale Seite in dieser Situation außer Acht zu lassen. Stellen Sie sich vor, dass der andere Sie nicht vorsätzlich angreifen oder verletzen wollte. Versuchen Sie zu analysieren, was genau dazu geführt hat, dass Sie sich in dieser Situation angegriffen oder verletzt gefühlt haben. Welcher

für Sie wichtige Wert wurde Ihrer Meinung nach verletzt?

Beispiel: Ein Kunde befolgt nicht die gemeinsam beschlossenen Vereinbarungen. Sie fühlen sich angegriffen, weil ein Kunde Ihre Einstellung, dass Vereinbarungen einzuhalten sind, missachtet.

Beispiel aus der Fallstudie: Sarahs Kundin kommt regelmäßig zu spät. Sie teilt Sarah nicht mit, dass sie zu spät oder überhaupt nicht kommen wird. Sarah ist verärgert, weil man zu einem Treffen nicht zu spät kommen sollte und falls doch, dies dem anderen mitteilen und sich entschuldigen sollte.

Nun gehen Sie in Ihren Betrachtungen noch einen Schritt weiter.

- Warum ist der betreffende Wert so wichtig für Sie? Ist es ein Wert, den viele andere auch als wichtig erachten, z. B. Ihre Familie, Kolleginnen und Kollegen oder weite Teile der Gesellschaft? Oder ist es eine eher persönliche Wertvorstellung?
- Woher kommt dieser Wert? Wann und unter welchen Umständen hat dieser Wert diese Bedeutung erlangt?

Beispiel: Vielleicht wurde Ihnen von Kindheit an beigebracht, dass das Einhalten von Vereinbarungen unabdingbar für das Bestehen von Beziehungen ist. Dies hat sich dann in unterschiedlichen Situationen (z. B. im privaten Umfeld, in der Schule oder im Beruf) bestätigt. Vereinbarungen werden üblicherweise zwischen zwei oder mehreren Parteien geschlossen und meist schriftlich fixiert. Wenn keine der beteiligten Parteien ausdrücklich widerspricht, wird die Vereinbarung als gültig betrachtet. Jede Partei hat dann die vereinbarten Handlungen durchzuführen.

Beispiel aus der Fallstudie: Sarah hat im Laufe ihrer Sozialisierung gelernt, dass es unhöflich ist, jemanden nicht zu informieren, wenn man zu spät zu einem Treffen kommen wird. Sie hat das Gefühl, dass ihre Kundin ihrer Arbeit nicht die erwartete Wertschätzung entgegenbringt. Darüber hinaus muss Sarah ihren Terminplan einhalten, um ihre Arbeit erledigen zu können.

Versuchen Sie nun den Blickwinkel der anderen Person einzunehmen.

- Welche Gründe könnte die andere Person für ihre Verhaltensweise haben? Wenn die andere Person beschreiben müsste, was passiert ist, was würde sie dann wahrscheinlich zum Ausdruck bringen?

Beispiel: Als möglichen Grund für das Verhalten Ihrer Kundin könnten Sie in Betracht ziehen, dass es nicht in allen Kulturen und nicht für alle Menschen üblich ist, Uneinigkeit explizit zum Ausdruck zu bringen. Darum muss die Tatsache, dass die Kundin Ihren Rat nicht explizit ablehnt, nicht bedeuten, dass sie Ihren Rat annimmt und mit Ihnen im Einverständnis ist. Stattdessen könnte die Kundin ihrer Ablehnung dadurch Ausdruck verleihen, dass sie einfach die empfohlene Handlung nicht umsetzt. Und das zu einem Zeitpunkt, zu dem Sie davon ausgehen, dass eine Vereinbarung getroffen wurde und dass die empfohlenen Handlungen umgesetzt werden.

Beispiel aus der Fallstudie:

Für Menschen mit anderem kulturellen Hintergrund kann der Begriff Pünktlichkeit mit anderen Zeitspannen verbunden sein. Diese können auch von Individuum zu Individuum unterschiedlich sein. Es ist daher möglich, dass Frau C. ihr Eintreffen nach der vereinbarten Uhrzeit nicht als Verspätung wahrnimmt. Außerdem ist es aus ihrer Sicht nicht notwendig, Sarah darüber zu informieren.

Stellen Sie sich abschließend die folgenden Fragen:

- Wie reagieren Sie auf Menschen, die nicht den gleichen Konventionen folgen wie Sie? Wie gehen diese Menschen mit Ihrer Reaktion um?
- Führt Ihre Reaktion zu Schwierigkeiten beim Umgang miteinander?
- Wie könnten Sie anders reagieren?

- Wie können Sie sicherstellen, dass eine Handlung einer Kundin oder eines Kunden, die sie nicht gutheißen, nicht zu unprofessionellen Verhaltensweisen Ihrerseits führt?

Schritt 4: Aktionsplan und Umsetzung

Sich bewusst zu werden, dass Sie Ihre Fähigkeiten vertiefen und in Ihrem beruflichen Umfeld kontinuierlich dazulernen sollten, ist einer der wichtigsten Schritte hin zur interkulturellen Kompetenz. Denken Sie bitte darüber nach, was Sie jetzt tun können, um Ihre Selbstwahrnehmung zu schulen. Was können Sie anders machen und wie? Erstellen Sie bitte einen Aktionsplan unter Verwendung des Anhangs, um Ihre Selbstwahrnehmung zu schärfen. Brauchen Sie außerdem spezielle Informationen, Erfahrung, Hilfsmittel und/oder sonstige Unterstützung?

Hinweise und Tipps

Die folgenden Hinweise und Tipps könnten für die Erstellung eines Aktionsplans zur Schulung Ihrer Selbstwahrnehmung nützlich sein:

- Fragen Sie Freunde und Kollegen – einschließlich derjenigen mit anderem kulturellen Hintergrund: Was glauben diese, welche Werte, Überzeugungen und Konventionen für Sie am wichtigsten sind? Bitten Sie sie, Ihnen zu erklären, aufgrund welcher Ihrer Handlungen oder Verhaltensweisen sie zu diesem Schluss kommen. Haben Sie etwas über sich gelernt und gab es irgendwelche Überraschungen? In welcher Weise weichen die Werte, Überzeugungen und Konventionen, die für Sie die größte Bedeutung haben, von denen in Ihrem Freundes- oder Kollegenkreis ab?
- Überprüfen Sie bitte sorgsam, ob eine Kundin oder ein Kunde und Sie die gleichen Werte teilen. Legen Sie dabei die Rückmeldung Ihrer Kundinnen und Kunden zugrunde und weniger ihre persönlichen Vermutungen.
- Üben Sie sich darin, mit anderen respektvoll über unterschiedliche Werte etc. zu diskutieren.
- Üben Sie sich darin, in einer klassischen Situation in Ihrem Beruf (z. B. Beratung, Unterricht oder Bewerbungsgespräch) mit Schwierigkeiten, die durch unterschiedliche Haltungen entstanden sind, konstruktiv umzugehen.

2.2. Stereotype und Vorurteile hinterfragen

Was können Sie in diesem Kapitel lernen?

Dieses Kapitel hilft

- zu verstehen, was Stereotype sind und wie sie zu Vorurteilen und diskriminierendem Verhalten führen können
- Stereotype zu identifizieren, die bei Ihnen selbst oder in Ihrer Organisation erkennbar sind, und darüber nachzudenken, wie sich diese auf die Arbeit auswirken
- Fähigkeiten zu entwickeln, um stereotypisches Denken besser zu erkennen und bewusst zu hinterfragen.

Einführung

Ein Stereotyp ist ein vereinfachendes Muster, die Zuschreibung vermeintlich charakteristischer Merkmale. Stereotype spiegeln Vorstellungen wieder, die Personen oder Gruppen von anderen Personen oder Gruppen haben, wobei zumeist einzelne Merkmale stark überzeichnet werden.

Stereotype entstehen im Laufe der Zeit und werden innerhalb einer Gruppe oder Kultur weitergegeben.

Stereotype können positive oder negative Vereinfachungen (auch: Vorurteile) sein. Sie ermöglichen die Abgrenzung gegenüber anderen und bringen meist ein Gefühl der Überlegenheit zum Ausdruck. Stereotype tragen Individuen und ihrer Einzigartigkeit keine Rechnung. Stattdessen dienen sie der Kategorisierung von Personen als Teile einer – in sich als einheitlich verstandenen – Gruppe. Stereotypisierung beinhaltet insofern, Rückschlüsse auf die Eigenschaften einer Person anhand ihrer Zugehörigkeit zu einer Gruppe zu ziehen – nicht anhand von Erfahrungen mit dem Individuum.

Stereotypisierung zu vermeiden bedeutet: umfassendes Wissen – etwa über Gebräuche oder Werte in anderen Gruppen oder Kulturen – sowie insbesondere eigene Erfahrungen mit einer Person zur Grundlage dafür zu machen, wie ich diese Person einschätze und wie ich mit ihr umgehe.

Dass Personen bei der Bewertung von anderen Personen zwischen Gruppenmitgliedern und Nicht-Gruppenmitgliedern unterscheiden, beschreiben Henri Tajfel und John C. Turner in der „Theorie der sozialen Identität“. Demnach werden Mitglieder der Gruppe, der die bewertende Person selbst angehört (oder der sie angehören möchte), grundsätzlich als normal und überlegen bewertet – ohne dass die bewertende Person sich einen persönlichen Eindruck von ihnen verschafft hätte. Nicht-Gruppenmitglieder hingegen werden grundsätzlich als minderwertig oder unterlegen angesehen.

Stereotypisierung kann bewusst oder unbewusst erfolgen. In diesem Sinne kann man zwischen ‚automatischer‘ und ‚expliziter‘ Stereotypisierung bzw. ‚unbewusster‘ und ‚bewusster‘ Stereotypisierung unterscheiden. Automatische oder unbewusste Stereotypisierung geschieht, ohne dass sich eine Person über ihre Vorurteile im Klaren ist. Je nach Grad der Selbstwahrnehmung kann auf automatische Stereotypisierung ein Gedankenprozess folgen, der die Vorurteile hinterfragt und eine Änderung der Annahmen und des resultierenden Verhaltens ermöglicht. Explizite oder bewusste Stereotypisierung liegt vor, wenn eine Person absichtlich Vorurteile gegenüber einer Gruppe annimmt.

Stereotype – im Sinne von: Kategorien – erleichtern Menschen die Orientierung und das Handeln in komplexen Zusammenhängen. Menschen greifen auf vorhandenes Wissen, auf Bekanntes zurück. Dies verringert den Aufwand, der z.B. zum Erfassen neuer Situationen oder Zusammenhänge erforderlich ist. Stereotype erfüllen damit oftmals eine sinnvolle Funktion, und das Verhalten und die Wahrnehmung jedes Menschen sind von ihnen geprägt. Insbesondere im Umgang mit anderen Menschen und Kulturen gilt es jedoch, Stereotype zu erkennen und zu hinterfragen, um effektiv miteinander umgehen zu können. Gerade, wenn es sich um negativ besetzte Stereotype handelt.

Indikatoren interkultureller Kompetenz – Stereotype hinterfragen

Sie zeichnen sich durch interkulturelle Kompetenz aus, wenn Sie

- Ihre individuellen Erfahrungen mit Personen zur Grundlage dafür machen, wie Sie diese Personen einschätzen. Allgemeine Annahmen oder Vorurteile – ausgelöst z.B. durch Akzent oder Aussehen – sollten nicht als Grundlage dienen.
- Ihre eigenen Annahmen in Hinsicht auf das Verhalten von Menschen anderer Kulturen hinterfragen und revidieren
- Stereotype, Rassismus oder Vorurteile hinterfragen, die man anderen Personen oder Ihnen gegenüber zum Ausdruck bringt
- Ihre Entscheidung, jemanden zu beraten, zu unterrichten, einzustellen oder beim beruflichen Aufstieg zu unterstützen, davon abhängig machen, welche Eignung oder welches Potential eine Person für die betreffende Aufgabe vorweist. Vermutungen oder allgemeine Annahmen sind keine gute Basis.

Schritt 1: Wie verhalten Sie sich am Arbeitsplatz, und wie gehen Sie mit Kundinnen und Kunden um?

Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich bitte etwas Zeit darüber nachzudenken, wie und wo Stereotypisierung in Ihrer Arbeit eine Rolle spielt. Bitte stellen Sie sich folgende Fragen:

- Kenne ich ein Vorurteil gegenüber Menschen meiner eigenen Kultur, das auf mich nicht zutrifft?
- Kenne ich ein Vorurteil gegenüber meinen Kunden und Kundinnen mit Migrationshintergrund, das meiner Ansicht nach nicht auf sie zutrifft?
- Gibt es ein allgemeines Vorurteil gegenüber meinen Kunden und Kundinnen mit Migrationshintergrund, das ich als beleidigend empfinde?
- Ist die Stereotypisierung von Kundinnen oder Kunden mit Migrationshintergrund vielleicht zurückzuführen auf die Unternehmens-/Organisationskultur oder Arbeitsabläufe?

Der Lernprozess, in dem die Fähigkeit zum Hinterfragen von Stereotypen und Vorurteilen erworben wird, lässt sich mithilfe des Modells der vier Lernstadien (siehe Kapitel 3.3.) beschreiben:

- Unbewusste Inkompetenz – Menschen können in homogene kulturelle Gruppen unterteilt werden. Innerhalb dieser Gruppen gelten bestimmte Werte, Überzeugungen und Verhaltensregeln. Die Werte meiner Gruppe sind anders – und im Vergleich zu anderen Gruppen besser.
- Bewusste Inkompetenz – Ich bin mir bewusst, dass ich bestimmte Gruppen manchmal automatisch mit Vorurteilen betrachte. Ich merke, dass diese Stereotypisierung nicht fair ist – und den Umgang mit dieser Gruppe erschwert.
- Bewusste Kompetenz – Ich bin mir bewusst, dass ich Menschen mit Vorurteilen begegne, aber ich bemühe mich, sie aufzudecken und zu entkräften – auch bei anderen. Ich verlasse mich in der Einschätzung von Menschen auf meine individuellen Erfahrungen mit ihnen.
- Unbewusste Kompetenz – Ich hinterfrage automatisch stereotypes Denken bei anderen oder mir und lasse nicht zu, dass es meine Arbeit beeinflusst.

Fallstudie

Nadia ist Lehrerin in einem beruflichen Bildungszentrum in Ljubljana. In den letzten vier Jahren hat die Zahl der Schüler, die zur Gruppe der Roma gehören, zugenommen. Nadia unterrichtet nun fünf Roma-Schüler in ihrer Klasse.

Aufgrund bisheriger Erfahrungen glaubt Nadia, dass Roma-Schüler nur an den Kursen teilnehmen, weil ihre Familie bei Anmeldung der Kinder an einer öffentlichen Schule finanzielle Unterstützung vom Staat erhält. Für gewöhnlich nehmen sie nach einigen Wochen nur noch unregelmäßig am Unterricht teil und brechen den Kurs schließlich ab. Nadia ist der Ansicht, dass Roma-Schüler nicht aufmerksam genug sind und dass sie schlecht mitarbeiten. Nadia ist – wie die meisten in ihrer Familie und in ihrem Bekanntenkreis – der Meinung, dass Roma grundsätzlich nicht sehr sozial sind. Nadia äußert häufig gegenüber ihren Kolleginnen, dass Roma alle gleich seien.

Jedes Jahr werden einige Schülerinnen und Schüler aus Nadias Klasse für ein Betriebspraktikum ausgewählt – eine große Chance für die betreffenden Schüler. In diesem Jahr hat sie der Schulleiter gebeten darauf zu achten, dass auch Roma unter den ausgewählten Schülern sind. Nadia ist nicht sehr erfreut darüber, denn sie glaubt, dass ein Roma-Schüler keinen guten Eindruck im Betrieb hinterlassen und das Praktikum nicht zu Ende bringen wird. Sie ist der Meinung, dass ein Roma-Schüler einem anderen Schüler, der die Chance besser nutzen würde, den Platz wegnimmt. Schlechtes Benehmen könnte zudem negative Auswirkungen auf die zukünftige Zusammenarbeit mit den Betrieben haben.

Kurz nachdem Nadia ihren Schülern die Möglichkeiten zu einem Betriebspraktikum erläutert hat, bittet eine der Roma-Schülerinnen – Lola – darum, bei der Auswahl berücksichtigt zu werden. Nadia sagt ihr, dass die Gruppe bereits komplett sei. Lola ist verärgert und fühlt sich ausgeschlossen. Sie spricht beim Schulleiter vor und beschwert sich über Nadias Verhalten.

Bitte stellen Sie sich unter Berücksichtigung des Modells der vier Lernstadien folgende Fragen:

- In welchem Stadium befindet sich Nadia Ihrer Einschätzung nach?
- Wie wird sich die Situation entwickeln?
- Wie würden Sie an Lolas Stelle reagieren, und was würden Sie unternehmen?

Schritt 2: Mehr zum Thema Stereotype und Vorurteile

Stereotype können diskriminierendes Verhalten nach sich ziehen. Sie sind nicht nur abstrakte Vorstellungen oder Meinungen, sondern nehmen Einfluss darauf, wie wir mit anderen umgehen.

Die Erwartungen, die wir von Menschen haben, können außerdem sogar beeinflussen, was diese Menschen leisten (,selbsterfüllende Prophezeiung'). Wenn etwa Unterrichtende hohe Erwartungen an bestimmte Schüler haben, beeinflusst das ihren Umgang mit den Schülern – und diese demonstrieren tatsächlich bessere Leistungen. Dieser Effekt wird Pygmäleon-Effekt genannt und wurde im Bereich der Erziehung von den **Psychologen Rosenthal und Jacobson untersucht. Er zeigt sich jedoch** auch anderswo – beispielsweise im Verhältnis zwischen Chefin und Angestellten oder zwischen Berater und Kunden.

Wir hinterfragen Stereotype,

- indem wir ein wachsames Auge auf eigene Sicht- und Verhaltensweisen haben – und darauf, wie Vorurteile sie beeinflusst haben könnten.
- indem wir Verallgemeinerungen vermeiden, wenn wir das Verhalten anderer bewerten. Es gilt, Menschen als Individuen einzuschätzen, nicht als Teil einer Gruppe.
- indem wir versuchen, die Persönlichkeit, das Verhalten und die Fähigkeiten anderer kennen zu lernen – und zwar auf Grundlage des Umgangs mit dem einzelnen Menschen.
- indem wir uns bewusst sind, dass Vorstellungen oft von Stereotypen geprägt sind, und dass sie unseren Umgang mit anderen beeinflussen.
- indem wir uns und anderen diskriminierendes Verhalten bewusst machen.

¹² Rosenthal-Jacobson (1992) "Pygmalion in the classroom".

Fortsetzung der Fallstudie

Lola ist verärgert, weil sie glaubt, dass Nadia sie diskriminiert. Lola verfügt über gute Noten und interessiert sich sehr für das Fach, das Nadia unterrichtet. Sie möchte unbedingt einen Praktikumsplatz bekommen.

Der Schulleiter spricht mit Nadia über Lolas Fall. Nadia erläutert ihm, warum sie Lola nicht in die Gruppe der Praktikanten aufgenommen hat. Der Schulleiter führt die wachsende Zahl an Roma-Schülern im Bildungszentrum an und macht sie darauf aufmerksam, welche Erfolge Roma-Schüler in anderen Klassen demonstrieren haben. Er fordert Nadia zu einem ausführlichen Gespräch mit Lola auf, damit sie ihre Schülerin besser einschätzen lernt und mehr über ihre Motivation erfährt.

Nadia spricht im Anschluss an den Unterricht mit Lola und entschuldigt sich dafür, sie nicht berücksichtigt zu haben. Im Laufe der Unterhaltung ändert sich der Eindruck, den Nadia von Lola hat: Sie erkennt, dass Lola eine vielseitig interessierte Schülerin ist. Lola erzählt ihr von ihrem sozialen Engagement in der Vereinigung der Roma-Schüler, die sich für die Unterstützung dieser Schüler und die Erhöhung der Zahl an Roma-Absolventen an öffentlichen Schulen einsetzt. Lolas Ziel ist es, die erste Roma-Managerin in einem großen Unternehmen in Slowenien zu werden.

Nadia sieht ein, dass es unfair wäre, Lola kein Praktikum zu ermöglichen. Sie schreibt ein lokales Unternehmen an und findet einen Platz für sie. Wenige Wochen später erhält Nadia eine E-Mail von dem für

Lola zuständigen Personalmanager. Er möchte ihr Feedback zum Engagement, den Fähigkeiten und der guten Arbeitseinstellung ihrer Schülerin geben. Das Unternehmen ist sehr zufrieden mit Lolas Arbeit und hat Interesse daran, weiterhin mit dem Bildungszentrum zu kooperieren.

Schritt 3: Stellen Sie sich nun erneut die Frage, wie Sie sich am Arbeitsplatz verhalten, und wie Sie mit Kundinnen und Kunden umgehen.

Vor dem Hintergrund dessen, was Sie bisher in diesem Kapitel gelesen haben, denken Sie nachmals darüber nach, wie Stereotype Ihre Arbeit und die Unternehmens-/Organisationskultur beeinflussen. Diskutieren Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen darüber.

- Erkennen Sie in Ihrem Arbeitsumfeld Verhaltensweisen, Regelungen oder Abläufe, die von Vorurteilen geprägt sind?
- Können Sie Ihre eigenen Vorurteile gegenüber Kundinnen oder Kunden formulieren? Wie wirken sich diese Vorurteile auf Ihre Erwartungen gegenüber den Kunden/-innen aus?
- Was könnte in Ihrem Arbeitsumfeld getan werden, um Vorurteile zu erkennen und vermeiden?

Schritt 4: Aktionsplan und Umsetzung

Sich bewusst zu machen, dass man Vorurteile hat – und dass diese den Umgang mit Menschen anderer Kulturen beeinflussen können – ist ein erster Schritt in Richtung interkultureller Kompetenz. Überlegen Sie sich bitte, was Sie jetzt tun können, um Ihre Fähigkeit zum Hinterfragen von Stereotypen weiter auszubauen. Was können Sie anders machen und wie? Erstellen Sie einen Aktionsplan unter Verwendung der Vorlage im Anhang.

Hinweise und Tipps

Die folgenden Hinweise und Tipps könnten für die Erstellung eines Aktionsplans hilfreich sein:

- Erstellen Sie eine möglichst ehrliche Liste von Vorurteilen, die Sie manchmal haben. Erinnern Sie sich an Erfahrungen, die diese Vorurteile widerlegt haben?
- Fragen Sie Freunde und Kollegen, ob man Ihnen bestimmte Vorurteile anmerkt.
- Hinterfragen Sie ein Stereotyp, das Ihre Wahrnehmung einer bestimmten Gruppe von Menschen prägt, indem Sie ausgiebige Informationen über diese Menschen zusammentragen.
- Planen Sie in Arbeitsabläufe, bei denen Sie mit Kunden zu tun haben, früh zusätzliche Zeit mit den Kunden ein. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, sie als Individuen kennen zu lernen.
- Nutzen Sie den Pygmäleon-Effekt positiv: Erwarten Sie das Beste von Ihren Kunden, und Sie können mit erfreulichen Ergebnissen rechnen.

2.3. Kommunikation

Was können Sie in diesem Kapitel lernen?

In diesem Kapitel lernen Sie,

- was Kommunikationskompetenz ist und wie Sie diese Kompetenz in der Praxis einsetzen können
- wie kulturelle Besonderheiten (Werte, Überzeugungen, Konventionen) die Kommunikation beeinflussen
- wie Sie mit Menschen anderer kultureller Hintergründe wirksam kommunizieren.

Einführung

Kommunikation ist die Fähigkeit, Informationen klar und wirksam mit anderen zu teilen und auszutauschen. Kommunikation kann auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden:

- Sprechen und Zuhören
- Schreiben
- Darstellung der eigenen Person (z. B. Kleidung, Frisur, Schmuck).

Wir können Nachrichten in unterschiedlichen Formen senden und empfangen. Unsere Fähigkeit, unseren Kommunikationsstil anzupassen und die beste Kommunikationsform auszuwählen, ist dabei Ausdruck unserer Kommunikationsstärke. Wir zeigen unsere Kommunikationskompetenz, indem wir einfühlsam reagieren und Ansichten und Bedürfnisse des anderen berücksichtigen. Wenn es zum Beispiel unsere Aufgabe ist, Werbung für einen Kurs für eine bestimmte Zielgruppe zu machen, müssen wir uns vor der Erstellung eines Falblattes über den Bildungsgrad der Menschen dieser Zielgruppe informieren.

Indikatoren interkultureller Kompetenz – Kommunikation

Sie verfügen über interkulturelle Kompetenz, wenn Sie

- auf eine Art und Weise kommunizieren, die es Menschen anderer kultureller Hintergründe ermöglicht, die Informationen zu verstehen
- erkennen, wie der Einsatz von Sprache, Körpersprache, Gesten und Tonfall auf Menschen anderer kultureller Hintergründe wirken kann und wie wiederum deren Einsatz von Sprache, Körpersprache, Gesten und Tonfall Einfluss auf Ihre Wahrnehmung des anderen nimmt
- den Einfluss des eigenen Verhaltens und Sprachgebrauchs bei der Zusammenarbeit mit Menschen anderer kultureller Hintergründe reflektieren und entsprechend verändern, um bessere Ergebnisse zu erzielen
- Kommunikationsstrategien anwenden, die auf die jeweilige Situation zugeschnitten sind und der Vielfalt der Sprachen und kulturellen Hintergründe der beteiligten Personen Rechnung tragen
- erkennen, welche sprachlichen Fähigkeiten notwendig sind und wo bestmögliche Unterstützung zu bekommen ist.

Schritt 1: Überprüfen Sie Ihren Kommunikationsstil

Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich bitte etwas Zeit, um sich näher anzuschauen, wie Sie mit Menschen anderer kultureller Hintergründe kommunizieren. Fragen Sie sich als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin in der beruflichen Bildung und Beratung, wie wirksam Ihre Kommunikationsfähigkeiten in Hinsicht auf folgende Aspekte sind:

- Verstehen mich meine Kundinnen und Kunden meistens?
- Verstehe ich meine Kundinnen und Kunden meistens?
- Welche Kommunikations- und Verständigungsprobleme bestehen?
- Was kann ich tun, um diese Probleme zu lösen?

Fallstudie

Alma arbeitet als Beraterin für berufliche Bildung in Großbritannien. Bis vor Kurzem kamen die meisten ihrer Kunden und Kundinnen aus Großbritannien und sprachen Englisch. Sie hat sich bisher nicht damit auseinandergesetzt, ob sie mit Menschen anderer kultureller Hintergründe wirksam kommuniziert. In letzter Zeit hat Alma zunehmend Kontakt zu Menschen, die neu in Großbritannien sind. Viele ihrer neuen Kundinnen und Kunden stammen aus Somalia und Polen. Bei der Situationsanalyse unter Berücksichti-

gung der oben aufgeführten Fragen kann Alma keine größeren Verständnisprobleme zwischen ihr und ihren Kundinnen und Kunden feststellen. Sie erkennt jedoch, dass es beim Gebrauch der Sprache Kommunikations- und Verständigungsprobleme gibt, da für die meisten ihrer neuen Kundinnen und Kunden Englisch nicht die Muttersprache ist. Aber sie sieht darin kein großes Problem.

Der Lernprozess zur Entwicklung interkultureller Kompetenz unter dem Aspekt der Kommunikation kann mit Hilfe des in Abschnitt 3.3. erläuterten Modells der vier Lernstadien – das die Entwicklung von unbewusster Inkompetenz zu unbewusster Kompetenz darstellt – besser verinnerlicht werden.

- unbewusste Inkompetenz – Ich kann problemlos mit Kundinnen und Kunden anderer kultureller Hintergründe kommunizieren. Das Einzige, was ich bedenken muss, ist, wie gut ihre sprachlichen Fähigkeiten sind, aber da sie alle über Sprachkenntnisse verfügen, wird es keine Probleme geben.
- bewusste Inkompetenz – Ich weiß, dass gesprochene und geschriebene Sprache nicht die einzige Form der Kommunikation sind und dass auch Körpersprache, Gesten, Augenkontakt, Kleidung etc. eine Rolle spielen. Mir ist bewusst, dass Kundinnen und Kunden nicht alles verstehen, was ich sage – und umgekehrt – aber ich weiß nicht, wie ich dem begegnen soll.
- bewusste Kompetenz – Ich bin mir zunehmend der unterschiedlichen Kommunikationsformen bewusst, die ich einsetzen kann, um gegenseitiges Verständnis zu erzielen. Und ich erkenne immer besser, wie sich meine Kundinnen und Kunden normalerweise ausdrücken und kommunizieren.
- unbewusste Kompetenz – Ich bin in der Lage, unterschiedliche Kommunikationsformen einzusetzen. Ich passe meinen Kommunikationsstil automatisch an die Bedürfnisse meiner Kundinnen und Kunden an, versichere mich, dass sie alles verstanden haben, und analysiere unseren Umgang miteinander.

Bitte stellen Sie sich unter Verwendung des Modells der vier Lernstadien, das die Entwicklung von unbewusster Inkompetenz zu unbewusster Kompetenz darstellt, die folgenden Fragen:

- In welchem Lernstadium befindet sich Alma?
- Was sind Ihre Gründe für diese Einschätzung?
- Wenn Sie Ihre Kommunikation mit Kundinnen und Kunden betrachten, in welchem Stadium befinden Sie sich wohl?
- Warum glauben Sie, dass Sie sich in diesem Stadium befinden?

Schritt 2: Mehr zum Thema Kommunikation

Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln, ist ein Prozess, der auf einer Reihe von Lernschritten beruht, die aufeinander aufbauen.

- **Schritt 1** – Ich bin normal. Warum verhält sich die andere Person so unhöflich und warum scheint sie meinen Standpunkt nicht zu verstehen?
- **Schritt 2** – Ich verstehe, dass meine Konventionen nicht universell sind. Die andere Person teilt sie unter Umständen nicht mit mir. Ich werde es ihr nicht übelnehmen, wenn sie Dinge tut oder sagt, die in meiner Kultur als unhöflich angesehen werden.
- **Schritt 3** – Ich bin mir bewusst, dass Unterschiede in der Art der Kommunikation das gegenseitige Verständnis beeinflussen können. Ich achte immer mehr darauf, wie ich Gesten und Tonfall in der Kommunikation einsetzen kann.
- **Schritt 4** – Ich erkenne, dass ich genau prüfen sollte, ob ich wirklich verstanden habe, was die andere Person auszudrücken versucht. Und dass ich prüfen sollte, dass auch sie mich verstanden hat.
- **Schritt 5** – Ich bin in der Lage, meine Körpersprache und meine Art zu sprechen teilweise anzupassen, damit mich die andere Person besser versteht. Ich kann mich gut mit Dolmetschern abstimmen und erfolgreich mit ihnen zusammenarbeiten.

Sprechen und Hören

Menschen, die in dem jeweiligen Land keine Muttersprachler sind, sagen häufig, dass sie es einfacher finden, eine Fremdsprache zu sprechen und zu verstehen, wenn für Gesprächspartner diese Sprache auch eine Fremdsprache ist. In dem Handbuch von „Europe at Work“ wird erklärt, dass der Grund darin liegt, dass Muttersprachler Sprechgeschwindigkeit, Dialekt, Akzent und Verwendung von idiomatischen Wendungen nicht die gleiche Bedeutung beimessen wie Fremdsprachler. Wenn Sie sich das bewusst machen, dann können Sie Ihre Kommunikationsfähigkeiten verbessern. Außerdem ist es wichtig zu verstehen, dass das Gefühl der Unzulänglichkeit hinsichtlich der sprachlichen Fähigkeiten in der jeweiligen Fremdsprache zu Ängstlichkeit führen und sich negativ auf das Vertrauen auswirken kann. Es ist ganz wichtig, ungleiche Machtgefüge in der Beziehung zwischen Mitarbeiterinnen und Kunden und deren Einfluss auf die Kommunikation zu erkennen.

¹³ Diese Phasen werden übereinstimmend in einer Reihe von Lehrmaterialien genannt. In diesem Fall wurden sie von „Breaking down the Barriers“, Modul 6: intercultural communication – Medact challenging barriers to health (interkulturelle Kommunikation, Hindernisse für die Gesundheit, verfasst von Medact) übernommen und angepasst. (nicht auf Deutsch verfügbar)

¹⁴ Europe at Work (2007) The European Intercultural Workplace Dublin: European Intercultural Workplace Project partnership, p.9, Europe at Work (2007), Dublin, Seite 9 (englische Version, nicht auf Deutsch erhältlich)

Körpersprache

Das gesprochene Wort wird meist als wichtigste Form angesehen, um Informationen zu vermitteln. Doch um sicherzustellen, dass die Worte richtig verstanden werden, ist die Körpersprache genauso wichtig. Unter Körpersprache verstehen wir Körperhaltung, Abstand, Augenkontakt, Nicken, Lächeln, Lautstärke des gesprochenen Wortes sowie andere Formen, die dazu dienen, Höflichkeit zum Ausdruck zu bringen. Während in manchen Kulturen ein Lächeln als freundlich angesehen wird, kann es auch als Mangel an Ernsthaftigkeit interpretiert werden. Ähnlich kann auch Augenkontakt als Zeichen von Respekt oder aber von Missachtung verstanden werden, und in vielen Kulturen hängt dies von der Stellung der Person in der Gesellschaft ab. Für einen Neuankömmling kann es z. B. eine echte Herausforderung bedeuten, seine Stellung gegenüber einer Beraterin oder einem Berater zu definieren. Unter Umständen meiden Kundinnen und Kunden Augenkontakt, um Respekt vor dem Alter und der Stellung des Gegenübers auszudrücken. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation ist das Verständnis solcher kulturbedingten Unterschiede in der Körpersprache und deren Analyse.

Setting

Es ist auch wichtig zu verstehen, wie Räumlichkeiten und ihre Gestaltung genutzt werden können, um eine Botschaft zu transportieren. So spielen z. B. der Standort des Gebäudes, in dem sich Ihr Büro befindet, die Räumlichkeiten selbst und die Arbeitszeiten eine Rolle bei der Bewertung unserer Organisationskultur und können bewusst eingesetzt werden, damit sich gewisse Personen angezogen und andere sich eher nicht angezogen fühlen.

Zusammenarbeit

Mitarbeiterinnen, die sich durch interkulturelle Kompetenz auszeichnen, sind sich bewusst, dass sie Hilfe von anderen Menschen in Anspruch nehmen können, um mit Menschen anderer kultureller Hintergründe besser zu kommunizieren. Sie sind ihnen gegenüber offen und arbeiten erfolgreich mit ihnen zusammen. Die Unterstützung kann z. B. durch den Einsatz von Dolmetschern und zweisprachigem Personal erfolgen. Es kann auch hilfreich sein, Informationsmaterial in anderen Sprachen bereit zu halten. Mit anderen zu arbeiten, um unsere Kommunikationsfähigkeit zu verbessern, führt langfristig zu mehr Selbstständigkeit bei der Arbeit mit unseren Kunden.

Hinweise und Tipps

Die folgenden Hinweise und Tipps können für Sie nützlich sein, um Ihre Kommunikationsfähigkeiten zu erweitern:

- Informieren Sie sich darüber, wie man sich in anderen Kulturen vorstellt und grüßt.
- Lernen Sie einige Sätze in einer anderen Sprache.
- Setzen Sie Gesten und Bilder ein.
- Vermeiden Sie Redewendungen, die eine übertragende Bedeutung haben.
- Erklären Sie Abkürzungen.
- Passen Sie Ihre Sprechgeschwindigkeit an.
- Überprüfen Sie genau, ob Ihre Kunden Sie verstanden haben. Verlassen Sie sich hierbei auf deren Rückmeldung und nicht auf Ihre Vermutungen.
- Bemühen Sie sich, den Namen Ihrer Kundinnen und Kunden korrekt auszusprechen.

Fortsetzung der Fallstudie

Alma erhält Informationen von einer Fachschule vor Ort über einen mehrsprachigen Kurs zum Thema Beschäftigungsfähigkeit. Dieser Kurs ist ihrer Meinung nach sehr empfehlenswert für ihre Kundinnen, die neu in Großbritannien sind. Sie weist daher fünf von ihnen auf diesen Kurs hin.

Einige Wochen später fragt Almas Vorgesetzter, welche Schritte Alma mit ihren Kundinnen unternommen hat. Sie kontaktiert daraufhin die Fachschule und findet dabei heraus, dass keine von ihnen an dem Kurs teilgenommen hat. Alma ruft einige Kunden an und erkundigt sich, ob sie versucht haben, an dem Kurs teilzunehmen. Die erste Kundin sagt ihr, dass sie auf ihren Anruf gewartet habe, um zu bestätigen, dass sie zu dem Kurs gehen soll. Alma habe sich aber nicht gemeldet. Die zweite Person sagt, dass sie annahm, Alma würde ihr Informationsmaterial zusenden. Sie habe nicht gewusst, wo sich die Hochschule befindet. Andere Kunden machten ähnliche Aussagen.

Schritt 3: Stellen Sie sich nun erneut die Frage, wie Sie sich am Arbeitsplatz verhalten und wie Sie mit Kundinnen und Kunden umgehen

Vor dem Hintergrund dessen, was Sie bisher in diesem Kapitel gelesen haben, denken Sie nochmals darüber nach, welche Normen und Werte Ihre Kommunikation beeinflussen – einschließlich der Art und Weise, wie Sie sprechen, sich darstellen und wie Sie sich verhalten. Diskutieren Sie mit Ihren Kollegen darüber. Bitte überdenken Sie Ihr Verhalten im Hinblick auf:

- Augenkontakt
- Kommunikationsstil
- Abstand zu anderen Personen
- Nicken
- Ihre Reaktion auf Unhöflichkeit und Unaufrichtigkeit
- Lächeln
- Sprechgeschwindigkeit und eine eventuell damit einhergehende Überforderung des anderen
- Kleidungsstil
- Gestik während des Sprechens

Fallen Ihnen Beispiele von Situationen mit Ihren Kundinnen ein, in denen diese Verhaltensweisen gezeigt haben, die von Ihren abweichen? Wie reagieren Sie auf Menschen, die nicht die gleichen „Regeln“ bei der Kommunikation befolgen wie Sie?

Fortsetzung der Fallstudie

Alma muss feststellen, dass ihr Hinweis auf den Kurs von ihren Kundinnen missverstanden wurde und sie daher nicht an dem Kurs teilgenommen haben. Ihre Kundinnen wiederum fühlen sich von Alma im Stich gelassen, denn sie erwarteten, dass Alma ihnen einen Platz in dem Kurs verschaffen und ihnen dann Bescheid geben würde. Als sie die Situationen überdenkt, wird Alma klar, dass ihre Kundinnen auf all ihre Ausführungen immer mit „Ja“ geantwortet haben. Und dass sie nicht überprüft hat, ob ihre Kundinnen sie auch tatsächlich verstanden hatten.

Ihr wird klar, dass sie ihren Kundinnen und Kunden schriftliche Informationen über den Kurs hätte geben sollen. Dann hätten sie im Freundeskreis oder in der Familie die Informationen überprüfen und darüber sprechen können. Außerdem wird ihr bewusst, dass es für die Mehrheit ihrer Kundinnen hilfreich gewesen wäre, wenn die Kursinformationen ins Polnische und ins Somali übersetzt worden wären.

Schritt 4: Aktionsplan und Umsetzung

Sich bewusst zu sein, dass Sie Ihre Fähigkeiten vertiefen und in Ihrem beruflichen Umfeld kontinuierlich dazulernen sollten, ist einer der wichtigsten Schritte zur interkulturellen Kompetenz.

Überlegen Sie, was Sie nun tun können, um Ihre Kompetenz in interkultureller Kommunikation auszubauen. Was können Sie anders machen und wie? Erstellen Sie einen Aktionsplan unter Verwendung des Anhangs, um Ihre Kommunikationsfähigkeiten zu erweitern. Brauchen Sie außerdem spezielle Informationen, Erfahrung, Hilfsmittel und/oder sonstige Unterstützung?

Die folgenden Hinweise und Tipps könnten für die Erstellung eines Aktionsplanes nützlich sein:

- Überprüfen Sie, dass Ihre Kundinnen und Kunden Sie verstanden haben, indem Sie sie bitten, zu wiederholen, was sie als nächstes tun sollen.
- Verteilen Sie schriftliche Informationen. Wenn die Informationen nicht in der Sprache der Kunden verfasst sind, dann schreiben Sie so klar und einfach wie möglich.
- Lernen Sie einige häufig verwendete Wörter oder Sätze in der Sprache der Kundinnen, z. B. „Treffen“, „Kurs“, „Adresse“ oder „Haben Sie mich verstanden?“. Neue Wörter oder Sätze mit Hilfe von Übersetzungstools im Internet zu lernen, kann sehr nützlich sein. Außerdem können Sie Ihre Kundinnen und Kunden fragen, ob die Bedeutungen korrekt sind.
- Überprüfen Sie, ob Ihre Organisation ein Budget und/oder Vereinbarungen zur Inanspruchnahme von Dolmetsch- und Übersetzungsdiensten hat und informieren Sie sich über Dolmetsch- und Übersetzungsdienste vor Ort.
- Stellen Sie eine Liste der wichtigsten Informationen zusammen, die häufig verwendet werden können und zu diesem Zweck übersetzt werden sollten.
- Wenn Sie Dolmetschdienste in Anspruch nehmen, bedenken Sie bitte:
 - Mitarbeiter sind oft nervös, wenn sie zum ersten Mal einen Dolmetscher einsetzen. Nutzen Sie die Tatsache, dass Dolmetscher grundsätzlich bereits Erfahrung haben. Fragen Sie sie, wie der Ablauf optimal zu gestalten ist und wie ein Gespräch oder eine Diskussion mit ihrer fachlichen Unterstützung geführt werden sollte.
 - Der Einsatz von nicht ausgebildeten und nicht professionell tätigen Dolmetschern (oft Freunde oder Familienmitglieder der Kundinnen) ist nicht optimal. In der Praxis kommt dies jedoch aus unterschiedlichen Gründen vor, wie z. B. aus Mangel an Ressourcen, auf Wunsch der Kunden oder der Einfachheit halber. Bitte nutzen Sie Ihren gesunden Menschenverstand bei der Entscheidung, ob ein nicht professionell tätiger Dolmetscher in der jeweiligen Situation eingesetzt werden kann oder nicht.
 - Eine der wesentlichen Aufgaben einer Dolmetscherin besteht in der Vermittlung zwischen Kulturen. Sie kann Ihnen also höchstwahrscheinlich kulturelle Sitten und Gebräuche erklären. Dies kann später nützlich sein, wenn Sie mit Ihren Kundinnen allein kommunizieren.

2.4. Flexibilität

Was können Sie in diesem Kapitel lernen?

In diesem Kapitel lernen Sie, wie:

- Sie Ihre Strategien an die Ziele der Kunden und an neue Rahmenbedingungen anpassen
- Sie Ihr Können, Ihr Wissen und Ihre Fähigkeiten so anpassen, dass definierte Ziele erreicht werden
- Sie erkennen, wie wichtig es ist, die jeweiligen Rahmenbedingungen wahrzunehmen und Ihr eigenes Verhalten darauf abzustimmen.

Einführung

Flexibilität kann als eine Fähigkeit definiert werden, immer neuen Umständen und Rahmenbedingungen offen zu begegnen und das eigene Verhalten entsprechend anzupassen. Es gibt mindestens drei Ebenen der Flexibilität:

- neue Meinungen und Auffassungen akzeptieren
- das eigene Verhalten an neue Rahmenbedingungen anpassen
- eine neue Strategie unter Berücksichtigung veränderter Umstände entwickeln.

Die erste Ebene – „neue Meinungen und Auffassungen akzeptieren“ – ist vielleicht die schwierigste Ebene dieser Kompetenz. Im Allgemeinen verhalten sich Menschen nach eigenen Prinzipien, Gewissheiten und „Wahrheiten“, die auf vergangenen Erfahrungen beruhen. Flexibilität bedeutet, sich auf neue Situationen einzustellen und Offenheit für neue Werte zu zeigen.

Die zweite Ebene – „Ihr Verhalten anzupassen“ – bedeutet, dass Sie Ihr Verhalten verändern und an unterschiedliche Situationen, Menschen, gesellschaftliche Konventionen und kulturelle Normen anpassen. Dadurch können Sie bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben erfolgreicher werden. Menschen, die ihre Arbeitsmethoden niemals verändern und sich nicht bewusst sind, dass diese Methoden in manchen Situationen unangemessen oder gar beleidigend sein können, sind aller Wahrscheinlichkeit nicht sehr effizient in ihrer Arbeit.

Flexibilität ist drittens die Fähigkeit, die Strategie bei Bedarf zu verändern. Eine festgelegte Strategie zu verfolgen und sie nicht an neue Situationen oder Ziele der Kundinnen anzupassen, ist nicht zweckmäßig. So ist es z. B. zwar sehr wichtig, Pläne zu erstellen. An einem Plan oder einer Strategie mit aller Macht festhalten zu wollen, insbesondere wenn sich diese in der Vergangenheit nicht bewährt haben, führt höchstwahrscheinlich jedoch zu einem erneuten Fehlschlag.

Indikatoren interkultureller Kompetenz – Flexibilität

Sie zeichnen sich durch interkulturelle Kompetenz aus, wenn Sie:

- Zeit und Mühe investieren und flexibel und positiv auf andere reagieren, sodass Ihr Arbeitsstil Menschen anderer kultureller Hintergründe anspricht und einbezieht.
- einen Arbeitsstil verfolgen, der ein Gleichgewicht schafft zwischen den Erwartungen, die andere Menschen an Sie stellen, und der Umsetzung der Ziele der Organisation.
- bei der Auswahl von Menschen für Arbeitsstellen oder Lernprogramme nicht mehr Fähigkeiten fordern als notwendig sind, um diese Tätigkeit auszuüben und/oder an diesem Lernprogramm teilzunehmen.
- bei der Einstellung von Menschen Auswahlkriterien anwenden, bei denen im Ausland absolvierte Ausbildungen, Schulungen und Qualifikationen sowie dort erworbene Fähigkeiten oder sonstige Erfahrungen berücksichtigt werden.

- bei Schulungen zum einen dafür Sorge tragen, dass die Lernziele der gesamten Gruppe erreicht werden, und dabei gleichzeitig auf die individuellen kulturellen Bedürfnisse der Einzelnen eingehen.
- bei der Beratung (z. B. zu beruflichen und Karriere-Fragen) im Ausland absolvierte Ausbildungen, Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen sowie dort erworbene Fähigkeiten oder sonstige Erfahrungen Ihrer Kundinnen und Kunden berücksichtigen.

Schritt 1: Wie verhalten Sie sich am Arbeitsplatz und wie gehen Sie mit Ihren Kundinnen und Kunden um?

Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich bitte etwas Zeit, um sich näher anzuschauen, inwieweit Sie diese Kompetenz in Ihrem Berufsalltag einsetzen. Fragen Sie sich als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin in der beruflichen Bildung und Beratung:

- Kann ich zugeben, dass ich mich auch irre oder Fehler mache?
- Bin ich offen für neue Ideen und Meinungen, wie ich in meinem Beruf effizienter sein kann? Bin ich insbesondere für Ideen, Meinungen und Ansichten von Kundinnen anderer kultureller Hintergründe offen?
- Passe ich meinen Stil und meine Planungen an neue Umstände und an die Bedürfnisse meiner Kunden an?
- Passe ich mein Verhalten an die Rahmenbedingungen und an die Menschen an, mit denen ich arbeite?

Fallstudie

Luis arbeitet in einem Zeitarbeitsunternehmen in Madrid, das sich auf Büroverwaltung spezialisiert hat und viel kaufmännisches Personal einstellt. Das Unternehmen veröffentlicht regelmäßig Stellenanzeigen in der Lokalpresse, in denen es Interessierte bittet, sich mit einem Lebenslauf zu bewerben.

Emmanuel, ein 32 Jahre alter Nigerianer, gibt seinen Lebenslauf in dem Büro ab. Er teilt dem Empfang mit, dass er sich für eine leitende Bürotätigkeit interessiert, und ihm wird gesagt, dass ein Berater Kontakt zu ihm aufnehmen wird. Luis erhält den Lebenslauf und stellt fest, dass Emmanuel nicht über in Spanien erworbene Qualifikationen oder Berufserfahrungen als Bürokaufmann verfügt und daher für eine Stelle nicht in Frage kommt. Einige Tage später ruft Emmanuel das Zeitarbeitsunternehmen an und erkundigt sich nach offenen Stellen. Der Mitarbeiter am Empfang verweist ihn an Luis.

Luis erklärt Emmanuel, dass er für die freien Stellen nicht in Frage kommt, weil er keine Berufserfahrung im Bereich Büroverwaltung in Spanien vorzuweisen hat. Emmanuel erklärt ihm, dass er einen Abschluss in Nigeria absolviert und dort Berufserfahrungen gesammelt hat, und dass er ausreichend qualifiziert ist, um in der Büroverwaltung zu arbeiten. Luis antwortet, dass das nicht relevant sei.

Der Lernprozess zur Entwicklung interkultureller Kompetenz unter dem Aspekt der Flexibilität kann mit Hilfe des in Abschnitt 3.2 erläuterten Modell der vier Lernstadien, das die Entwicklung von unbewusster Inkompetenz zu unbewusster Kompetenz darstellt, besser verinnerlicht werden.

- unbewusste Inkompetenz – Ich weiß, was zu tun ist. Andere Menschen müssen meinen Arbeitsstil akzeptieren.
- bewusste Kompetenz – Ich versuche nicht, bei meiner Arbeit flexibel zu sein, aber ich erkenne an, dass es neben meinem auch andere Arbeitsstile gibt.
- bewusste Inkompetenz – Ich bin für neue Arbeitsmethoden offen. Ich nehme die Ziele der Kundinnen wahr und bin mir bewusst, dass andere Umstände andere Arbeitsweisen erfordern.

- unbewusste Kompetenz – Ich bin in der Lage, meinen Arbeitsstil zu verändern, ihn an unterschiedliche Umstände sowie an die Ziele der Kunden anzupassen und Probleme zu lösen.

Auf welcher Ebene befindet sich Luis Ihrer Meinung nach? Was würden Sie an Luis' Stelle tun?

Schritt 2: Mehr zu Flexibilität

Der Erfolg von Angeboten – zum Beispiel Schulungsprogrammen – oder der Werbung für diese Angebote hängt in der Regel davon ab, welche Anstrengungen unternommen werden, um die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen. Angebote sollten flexibel gestaltet werden und sich an den zu erkennenden Bedürfnissen orientieren.

Ihre Kunden kennenlernen

Flexibilität hat mit Anpassung zu tun. Um Ihr Verhalten besonderen Umständen anzupassen, müssen Sie die Umstände genau verstehen. Das bedeutet, dass es wichtig ist:

- die Bedürfnisse und den kulturellen Hintergrund Ihrer Kundinnen zu kennen
- zu wissen, wie sich kulturelle Unterschiede auf Ihre Arbeit mit Kunden auswirken können. So ist es z. B. in einigen Kulturen nicht üblich, dem Schulungsleiter oder der Schulungsleiterin eine direkte Frage zu stellen.
- die Erwartungen Ihrer Kundinnen und Kunden in Bezug auf Ihre Arbeit mit ihnen zu kennen

Zielsetzungen der Kunden in den Fokus nehmen

Für Mitarbeiter in der beruflichen Bildung und Beratung bedeutet Flexibilität, dass sie die Ziele ihrer Kundinnen bei der Arbeitsplanung berücksichtigen. Dies wird oft als kundenorientierter Ansatz bezeichnet. Obwohl sie in der Position des Experten sind, nehmen diese Mitarbeiter die Ziele der Kundinnen und Kunden genauso wichtig wie ihre eigenen. Eine gute Methode, um mehr über die Ziele der Kunden zu erfahren, besteht darin, sie direkt zu befragen (z. B. zu Beginn eines Schulungsprogramms oder einer Beratung). Das Ergebnis einer solchen Befragung sollte dann dazu genutzt werden, den ursprünglichen Arbeitsplan an die Wünsche der Kunden und die tatsächlichen Umstände anzupassen.

Flexibilität und Fokussierung der Bedürfnisse der Kundinnen erfordert gute Kommunikationsfähigkeiten (siehe Kapitel 2.3.) einschließlich der Fähigkeit des aktiven Zuhörens. Als Mitarbeiterin in der beruflichen Bildung und Beratung sollten Sie auf die zahlreichen Faktoren achten, die Ihre Arbeit mit Kunden bestimmen, wie z. B. persönliche Lebenssituation, unterschiedliche kulturelle Hintergründe und die die Art und Weise, wie Kunden Ihre Arbeit wahrnehmen. Durch aktives Zuhören können Sie besser verstehen, was andere Ihnen sagen und herausfiltern, was sie „meinen“. Um aktiv zuzuhören, ist es wichtig:

- ruhig und gelassen im Kontakt mit Ihrem Gegenüber zu sein, eine offene Körpersprache einzusetzen und sich auf die Worte und das Verhalten des Gegenübers zu konzentrieren.
- nicht dem natürlichen Impuls zu folgen, gleich eine Antwort zu geben, bevor man alles bis zu Ende angehört und alle Informationen erhalten hat.
- die Kundinnen dazu zu ermuntern, weiterzusprechen. Das kann durch die Verwendung von Ausdrücken wie „Ja, ich verstehe ...“, „Ja, ich sehe...“ geschehen.
- eine negative Körpersprache zu vermeiden – z. B. Kopfschütteln bei Ablehnung – da sie wirksame Kommunikation erschwert.
- das, was andere gesagt haben, mit Ihren eigenen Worten zu wiederholen, um sicherzustellen, dass Sie alles richtig verstanden haben.

„Möglicherweise ja“ statt direkt „Nein“ sagen

Flexible Menschen vermeiden es, kategorisch „Nein“ zu sagen. Um einen Eindruck davon zu bekommen, wie flexibel Sie sind, können Sie zählen, wie oft sie während eines normalen Tages auf Vorschläge anderer die Antwort „Nein“ gebrauchen. Redewendungen, die es zu vermeiden gilt, sind:

- Nein, das ist unmöglich.
- Nein, das können wir nicht ändern, wir haben das immer so gemacht.
- Das wird so nicht funktionieren.
- Das ist zu riskant.

Menschen, die nicht flexibel sind, wehren sich meist gegen Veränderungen.

Die eigene Antwort auf die Meinung eines anderen mit einer positiven Redewendung zu beginnen, kann als Ausdruck von Flexibilität gesehen werden:

- Ihre Meinung ist sehr interessant ... Haben Sie schon diese Aspekte bedacht: ...?
- Ich stimme in den meisten Punkten mit Ihnen überein, aber ich möchte dem einige Erfahrungen gegenüberstellen, die wir gemacht haben.
- Ich danke Ihnen, dass Sie mir Ihre Vorstellungen erklärt haben. Ich habe wie zuvor beschrieben geplant oder gehandelt, weil ich eine andere Auffassung hatte. Ich danke Ihnen für Ihre Anregungen. Sie können Ihre Meinung stets positiv ausdrücken, auch wenn sie sich nicht mit der Meinung des anderen deckt.

Fortsetzung der Fallstudie

Emmanuel fühlt sich von Luis vor den Kopf gestoßen und findet seine Antwort nicht fair. Er ruft am nächsten Tag wieder bei dem Zeitarbeitsunternehmen an und bittet um einen neuen Termin bei Luis. Als er Luis trifft, sagt er ihm, wie er es aufgenommen hat, dass seine Qualifikationen nicht anerkannt werden und dass er bereit sei, ohne Entgelt zu arbeiten, damit seine Fähigkeiten als Bürokaufmann beurteilt werden können. Er beschreibt die Arbeit, die er früher gemacht hat wie z. B. Planung von Meetings, Anfertigung von Mitschriften, Bearbeitung der Post, wobei er verschiedene Computerprogramme genutzt hat. Luis hört aufmerksam zu und ihm wird langsam klar, welche Erfahrungen und Fähigkeiten Emmanuel auszeichnen. Luis erkennt, dass Emmanuel's Fähigkeiten zu den Anforderungen passen, die die Unternehmen vor Ort stellen. Obwohl er davon überzeugt ist, dass er Emmanuel's Fähigkeiten verkehrt eingeschätzt hat, denkt er weiterhin, dass die Unternehmen, die die Dienste des Zeitarbeitsunternehmens in Anspruch nehmen, die gleichen Vorbehalte gegenüber Luis' Qualifikationen und Erfahrungen haben könnten. Er denkt darüber nach, wie er diesen Punkt geschickt ansprechen könnte. Er spricht mit seinem Vorgesetzten und schlägt Emmanuel vor, eine Woche in dem Zeitarbeitsunternehmen zu arbeiten. Bei entsprechender Leistung könnte er ihn dann für bestimmte Positionen empfehlen. Außerdem könnte Emmanuel ihn als Referenz nennen. Emmanuel ist einverstanden.

Luis verfolgt Emmanuel's Engagement während dessen Probezeit und kann sich daher gegenüber Unternehmen, die Zeitarbeitskräfte suchen, für die Qualität von Emmanuel's Arbeit verbürgen. Es stellt außerdem einige informelle Recherchen über die nigerianische Bevölkerung vor Ort an und findet heraus, dass viele nigerianische Zugewanderte über sehr gute Qualifikationen verfügen aber weniger qualifizierte Tätigkeiten ausüben, weil Arbeitgeber nur zögernd ihre Qualifikationen berücksichtigen. Luis sucht im Internet nach der Bewertung von im Ausland erworbenen Qualifikationen und stößt auf NARIC, die hierfür in Großbritannien zuständige Stelle. Er nimmt Kontakt auf und entwickelt Strategien und Arbeitsempfehlungen für das Zeitarbeitsunternehmen, für das er arbeitet, um sicherzustellen, dass Migranten und Migrantinnen vor Ort Lücken im Arbeitsmarkt füllen können und dass ihre Fähigkeiten und Qualifikationen nicht ungenutzt bleiben.

Schritt 3: Stellen Sie sich nun erneut die Frage, wie Sie sich am Arbeitsplatz verhalten und wie Sie mit Kundinnen und Kunden umgehen

Vor dem Hintergrund dessen, was Sie bisher in diesem Kapitel gelesen haben, denken Sie nochmals darüber nach, welche Normen und Werte im Hinblick auf Flexibilität für Sie persönlich am wichtigsten sind und diskutieren Sie darüber mit Ihren Kolleginnen und Kollegen. Betrachten Sie Ihren Arbeitsstil unter folgenden Gesichtspunkten:

- Ihr Wissen über Ihre Kundinnen und Kunden
- Anpassung Ihrer Methoden und Ziele an die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Kunden
- aktives Zuhören
- Flexibilität durch Verwendung einer offenen und positiven Ausdrucksweise

Schritt 4: Aktionsplan und Umsetzung

Sich darüber bewusst zu werden, dass Sie Ihre Fähigkeiten vertiefen oder Ihren Arbeitsstil verbessern müssen, ist einer der wichtigsten Schritte zur interkulturellen Kompetenz. Denken Sie darüber nach, was Sie nun unternehmen können, um Ihre Flexibilität auszubauen. Was können Sie anders machen und wie? Erstellen Sie unter Verwendung des Anhangs einen Aktionsplan, um flexibler zu werden. Benötigen Sie außerdem spezielle Informationen, Erfahrung, Hilfsmittel und/oder sonstige Unterstützung?

Hinweise und Tipps

Die folgenden Hinweise und Tipps können für die Erstellung eines Aktionsplans hilfreich sein:

- Erstellen Sie gemeinsam mit Ihren Kundinnen eine Übersicht über die angestrebten Ziele.
- Passen Sie Ihre eigenen Ziele den Erwartungen Ihrer Kunden an.
- Wenn Sie mit Kollegen oder Kundinnen sprechen, beginnen Sie bei Antworten mit „Möglicherweise ja“ statt mit kategorischem „Nein“.

2.5. Aufbau und Pflege eines Netzwerks

Was können Sie in diesem Kapitel lernen?

In diesem Kapitel lernen Sie:

- mehr über Netzwerkarbeit als Kompetenz
- mehr über Anforderungen für wirksame Netzwerkarbeit, wenn Sie mit Menschen anderer kultureller Hintergründe arbeiten
- wie Sie neue Netzwerke aufbauen, die für Ihre Arbeit in einem interkulturellen Umfeld nützlich sind.

Einführung

Mit Netzwerkarbeit wird die Fähigkeit bezeichnet, Beziehungen aufzubauen und in Kooperation mit anderen Organisationen zu arbeiten. Mit wem Sie ein Netzwerk pflegen, hängt von Ihren Dienstleistungen sowie von den bestehenden Netzwerken und Partnern Ihrer Organisation und nicht zuletzt auch von den Bedürfnissen Ihrer Kundinnen und Kunden ab. Alle Mitarbeiter in der beruflichen Bildung und Beratung pflegen Netzwerke. Im interkulturellen Kontext bedeutet Netzwerkarbeit, dass Beziehungen zu Organisationen und Agenturen bestehen, die mit Menschen mit Migrationshintergrund arbeiten oder einen besonderen Schwerpunkt auf kulturelle, religiöse und sprachliche Themen legen. Netzwerkarbeit gewinnt dann an besonderer Bedeutung, wenn man mit Menschen anderer kultureller Hintergründe arbeitet, da Mitar-

beiterinnen im Bereich berufliche Bildung und Beratung dadurch

- ihre interkulturellen Kompetenzen und ihr Verständnis für interkulturelle Themen entwickeln, sodass sie mit Kundinnen besser arbeiten können
- umfassende und ganzheitlich ausgerichtete Unterstützung anbieten können, die der Vielfalt der kulturellen Anforderungen gerecht wird. Die Integration in den Arbeitsmarkt kann wirksamer in partnerschaftlicher Zusammenarbeit erfolgen als im Alleingang. Die Anforderungen, die sich in der Arbeit mit Kunden ergeben, sind sehr komplex und können von einer Organisation allein nicht erfüllt werden.
- ihre persönlichen Aufgaben und die ihrer Organisation besser abgrenzen können.

Durch Netzwerkarbeit können Kundinnen und Kunden in ihrer Gesamtsituation gesehen und wahrgenommen werden. In vielen westlichen Ländern nehmen die Mitarbeiterinnen der beruflichen Bildung und Beratung den Kunden üblicherweise als isoliertes Individuum wahr, was sich auch in der Arbeitsweise niederschlägt. In vielen Kulturen und Ländern sind jedoch Familie, Freunde und Freundinnen sowie der weitere Bekanntenkreis eng in die Abläufe rund um die Arbeitsplatzsuche eingebunden. Wenn Mitarbeiter der beruflichen Bildung und Beratung verstehen, welchen Einfluss die Familie oder andere soziale Netzwerke der Kundinnen haben, können sie dies in ihrer Arbeit berücksichtigen, indem sie deren Familien und soziale Netzwerke unterstützend einbinden.

Indikatoren interkultureller Kompetenz – Aufbau und Pflege eines Netzwerks

Sie zeichnen sich durch interkulturelle Kompetenz aus, wenn Sie:

- Kunden auf Organisationen hinweisen, die Menschen anderer kultureller Hintergründe unterstützen
- Beziehungen zu diesen Organisationen aufbauen und sich bewusst sind, welche Bedeutung andere Organisationen für eine ganzheitliche Unterstützung spielen – und wie wichtig es dabei ist, Zuständigkeiten des Einzelnen oder der Organisation abzugrenzen
- Beziehungen zu Menschen aufbauen, die Ihnen Informationsmaterial oder sonstige Unterstützung anbieten können
- Unterstützung in Anspruch nehmen, wenn es in Ihrem interkulturellen Arbeitsumfeld zu Spannungen und Missverständnissen kommt.

Schritt 1: Wie verhalten Sie sich am Arbeitsplatz und wie gehen Sie mit Ihren Kundinnen und Kunden um?

Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich bitte etwas Zeit, um näher zu betrachten, inwieweit Sie in Ihrem Berufsalltag Netzwerke nutzen. Fragen Sie sich als Mitarbeiter in der beruflichen Bildung und Beratung:

- Bin ich mir bewusst, wie wichtig es ist, sich mit anderen Organisationen zu vernetzen einschließlich derjenigen Organisationen, die sich auf die Unterstützung von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen spezialisiert haben?
- Arbeite ich zurzeit mit Organisationen zusammen, die mich in meiner Arbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen unterstützen können? Wenn ja, welche sind das?
- Welchen Nutzen ziehe ich aus dieser Zusammenarbeit? Welche Hilfsmittel, Informationen oder sonstige Unterstützung erhalte ich von ihnen?
- Welchen Nutzen ziehen sie wiederum aus der Zusammenarbeit mit mir?

Fallstudie

Samuel arbeitet seit Kurzem als Berater in einem klassischen Bildungs- und Beratungszentrum. Der Empfang vereinbart für ihn einen Termin mit einer Kundin aus Simbabwe. Damit er seine Kundin besser verstehen und sie gezielter beraten kann, stellt Samuel einige Recherchen zur politischen Situation, zu Möglichkeiten der beruflichen Bildung sowie zu Sprache und Kultur in Simbabwe an. Er verwendet das

Internet für seine Recherchen. Samuel erachtet es als sinnvoll, sich über das Herkunftsland seiner Kundin zu informieren.

Beim ersten Treffen erzählt seine Kundin namens Prosperine, dass sie eine Ausbildung im Pflegebereich machen möchte. Samuel bespricht mit ihr, welche Anforderungen bestehe

Der Lernprozess zur Entwicklung interkultureller Kompetenz unter dem Aspekt der Netzwerkarbeit kann mit Hilfe des in Abschnitt 3.3. erläuterten Modells der vier Lernstadien, das die Entwicklung von unbewusster Inkompetenz zu unbewusster Kompetenz darstellt, besser verinnerlicht werden.

- unbewusste Inkompetenz – Ich habe immer mit den gleichen Partnern zusammengearbeitet, und das hat sehr gut funktioniert. Ich habe nicht viel Zeit für Netzwerkarbeit, und es besteht keine Notwendigkeit, sich dafür deutlich mehr Zeit zu nehmen.
- bewusste Inkompetenz – Ich erkenne, dass die Einbeziehung anderer Organisationen nützlich sein könnte, um Kundinnen und Kunden ganzheitlicher zu betreuen. Ich weiß, dass es vor Ort sowohl Organisationen gibt, die sich für die Interessen von Menschen aus einer bestimmten Kultur einsetzen, als auch solche, die mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen arbeiten. Ich weiß jedoch nicht, welche es genau sind und wie wir uns gegenseitig unterstützen könnten.
- bewusste Kompetenz – Ich habe begonnen, mit einer Vielzahl von Organisationen zusammenzuarbeiten, die sich für die Belange von Menschen anderer kultureller Hintergründe einsetzen. Ich sehe die Vorteile dieser Arbeitsweise sowohl für meine als auch für die andere Organisation und die Kundinnen.
- unbewusste Kompetenz – Ich arbeite zunehmend mit einer Reihe von Organisationen partnerschaftlich zusammen, um den Bedürfnissen der Kunden besser gerecht zu werden. Ich habe partnerschaftliche Zusammenarbeit in meine Arbeitsabläufe integriert und kann neue Kontakte aufbauen, falls dies hilfreich wäre.

In welchem Lernstadium befindet sich Samuel Ihrer Meinung nach? Was sind die Gründe für Ihre Einschätzung? Wenn Sie sich anschauen, wie Sie Ihr Netzwerk in Ihrer Arbeit mit Kundinnen anderer kultureller Hintergründe aufbauen und pflegen, in welchem Lernstadium befinden Sie sich wohl? Warum glauben Sie, dass Sie sich in diesem Lernstadium befinden?

Schritt 2: Mehr zum Thema Netzwerkarbeit

Eine Reihe von Organisationen kann Teil Ihres beruflichen Netzwerks sein, wie z. B. die Familie und der Freundeskreis Ihrer Kunden, religiöse Organisationen, Organisationen, die Zugewanderte, Asylsuchende und Flüchtlinge unterstützt, Organisationen für ethnische Minderheiten, Wohlfahrtsorganisationen sowie sonstige Einrichtungen für gesundheitliche, häusliche und soziale Dienste – und natürlich Bildungs- und Beratungszentren, Personalvermittlungsunternehmen und -agenturen sowie Arbeitgeber.

Durch den Aufbau von Netzwerken und Kooperationen können Mitarbeiterinnen der beruflichen Bildung und Beratung unterschiedliche Kulturen, Arbeitsmethoden und -einstellungen, Kommunikationsmittel usw. besser verstehen. Es kann ihnen helfen, auf die Bedürfnisse der Kundinnen besser einzugehen, eventuelle Missverständnisse mit ihnen schneller zu klären und zu erkennen, warum Ähnlichkeiten und Unterschiede bestehen.

Welche Erfahrungen Menschen als Zugewanderte machen, welche Wege sie zurückgelegt haben und wie ihr aktueller Status als Migrant oder Migrantin ist, hat Auswirkungen auf ihre Situation. Sie ist entscheidend für die Zuständigkeit und Auswahl der betreffenden Behörden, Einrichtungen und Weiterbildungsmaßnahmen sowie für die Position auf dem Arbeitsmarkt.

Wenn Sie nicht mit anderen Organisationen, Dienstleistungsunternehmen und Mitarbeitern der beruflichen Bildung und Beratung zusammenarbeiten, können Sie nur sehr begrenzt Einfluss nehmen auf das Leben der von Ihnen betreuten Menschen.

Verschiedene Ebenen der Netzwerkarbeit

Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Organisationen sollte auf verschiedenen Ebenen stattfinden: Besonders wichtig sind hierbei die Ebene der Mitarbeiterinnen mit direktem Kundenkontakt, damit diese ihre Kunden besser unterstützen können, und die strategische Ebene, damit die partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Unternehmenskultur, der Arbeitskultur und in den Unternehmensrichtlinien verankert wird. Auch regionale oder nationale Organisationen können eingebunden werden. Die Zusammenarbeit kann informeller Natur (Kontakt, Unterstützung, Informationsaustausch oder Beratung bei Bedarf) oder formaler Natur (Vereinbarungen über die Art der Zusammenarbeit und über regelmäßige Zusammenkünfte) sein.

Arbeitsbeziehungen aufbauen

Produktive Arbeitsbeziehungen aufzubauen kostet Zeit, Energie und Engagement. Auf bestehenden Beziehungen aufzubauen ist eine gute Ausgangsbasis. Passende Organisationen zu erkennen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. In Ihrem normalen Arbeitsalltag finden Sie vielleicht nicht genug Zeit, alle potenziellen Organisationen ausfindig zu machen. Informationen zu regionalen und nationalen Organisationen sowie zu Organisationen mit länderübergreifenden Aufgaben und Zielen müssen zusammengetragen werden. Sie können die Suche damit beginnen, dass Sie Menschen, mit denen Sie bereits zusammenarbeiten, fragen, ob sie Ihnen Organisationen nennen können, die für Ihre Arbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen interessant sein könnten. Dadurch kann auch ein Schneeballeffekt entstehen. Internetrecherchen können ergänzend durchgeführt werden. Es ist aber auch denkbar, dass Sie Ihre Suche nach potenziellen Organisationen mit Internetrecherchen beginnen.

Wichtige Faktoren für Aufbau und Pflege eines Netzwerks

Netzwerkarbeit kann sehr anspruchsvoll sein, da die Unternehmenskultur, die Arbeitskultur, der Kommunikationsstil und die branchen- oder organisationsspezifische Terminologie der anderen Partner vielleicht nicht bekannt sind. Damit die Partnerschaft für beide Seiten Vorteile bringt, ist es wichtig, die Aufgabengebiete und die Rolle der anderen Organisationen genau zu kennen und zu wissen, für welche Bereiche sie zuständig und für welche sie explizit nicht zuständig sind. Außerdem sollte man überlegen, welche Ideen, Kenntnisse und Informationen für den anderen von Interesse sind, um so maximalen Nutzen für die Kunden der Partner im Netzwerk zu erzielen.

Dabei ist zu beachten, dass keine personenbezogenen Daten zwischen den Organisationen ausgetauscht werden dürfen – es sei denn, die Kundinnen verstehen, welchem Zweck die Weitergabe ihrer persönlichen Daten dient und stimmen dem Austausch der personenbezogenen Daten ausdrücklich zu.

Fortsetzung der Fallstudie

In der folgenden Woche führt Prosperine erneut ein Gespräch mit Samuel. Er erklärt ihr, dass sie einen Termin bei der Bildungseinrichtung hätte vereinbaren sollen, worauf sie in Tränen ausbricht und sagt, dass ihr mitgeteilt wurde, dass sie an dem Kurs nicht teilnehmen könne. Der Empfangsmitarbeiter in der Bildungseinrichtung sagte ihr, dass Flüchtlinge nicht berechtigt seien, an diesem Kurs teilzunehmen. Sie bittet Samuel um Hilfe und erklärt ihm, dass die Teilnahme an dem Kurs und ein Arbeitsplatz im Pflegebereich sehr wichtig für sie sind, da das die einzige Möglichkeit ist, wieder mit ihren Kindern zusammen zu

sein, die noch in Simbabwe leben. Samuel möchte Prosperine unbedingt helfen, damit ihre Kinder zu ihr kommen können, und sagt ihr Unterstützung zu. Er ist jedoch besorgt, da er nicht weiß, wie er ihr helfen kann.

Schritt 3: Stellen Sie sich nun erneut die Frage, wie Sie sich am Arbeitsplatz verhalten und wie Sie mit Kundinnen und Kunden umgehen

Vor dem Hintergrund dessen, was Sie bisher in diesem Kapitel gelesen haben, denken Sie nochmals darüber nach, inwieweit Sie mit anderen Organisationen bereits zusammenarbeiten oder künftig zusammenarbeiten sollten. Diskutieren Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen darüber.

- Wie können Sie herausfinden, welche potenziellen Organisationen es gibt?
- Mit welchen Organisationen oder Agenturen könnten oder sollten Sie zusammenarbeiten?
- Haben sich der Aufbau und die Pflege eines Netzwerks und die daraus entstandene Zusammenarbeit positiv auf Ihre Arbeit mit Kunden ausgewirkt?
- Binden Sie Menschen aus dem sozialen Umfeld Ihrer Kundinnen – z. B. Familie oder Mitglieder ihrer Communities – in den Prozess ein?
- Ist Ihre Zusammenarbeit informell oder gibt es eine formale Grundlage? Würden (mehr) formale Vereinbarungen Vorteile bringen?

Es ist wichtig, zu bedenken, was sich in früheren Situationen bewährt hat und was nicht, sodass Fehler in Zukunft vermieden werden können. So können Sie etwa aus den Erfahrungen lernen, die in Ihrer oder in anderen Organisationen damit gemacht wurden, eine bestimmte Gruppe (z. B. Frauen oder Menschen einer gewissen Altersstufe) stärker zu berücksichtigen und besonders fürsorglich zu betreuen.

Überlegen Sie bitte, welches die wichtigsten Aspekte sind, um Netzwerke aufzubauen, die für Sie bei der Umsetzung gesellschaftlicher Teilhabe für Ihre Kundinnen hilfreich sind. Welcher Nutzen ist für Sie mit dem Aufbau von interkulturellen Netzen verbunden?

Fortsetzung der Fallstudie

Samuel spricht mit seinem Vorgesetzten, der ihn bittet, Prosperine zu erklären, dass sie keine Hilfe anbieten können, da Familienzusammenführung und Klärung von Anspruchsberechtigungen von Flüchtlingen nicht zu ihren Aufgaben gehören. Samuel sagt, dass dies Prosperine noch mehr aus der Fassung bringen wird und vereinbart mit seinem Vorgesetzten, dass er zuerst das Rote Kreuz vor Ort kontaktieren wird, um zu klären, ob ihr dort geholfen werden kann.

Beim Roten Kreuz erklärt man ihm, dass es eine spezialisierte Beratungsstelle vor Ort gibt, und Samuel erhält die Kontaktdaten. Es wird ihm auch mitgeteilt, dass das Rote Kreuz Informationen und Beratung zum Thema Familienzusammenführung anbietet. Samuel nimmt Kontakt zu der Beratungsstelle für Flüchtlinge auf, die ihm Informationen liefert, zu welchen Weiterbildungen Flüchtlinge berechtigt sind. Er kann diese Informationen online ansehen und findet heraus, dass Prosperine berechtigt ist, an dem Kurs teilzunehmen. Er druckt diese Informationen aus und gibt sie Prosperine. Außerdem schreibt er einen Brief an die Fachschule, in dem er erklärt, was Prosperine widerfahren ist, und fügt die Informationen bei, die ihre Berechtigung hinsichtlich des Kurses belegen. Auch die Kontaktdaten der Beratungsstelle für Flüchtlinge gibt er weiter. Er weist darauf hin, dass die Mitarbeiter der Fachschule, die für Anmeldungen zuständig und Ansprechpartner für Interessierte sind, einfühlsamer mit diesen umgehen sollten – und dass sie deren Berechtigung zur Teilnahme genau prüfen sollten, um einen ungerechtfertigten Ausschluss von den Angeboten zu vermeiden.

Er erklärt Prosperine, dass er ihr nicht dabei helfen kann, ihre Kinder zu ihr zu holen, und empfiehlt ihr, Kontakt zum Roten Kreuz aufzunehmen. Samuel wird deutlich, dass er durch die Kontaktaufnahme mit

dem Roten Kreuz und der örtlichen Beratungsstelle für Flüchtlinge in der Lage war, die Zulassungsbechtigung für seine Kundin Prosperine durchzusetzen. Außerdem konnte er ihr dabei helfen, Unterstützung bei der Familien-zusammenführung zu erhalten.

Schritt 4: Aktionsplan und Umsetzung

Sich bewusst zu werden, dass Sie Ihre Fähigkeiten vertiefen und in Ihrem beruflichen Umfeld kontinuierlich dazulernen sollten, ist einer der wichtigsten Schritte hin zur interkulturellen Kompetenz. Denken Sie bitte darüber nach, was Sie jetzt tun können, um Ihre Kompetenz in Hinsicht auf Netzwerkarbeit auszubauen. Was können Sie anders machen und wie? Erstellen Sie bitte einen Aktionsplan unter Verwendung des Anhangs, um Ihre Fähigkeit, ein Netzwerk aufzubauen und im Berufsalltag einzusetzen, zu vertiefen. Brauchen Sie außerdem spezielle Informationen, Erfahrung, Hilfsmittel und/oder sonstige Unterstützung?

Die folgenden Hinweise und Tipps könnten für die Erstellung eines Aktionsplans nützlich sein:

- Klären Sie mit Ihren Vorgesetzten, welche Aufgaben der Aufbau eines Netzwerks beinhaltet, und erstellen Sie gemeinsam einen Aktionsplan. Die Unterstützung durch Ihre Vorgesetzten ist dabei sehr wichtig.
- Finden Sie heraus, welche örtlichen Beratungsstellen Ihre Kundinnen nutzen oder nutzen sollten.
- Suchen Sie nach Seminaren, in denen Sie erfahren, an welchen Weiterbildungsmaßnahmen Flüchtlinge, Asylbewerber und -bewerberinnen u.a. berechtigt sind teilzunehmen und welche Art finanzieller Unterstützung sie in Anspruch nehmen können.
- Teilen Sie Ihren Kollegen mit, welche Erfahrungen Sie gemacht und was Sie herausgefunden haben, damit das gesamte Team in die Netzwerkarbeit eingebunden wird. Ihre Kolleginnen können vielleicht auch Anregungen geben, wie Sie sich in der Situation verhalten sollten, oder können von Ihnen lernen. Sie können diese Unterstützung einfacher erhalten, wenn Sie die Situation als Fallbeispiel definieren. Denken Sie darüber nach, wie Sie die Vorteile von Netzwerkarbeit darstellen können:
 - Netzwerkarbeit ist hilfreich, damit Sie, Ihr Team und Ihre Organisation Ziele besser umsetzen und erreichen können.
 - Netzwerkarbeit unterstützt Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen dabei, berufliche Anforderungen wie z. B. Gleichstellung zu erfüllen.
- Fragen Sie Ihre Kunden nach Organisationen und Menschen, mit denen sie in Kontakt stehen, und was diese tun.
- Finden Sie heraus, welche Nationalitäten und kulturellen Gruppen in Ihrer Region stark vertreten sind. Nehmen Sie an Schulungen teil, damit sie mit diesen Gruppen gezielter arbeiten können.

Netzwerkarbeit sollten kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dies können Sie erreichen, indem Sie eigene offizielle und informelle Netzwerke aufbauen und sich an Arbeitskreisen in Ihrer Region, an Internetforen und Kommunikationsnetzwerken beteiligen. Sie werden dabei herausfinden, welche Netzwerke und Organisationen für Ihre Arbeit nützlich und welche weniger nützlich sind, und können Ihr Engagement entsprechend ausrichten.

Netzwerke und partnerschaftliche Zusammenarbeit verändern sich aus unterschiedlichen Gründen. Ihre Angebote und Schwerpunkte oder die Ihrer Organisation können im Laufe der Zeit andere werden. Andere Organisationen bieten unter Umständen bestimmte Dienstleistungen nicht mehr an. Auch die Bedürfnisse der Kundinnen und daraus entstehende Anforderungen können sich mit der Zeit ändern. Überprüfen Sie, ob Absprachen, die Sie für die Netzwerkarbeit getroffen haben, für Sie, Ihre Organisation oder Ihre Kunden noch sinnvoll sind.

2.6. Interkulturelles Team-Management

Was können Sie in diesem Kapitel lernen?

Dieses Kapitel hilft Ihnen:

- die Idee der Vielfalt so zu berücksichtigen, dass Sie bessere Ergebnisse erzielen
- Menschen anderer kultureller Hintergründe für die gemeinsamen Ziele zu begeistern und sicherzustellen, dass sie hinter diesen stehen
- sich in die jeweiligen Gruppenmitglieder und deren Situation hineinzusetzen, um Ihr Verhalten entsprechend anzupassen

Einführung

Auch in der beruflichen Bildung und Beratung Tätige können Team-Managementaufgaben haben. Team-Managementmodelle haben sich in den letzten 30 Jahren stark verändert. Zu den Managementaufgaben gehört auch die Mitarbeiterführung. Laut den neueren Definitionen hat eine Führungskraft Aufgaben, die nur in Zusammenarbeit mit anderen umgesetzt werden können. Die muss in der Lage sein, mit allen Mitgliedern des Teams und mit anderen Teams effizient zusammenzuarbeiten. Die Führungskraft sollte über ausreichend Flexibilität verfügen, um ihren persönlichen Arbeitsstil anzupassen, damit die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollte sie über sehr gute Kommunikationsfähigkeiten verfügen.

Die Auffassungen, welche Aufgaben einer Führungskraft obliegen, und die damit verbundenen Erwartungen weichen in verschiedenen Organisationen durchaus voneinander ab. Dies ist auch in unterschiedlichen Kulturen der Fall: Das Bild einer Führungskraft, das sich jemand aus einer bestimmten Kultur macht, kann sich stark von dem einer anderen Person mit einem anderen kulturellen Hintergrund unterscheiden. Der persönliche Führungsstil kann aufgrund anderer kultureller Denkmuster mit den Auffassungen anderer Teammitglieder kollidieren. In diesem Fall ist die Anpassung des persönlichen Führungs- und Managementstils an die Bedürfnisse der einzelnen wichtig.

Unter Team-Management versteht man im Allgemeinen das Lenken einer Gruppe von Personen in eine gewünschte Richtung, um mit Engagement und Motivation bestimmte Ziele zu erreichen. Diese Definition von Team-Management beinhaltet mindestens drei Ebenen:

1. die Fähigkeit, Ziele zu setzen und entsprechend zu planen
2. die Fähigkeit, eine Gruppe von Personen in eine gewisse Richtung zu lenken
3. die Fähigkeit, zu motivieren.

Diese Fähigkeiten sind nicht nur für Führungskräfte wichtig, sondern auch für Menschen, die im Team arbeiten.

Indikatoren interkultureller Kompetenz – interkulturelles Team-Management

Sie zeichnen sich durch interkulturelle Kompetenz aus, wenn Sie

- allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleiche Chancen bieten und das in einer für alle ansprechenden Art kommunizieren.
- vom gesamten Team erwarten, dass es die Werte, Überzeugungen und Konventionen der anderen respektiert und die Beiträge aller Mitglieder schätzt.
- das Team dazu motivieren, als Einheit zu arbeiten, Gemeinsamkeiten zu entdecken, gemeinschaftlich die definierten Ziele zu erreichen und eine Atmosphäre gegenseitigen Verständnisses zu schaffen

- eine Arbeitsatmosphäre schaffen, die die kulturellen Bedürfnisse und Erwartungen der einzelnen Teammitglieder berücksichtigt
- dafür sorgen, dass alle Teammitglieder in die bestehende Arbeitskultur eingeführt werden und die notwendige Bereitschaft besitzen, ihren Umgang mit Kollegen anderer kultureller Hintergründe kontinuierlich zu bewerten
- bei der Planung und Umsetzung von Aufgaben die Fähigkeiten, Erfahrungen und Beiträge aller Teammitglieder zum Vorteil des gesamten Teams nutzen.

Schritt 1: Wie verhalten Sie sich am Arbeitsplatz und wie gehen Sie mit Ihren Kundinnen und Kunden um?

Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich bitte etwas Zeit, um näher zu betrachten, inwieweit Sie diese Kompetenz in Ihrem Berufsalltag einsetzen. Fragen Sie sich als Mitarbeiter in der beruflichen Bildung und Beratung:

- Berücksichtige ich bei der Planung der Ziele und Abläufe in meinem Bereich, was ich über Teammitglieder und Kundinnen weiß?
- Werde ich den persönlichen Bedürfnissen meiner Mitarbeiter, Kolleginnen und Kunden im Hinblick auf Mitarbeiterführung und Motivation gerecht?
- Wie oft gebe ich meinem Team, meinen Kollegen und Kundinnen Rückmeldung darüber, wie sie effizienter mit Menschen anderer kultureller Hintergründe zusammenarbeiten können?
- Haben wir auf Team-, Kollegen- oder Kundenebene gemeinsame Regeln, um sicherzustellen, dass die Werte, Überzeugungen und kulturellen Konventionen der anderen von allen respektiert werden? Gab es Fälle von Missachtung? Was habe ich dann unternommen?
- Folge ich dem Prinzip der Chancengleichheit in meiner täglichen Arbeit?
- Bevorzuge ich einzelne Teammitglieder meines Teams?
- Beeinflussen kulturelle Stereotype meine Entscheidungen?

Fallstudie

Antonio arbeitete vier Jahre lang als Dozent in einem Berufs- und Bildungszentrum in Madrid. Während dieser Zeit sammelte er viel Erfahrung und arbeitete mit zahlreichen Menschen anderer kultureller Hintergründe.

Antonio suchte neue Herausforderungen und bekam eine Stelle als Dozent und Teamleiter in einem neuen Bildungszentrum. Das Institut befand sich in der Nähe der Innenstadt, wo es in den vergangenen Jahren viele Veränderungen aufgrund der Zuwanderung von Menschen aus unterschiedlichen Ländern gegeben hatte. Während seiner Einarbeitung erfuhr Antonio Details zum Schulungsangebot, zu den Schulungsmethoden und den Ressourcen. Nach einigen Wochen wurde Antonio mitgeteilt, dass die Dozenten Probleme im Umgang mit Studierenden anderer kultureller Hintergründe hatten. Einige Studierende beschwerten sich über die von den Dozenten während der Schulung verwendeten Beispiele. In den meisten Fällen verstanden die Studierenden die Beispiele nicht, da sie sich auf landesspezifische Eigenheiten in Spanien bezogen. Einige Dozenten verwendeten auch sprachwissenschaftliche Ausdrücke, die die Studierenden nicht verstanden. Zwei muslimische Studierende beschwerten sich darüber, dass ein Dozent einen Witz über Schweinefleisch gemacht hatte, den sie anstößig fanden.

Antonio bereitete einen Gesprächstermin mit seinem Dozententeam vor. Er gab den Inhalt der Beschwerden wieder und bat die Dozentinnen und Dozenten um ihre Meinung. Die Dozenten teilten Antonio mit, dass sie viel Berufserfahrung hätten, jedoch hauptsächlich mit spanischen Studierenden und dass sie die Schulungen so durchführten wie früher.

Antonio überprüfte das Schulungsmaterial und stellte fest, dass viele Unterlagen vor 15 Jahren erstellt wurden. Meist trugen die Inhalte nicht der kulturellen Vielfalt Rechnung. Die Beispiele bezogen sich auf Situationen in der spanischen Kultur. Es gab keine Beispiele zu Situationen von Menschen anderer kultureller Hintergründe.

Der Lernprozess zur Entwicklung interkultureller Kompetenz unter dem Aspekt des Team-Managements kann mit Hilfe des in Abschnitt 3.3. erläuterten Modells der vier Lernstadien, das die Entwicklung von unbewusster Inkompetenz zu unbewusster Kompetenz darstellt, besser verinnerlicht werden.

- unbewusste Inkompetenz – Es ist nicht notwendig, sich an neue Teammitglieder oder neue Kunden anderer kultureller Hintergründe anzupassen. Es liegt bei ihnen, sich an die verbreiteten Arbeitsmethoden und -stile anzupassen.
- bewusste Inkompetenz – Ich war nicht in der Lage, in einer Gruppe, die sich aus Teilnehmerinnen oder Kunden anderer kultureller Hintergründe zusammensetzte, eine gemeinschaftliche und kooperative Atmosphäre zu schaffen, aber ich weiß nicht, warum.
- bewusste Kompetenz – Ich will unterschiedliche Menschen, Kulturen und Ziele in einem Projekt vereinen und Arbeitsmethoden finden, die möglichst allen gerecht werden.
- unbewusste Kompetenz – Ich habe eine sehr heterogene Gruppe zusammengeführt, und es funktioniert sehr gut.

In welchem Lernstadium befindet sich Antonio?

Was würden Sie in dem geschilderten Fall machen?

Schritt 2: Mehr zum Thema Interkulturelles Team-Management

Ziele und Pläne entwickeln

Ziele festzulegen gehört zu den grundlegenden Aufgaben einer Führungskraft oder einer Teamleiterin. Gemeinsame Ziele führen zu einem stabilen Zusammenhalt der Gruppe.

Bei der Beschreibung einer Gruppe kann man die Unterschiedlichkeit oder aber die Ähnlichkeit seiner Mitglieder in den Vordergrund stellen. Ein gutes Teammitglied betont vor allem die Ähnlichkeiten und bemüht sich, eventuelle negative Auswirkungen von Unterschieden einzuschränken. Gemeinsame Ziele zu definieren ist nicht einfach, aber es bringt Menschen zusammen. Ein Team zeichnet sich gerade dadurch aus, dass es gemeinsame Ziele hat – im Unterschied zu einer Gruppe, wo dies nicht der Fall sein muss.

Das können Sie tun, um gemeinsame Ziele zu entwickeln:

- Laden Sie Teammitglieder zu Team-Meetings ein, um Ziele und Strategien gemeinsam zu diskutieren und festzulegen.
- Weisen Sie auf Fairplay-Richtlinien im Team hin: Meinungen, Überzeugungen und kulturspezifische Grundannahmen anderer sollten respektiert werden.
- Übertragen Sie Teammitgliedern, die gewöhnlich nicht miteinander arbeiten, gemeinsame Aufgaben und Projekte, damit sie die Möglichkeit haben, sich besser kennenzulernen.

Nach der Festlegung von Zielen sollte ein Plan entwickelt werden. Auch hier gilt, dass es besser ist, gemeinsam Pläne zu entwickeln als Pläne im Alleingang zu erstellen.

Aufgaben sollten unter Berücksichtigung der Chancengleichheit an die Teammitglieder verteilt werden, das heißt je nach Qualifikationen und Erfahrungen. Entscheidungen, die auf der Basis des Geschlechts oder der kulturellen oder ethnischen Zugehörigkeit getroffen werden, sind diskriminierend. Manchmal stehen hinter diskriminierenden Verhaltensweisen kulturelle Vorurteile, wobei dann „technische“ Gründe vor-

geschoben werden: Eine Frau sei nicht in der Lage, bestimmte Gruppen zu führen, oder jemand, der schon in einer Region gelebt hat, verstehe die Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen dieser Region besser als ein Migrant. Es ist wichtig, Chancengleichheit sowohl bei der Verteilung von wichtigen und entscheidenden Aufgaben als auch bei weniger bedeutungsvollen Aufgaben zu gewährleisten.

Ein Team zu seinen Zielen führen

Die zweite wichtige Fähigkeit eines Teamleiters besteht darin, Menschen so zu führen, dass sie ihre Ziele erreichen – in diesem Fall die gemeinsamen Ziele. Dies kann im Allgemeinen durch vier Verhaltensweisen erreicht werden:

- beratend zur Seite stehen
- fachlich unterstützen
- supervidieren / begleiten
- delegieren

Interkulturelle Faktoren können hierbei Einfluss nehmen: So sind etwa beratende und unterstützende Tätigkeiten personenorientiert – und Menschen, die aus Kulturen stammen, bei denen der Mensch im Vordergrund steht, werden personenorientierte Bemühungen ihres Teamleiters (z. B. Beratung oder Unterstützung) wahrscheinlich akzeptieren. Doch Menschen, die aus Kulturen stammen, bei denen die Sache im Vordergrund steht, könnten sein Handeln als Eingriff in ihre Privatsphäre betrachten.

Feedback: Bitte um Rückmeldung

Feedback oder Rückmeldung ist eines der einfachsten und dennoch wichtigsten Instrumente, über die Teamleiter verfügen. Feedback bedeutet, jemandem Informationen über seine Leistungen zu geben. Das Ziel des Feedbacks besteht darin, den Teammitgliedern zu vermitteln, wie ihre Leistungen bewertet werden und ihnen damit die Möglichkeit zu geben, ihre Ergebnisse zu verbessern, indem sie das eigene Verhalten reflektieren. Positives Feedback ist auch ein Motivationsinstrument.

Hier finden Sie einige hilfreiche Tipps rund um das Thema Feedback:

- Bitten Sie andere um Feedback.
- Feedback sollte nicht eingesetzt werden, um sich zu rächen.
- Beginnen Sie immer mit positivem Feedback.
- Wenn Sie negatives Feedback geben, dann beziehen Sie dies stets auf das Verhalten und nicht auf die Person selbst.
- Beenden Sie eine Diskussion immer mit einem Maßnahmenplan: Wie können Probleme gelöst oder Leistungen gesteigert werden? Finden Sie heraus, welche Mittel zur Verbesserung der Leistungen eingesetzt werden könnten (z. B. Schulungen, Coaching, Zeit).

Feedback sollte immer mit Einfühlungsvermögen gegeben werden. Das bedeutet nicht, dass Probleme ignoriert werden, sondern dass sie mit Rücksicht auf die Gefühle des anderen besprochen werden. Der kulturelle Hintergrund hat einen Einfluss auf die Art und Weise, wie Rückmeldungen gegeben werden, da „Feedback geben“ kein universelles Konzept ist. In einigen Kulturen werden Erfolge dem Team und nicht der einzelnen Person zugeschrieben. Menschen solcher kultureller Hintergründe verstehen unter Umständen nicht, warum die Leistungen einer einzelnen Person honoriert werden oder warum eine einzelne Person positives Feedback erhält. In anderen Kulturen werden Fehler bei der Arbeit sehr ernst genommen (und können bis zur Bestrafung durch negatives Sozialverhalten führen), was unter Umständen zur Folge hat, dass Menschen Fehler nicht zugeben. In solchen Fällen ist mit einer defensiven Reaktion zu rechnen, und daher sollten negative Rückmeldungen mit besonderer Vorsicht erfolgen.

Fortsetzung der Fallstudie

... Antonio kam schnell zu der Erkenntnis, dass er ein Seminar für seine Dozentinnen organisieren sollte. Er buchte eine Trainerin für dieses Seminar, in dem in erster Linie seinem Team vermittelt werden sollte, dass ein multikulturelles Umfeld besondere Verhaltensweisen und Fähigkeiten erfordert. Er lud auch den Direktor ein, um zu zeigen, dass die Dozenten bestens unterstützt werden.

Während des Seminars wurde Antonio bewusst, dass sich viele Dozenten und Dozentinnen unsicher fühlen, wenn sie mit Menschen aus anderen Ländern zu tun haben, die sich in Madrid niedergelassen haben. Sie sind der Auffassung, dass Studierende anderer kultureller Hintergründe sich an die spanische Kultur anpassen sollten. Aber die Mehrheit der Dozenten verstand, dass diese Einstellung den Schulungserfolg behindert und überdacht werden sollte. Nach dem Seminar arbeitete Antonio mit den Dozentinnen in Einzelsitzungen und unterstützte sie dabei, sich ihren Ängsten vor Veränderung, vor dem Unbekannten und neuen Ideen zu stellen. Nach wenigen Monaten sahen sie die Vorteile, die die Einbeziehung anderer Kulturen in ihre Arbeit mit sich bringt. Sie konnten sich besser in die Studierenden einfühlen, und Lernziele wurden leichter erreicht. Die Studierenden waren während des Unterrichts viel entspannter, und es gab keine weiteren Beschwerden.

Antonio wurde auch klar, dass das Unterrichtsmaterial neu geschrieben werden musste. Er arbeitete mit den Dozenten zusammen, um es neu zu verfassen. Das Team vermied Fallstudien, die nur für spanische Studierende relevant waren. Die neuen Fallstudien und Fotos trugen dem interkulturellen Reichtum und der Vielfalt der Studierenden des Instituts Rechnung.

Einige Monate später erhielt Antonio einen Anruf vom Direktor. Er gratulierte Antonio und seinem Team, weil das Institut vom Bildungsdezernat der Stadt Madrid für einen Preis im Diversity Management nominiert worden war.

Schritt 3: Stellen Sie sich nun erneut die Frage, wie Sie sich am Arbeitsplatz verhalten und wie Sie mit Kundinnen und Kunden umgehen

Vor dem Hintergrund dessen, was Sie bisher in diesem Kapitel gelesen haben, denken Sie nochmals darüber nach, welche Normen und Werte für ein interkulturelles Team-Management von Bedeutung sind. Diskutieren Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen darüber. Bitte betrachten Sie Ihr Verhalten im Hinblick auf:

- Ihr Wissen über Teammitglieder. Welche Erwartungen haben sie? Welche Art von Führungsstil ist für sie geeignet?
- das Offenhalten von Kommunikationswegen
- Feedback geben und Unterstützung, Beratung und Hilfestellung anbieten sowie delegieren
- Ihren natürlichen Führungsstil. Wird er den Bedürfnissen der einzelnen Teammitglieder gerecht? Was sollten Sie ändern?

Schritt 4: Aktionsplan und Umsetzung

Sich bewusst zu werden, dass Sie Ihre Fähigkeiten vertiefen und in Ihrem beruflichen Umfeld kontinuierlich dazulernen sollten, ist einer der wichtigsten Schritte hin zur interkulturellen Kompetenz. Denken Sie bitte darüber nach, was Sie jetzt tun können, um Ihre Team-Management-Kompetenz auszubauen. Was können Sie anders machen und wie? Erstellen Sie bitte einen Aktionsplan unter Verwendung des Anhangs, um Ihre Team-Management-Fähigkeiten zu vertiefen. Benötigen Sie außerdem spezielle Informationen, Erfahrung, Hilfsmittel und/oder sonstige Unterstützung?

Hinweise und Tipps

Die folgenden Hinweise und Tipps können nützlich sein, um Ihre interkulturellen Team-Management-Fähigkeiten auszubauen:

- Beziehen Sie Ihr Team bei der Festlegung von Zielen mit ein.
- Legen Sie eine Reihe von internen Regeln fest, deren Einhaltung garantiert, dass Kultur, Werte, Überzeugungen und soziale Regeln des anderen respektiert werden.
- Erfahrene Führungskräfte gehen auf jedes Teammitglied individuell ein. Daher ist es sehr wichtig, den persönlichen Führungsstil entsprechend den Bedürfnissen der Teammitglieder zu gestalten.
- Feedback kann gegenseitig erfolgen. Nehmen Sie Rückmeldungen zu Ihrem Führungsstil von Ihren Teammitgliedern an.
- Feedback sollte in regelmäßigen Abständen erfolgen.

2.7. Change Management

Was können Sie in diesem Kapitel lernen?

In diesem Kapitel lernen Sie:

- zu erkennen, welche Veränderungen notwendig sind und wann sie eingeführt werden sollten
- im Vorfeld mögliche Konsequenzen dieser Veränderungen abzuschätzen
- mögliche Hindernisse, die sich aus Veränderungen ergeben können, aus dem Weg zu räumen.

Veränderungen einzuführen und umzusetzen, ist für Leiter eines Teams sehr wichtig. Auch Mitarbeiterinnen der beruflichen Bildung und Beratung müssen Veränderungen umsetzen können, die sich aus der Verschiedenartigkeit ihrer Kunden ergeben. Außerdem sollten sie in der Lage sein, auf Veränderungen angemessen zu reagieren.

Einführung

Change Management kann als Fähigkeit definiert werden, Veränderungen bei Bedarf einzuführen und den Veränderungsprozess zu überwachen – und zwar von der Einführungsphase bis hin zur Endphase, also bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Veränderungen umgesetzt und von den Betroffenen akzeptiert wurden. Dabei ist es für alle Mitarbeiter notwendig, Veränderungen zu erkennen, zu akzeptieren und sich entsprechend anzupassen. Außerdem sollte man in der Lage sein, die neuen Abläufe ganz selbstverständlich in den Arbeitsalltag einfließen zu lassen.

Heutzutage ist Vielfalt die Norm. Personal und Kundinnen zeichnen sich in mehrerer Hinsicht durch Vielfalt aus, z. B. Geschlecht, Herkunft, kultureller oder akademischer Hintergrund. Man kann jedoch nicht davon ausgehen, dass die zunehmende Vielfalt bei der Zusammensetzung von Personal oder von Kundinnen und Kunden direkte Auswirkungen auf die Organisation, den Führungsstil oder die internen Richtlinien hat. Häufig wissen Menschen nicht, wie sie sich gegenüber Menschen mit anderem kulturellen Hintergrund verhalten sollen. Manche internen Verhaltensregeln (keine schriftlich fixierten sondern informelle Regeln, die mit der Arbeitskultur in einer Organisation zu tun haben) werden nicht in Frage gestellt und können dadurch zu diskriminierenden Normen werden.

Change Management ist nicht nur eine Frage der Planung. Veränderungen müssen geplant werden, aber gute Planung allein ist nicht ausreichend, um Veränderungen wirksam umzusetzen. Es reicht im interkulturellen Kontext nicht aus, eine Unternehmenspolitik der Diversity – also Richtlinien zur Wertschätzung von Vielfalt – zu entwickeln und einzuführen. Menschen handeln weiterhin nach vertrauten Regeln und

folgen gewohnten Abläufen. Die Erkenntnis, dass Dinge verändert werden müssen, ist nicht ausreichend. Entscheidend ist vielmehr die wirksame Umsetzung. Dabei ist zu bedenken, dass Veränderungen beim einzelnen Unterstützung auf der Organisationsebene erfordern.

Change Management umfasst vier wichtige Aspekte:

1. Veränderungen entwerfen und planen
2. mit Reaktionen auf Veränderungen (positive wie negative) umgehen
3. Menschen während des Veränderungsprozesses unterstützen und betreuen
4. Veränderungen festigen und sie nutzen, um Bereitschaft für mehr Wandel zu schaffen

Indikatoren interkultureller Kompetenz – Change Management

Sie zeichnen sich durch interkulturelle Kompetenz aus, wenn Sie:

- Hindernisse erkennen und aus dem Weg räumen, die Menschen anderer kultureller Hintergründe davon abhalten, wirksam zu arbeiten oder zu lernen
- Menschen anderer kultureller Hintergründe einarbeiten, schulen und unterstützen, damit sie ihr Lernverhalten, ihre Arbeitsergebnisse, ihre Effektivität und ihre Verständigungsmöglichkeiten verändern und optimieren können
- Erwartungen und Auffassungen des Personals wahrnehmen und berücksichtigen
- Schulungen oder fortlaufende Unterstützung anbieten, um sicherzustellen, dass die Abläufe bei Neueinstellungen zur Berücksichtigung von Mitarbeiterinnen sowie von Kunden unterschiedlicher kultureller Hintergründe führen.
- angemessen mit kritischen Situationen umgehen, die aufgrund unterschiedlicher Herkunft, kulturbedingter Erwartungen, unklarer Kommunikation oder durch Missverständnisse entstanden sind
- den Einfluss dieser Situationen auf die Arbeit und die angebotenen Dienstleistungen so gering wie möglich halten und gegebenenfalls Unterstützung in Anspruch nehmen.

Schritt 1: Wie verhalten Sie sich am Arbeitsplatz und wie gehen Sie mit Ihren Kundinnen und Kunden um?

Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich bitte etwas Zeit, um näher zu betrachten, inwieweit Sie diese Kompetenz in Ihrem Berufsalltag einsetzen. Fragen Sie sich als Mitarbeiter in der beruflichen Bildung und Beratung:

- Überdenke ich meine Arbeitsabläufe (als Leiterin von Schulungen, Berater, Führungskraft oder als Verantwortliche für Einstellungen) unter dem Aspekt, dass Veränderungen nötig sind, um den Anforderungen in einem interkulturellen Umfeld gerecht zu werden?
- Erkenne und ändere ich Gewohnheiten, eingeschliffene Arbeitsabläufe oder Regeln in meiner Organisation, die in einem interkulturellen Umfeld nicht wirksam oder gar diskriminierend sind?
- Erkenne ich, wenn Menschen in meinem Arbeitsumfeld (Kollegen und Kundinnen) spezifische Unterstützung brauchen?
- Wie unterstütze ich Menschen in Veränderungsprozessen?

Fallstudie

Salim ist Ingenieur in einem Produktionsunternehmen in Brüssel. 30 Prozent der Angestellten haben einen Migrationshintergrund, wobei die Mehrheit aus der Türkei und Pakistan stammt. Das Unternehmen hat eine neue interne Diversity-Richtlinie eingeführt und eine Kampagne ins Leben gerufen, damit Verschiedenartigkeit und Vielfalt stärker geschätzt werden.

In den letzten sechs Monaten hat sich Salim für drei verschiedene Führungspositionen beworben, wurde aber nicht ausgewählt. Die Stellen wurden an drei Ingenieure aus Europa vergeben.

Salim ärgerte sich darüber, dass er nicht in eine der neuen Positionen aufgestiegen ist, und hat einen Gesprächstermin mit seinem Vorgesetzten vereinbart. Salim teilt seinem Vorgesetzten namens Alain mit, dass er glaubt, dass er deshalb keinen Erfolg mit seinen Bewerbungen habe, weil das höhere Management Europäer für das mittlere Management bevorzugt. Alain erwidert, dass das nicht der Fall sei und weist darauf hin, dass man außerdem drei Monate zuvor eine neue interne Diversity-Richtlinie eingeführt habe, die sehr gut angenommen werde. Salim sagt, dass er das wisse, und fragt ihn nach der Anzahl der neuen Manager mit anderem kulturellen Hintergrund – und nach der Zahl der Frauen in Führungspositionen. Alain kennt die genaue Antwort nicht, aber er verspricht Salim, dem Thema nachzugehen und herauszufinden, warum er nicht befördert wurde, und ihm die Antwort so bald wie möglich zu geben.

Alain spricht mit Rupert, der für Einstellungen in dieser Abteilung zuständig ist, und erklärt ihm die Situation. Rupert streitet ab, dass es bei der Einstellung oder Beförderung diskriminierende Abläufe gegeben haben könnte. Er war an Salims Einstellungsprozess und den Bewerbungsgesprächen nicht beteiligt, vermutet aber, dass Salim die Stelle nicht erhalten hat, weil er nicht der beste Kandidat für diese Position war.

Der Lernprozess zur Entwicklung interkultureller Kompetenz im Bereich Change Management kann mit Hilfe des in Abschnitt 3.3. erläuterten Modells der vier Lernstadien, das die Entwicklung von unbewusster Inkompetenz zu unbewusster Kompetenz darstellt, besser verinnerlicht werden:

- unbewusste Inkompetenz – Ich mag keine Änderungen und möchte an dem bestehenden Status quo festhalten.
- bewusste Inkompetenz – Vielleicht mag ich keine Veränderungen, weil ich die Dinge gern so machen möchte, wie ich sie immer gemacht habe. Aber ich verstehe, dass ich neue Arbeitsweisen in Betracht ziehen sollte.
- bewusste Kompetenz – Ich verstehe, dass Veränderungen notwendig sind, ich passe mein Verhalten entsprechend an und ermuntere andere, dies auch zu tun.
- unbewusste Kompetenz – Ich kann mich auf Veränderungen, die sich aus der Vielfalt von Mitarbeitern und Kundinnen ergeben, schnell einstellen und andere ermutigen, das auch zu tun.

In welchem Lernstadium befindet sich Alain Ihrer Meinung nach? In welchem Lernstadium ist Rupert? Was würden Sie an Ruperts und Alains Stelle tun?

Schritt 2: Mehr zum Thema Change Management

Widerstand gegen Veränderungen

Widerstand ist eine verbreitete Reaktion von Kolleginnen und Kunden auf Veränderungen. Es ist ganz natürlich, sich über neue Situationen Gedanken zu machen. Das kann zu unterschiedlichen Reaktionen führen:

- auf kognitiver Ebene: Ablehnung, Zweifel, Radikalisierung usw.
- auf emotionaler Ebene: Angst, Unsicherheit, Frustration, Feindseligkeit, Wut usw.
- auf der Verhaltensebene: Kampf, passives oder aggressives Verhalten, Boykott usw.

Widerstand gegen Änderungen ist daher:

- eine Geisteshaltung, eine verständliche Reaktion und ein individuelles Recht
- das Ergebnis der Wünsche von Menschen.

Menschen, zu deren Aufgabe die Einführung von Veränderungen gehört, müssen die Hauptgründe für Widerstand gegen Veränderungen kennen, um anderen Menschen zu helfen, mit Veränderungen zurechtzukommen.

Angst

Neue Situationen, Veränderungen und Unsicherheiten können eine emotionale Reaktion wie Angst hervorrufen. Dies ist die erste Reaktion auf eine Situation, die als bedrohlich oder riskant wahrgenommen wird, unabhängig davon, ob sie es tatsächlich oder nur in der Vorstellung ist.

Ängste und Bedenken sind immer wiederkehrende belastende Gedanken und Gefühle. In einigen Fällen wird die Angst so stark, dass sie zu Stress führt. Die Angst wird meist durch die Vorstellung von Auswirkungen der Veränderung verursacht. Nicht alle Menschen haben vor Veränderungen Angst.

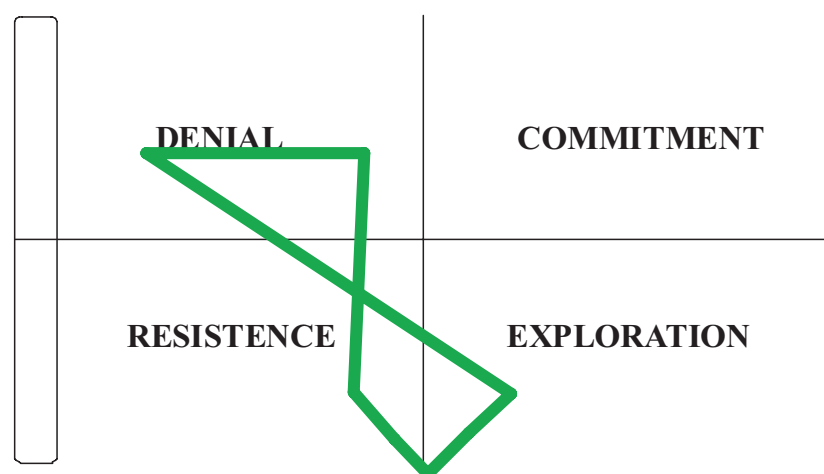
Angst als erste Gefühlsregung ist eine automatische Reaktion und kaum steuerbar. Jemandem zu sagen, „Hab keine Angst“, ist nicht hilfreich, da Angst nicht vorsätzlich entsteht. Menschen können sich nicht willentlich entscheiden, keine Angst zu haben. Aber man kann sich dafür entscheiden, trotz der Angst etwas zu unternehmen.

Change Management

Veränderungen umzusetzen ist viel schwieriger als sie zu planen. Das ist insbesondere in großen oder komplex strukturierten Organisationen der Fall. Um Veränderungen einzuführen, muss nicht nur die Richtung definiert werden, in die die Veränderungen gehen sollen, sondern auch eine angemessene Strategie zur Implementierung dieser Veränderungen, ein Prozess, den man Change Management nennt. Es gibt zwei wichtige Ebenen, die für ein wirksames Veränderungsmanagement beachtet werden müssen.

- die Organisationsebene, das heißt Implementierung von Systemen und Prozessen zur Einführung oder Festigung von Veränderungen in der gesamten Organisation
- die persönliche Ebene, das heißt Unterstützung und Betreuung der Menschen während des Veränderungsprozesses

Scott und Jaffe (1995) entwickelten ein Modell zur Veranschaulichung der Veränderungsprozesse bei Menschen. Es basiert auf vier Phasen:



Die erste Reaktion ist die Ablehnung (engl. Denial) der Notwendigkeit von Veränderungen, indem man sogar abstreitet, dass die Umstände einen Wandel erfordern. Rückzug, Teilnahmslosigkeit, die Vergangenheit in den Fokus stellen, frühere Rituale festigen usw. sind mögliche Verhaltensweisen in dieser Phase. Um Menschen dabei zu unterstützen, voranzuschreiten, sollte man sie mit Tatsachen klar und unmissverständlich konfrontieren: Die Veränderungen werden stattfinden! Es ist auch wichtig, zu erklären, was passieren wird und warum, und welche Vorteile diese Veränderungen mit sich bringen.

In der folgenden Phase kann es zu Widerstand (engl. Resistance) kommen: Wut, Schuldgefühl, Besorgnis, Niedergeschlagenheit und ein Gefühl des Versagens sind verbreitete Reaktionen. Mitarbeiter der beruflichen Bildung und Beratung müssen in dieser Phase den Menschen viel Aufmerksamkeit schenken: zuhören, positive Rückmeldung geben und dem eigenen Team oder den Kundinnen jede mögliche Unterstützung geben.

Die dritte Phase ist die Phase des Entdeckens (engl. Exploration). Viele neue Ideen entstehen, aber möglicherweise fehlt es an Energie oder es kann zu Verwirrung kommen. Um diese Phase optimal zu durchlaufen, sollten Sie sich auf die Prioritäten konzentrieren, Zwischenziele definieren und Ihr Team oder Ihre Kunden dazu ermutigen, Ergebnisse zu erzielen.

Am Ende wird die Phase des „Commitments“ erreicht, das heißt der Zustimmung und des Bekennens: Um hier anzukommen, sollten Sie langfristige Ziele entwickeln, Teamwork in den Mittelpunkt stellen und bereits bestehende Zustimmung honorieren.

Fehler tolerieren

Fehler zu tolerieren bedeutet zu akzeptieren, dass sie vorkommen. Fehler zu tolerieren heißt aber nicht, sie widerspruchslos hinzunehmen. Es bedeutet, sie als Herausforderung zu sehen es künftig besser zu machen. Nur wer Fehler riskiert, indem er neue Wege geht, kann hervorragende Ergebnisse erzielen. Eine Unternehmenskultur, bei der Fehler toleriert werden, zeigt ihre eigene Transparenz, indem sie:

- gegenseitige positive und negative Rückmeldung systematisch nutzt
- Lernprozesse unterstützt und fördert
- zu kritischem Denken und kritischer Reflexion anregt
- zu neuen Ideen und Innovationen ermutigt
- in Schulungen investiert
- Probleme und Systemausfälle als Anlass und damit als Herausforderung sieht, es beim nächsten Mal besser zu machen.

Fortsetzung der Fallstudie

Nach seinem Gespräch mit Rupert hat Alain einen Termin mit Lisa, der Leiterin der Personalabteilung. Lisa ist für die Implementierung der neuen Diversity-Richtlinie zuständig gewesen. Alain und Lisa stellen fest, dass die Abteilung, die für die Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiterinnen verantwortlich ist, die Gesamtverantwortung für Beförderungen hat. Die Mitglieder dieser Abteilung sind hoch qualifiziert und hatten die Aufgabe, die neue Richtlinie zu implementieren. Einige der Mitglieder hegen Vorbehalte gegenüber dem Wert von Abschlüssen aus nicht-europäischen Ländern. Da fundierte technische Kenntnisse bei den zu vergebenden Stellen sehr wichtig sind, entschieden sie sich für die „weniger riskanten“ europäischen Kandidaten, wenn es sowohl Bewerberinnen aus Europa als auch aus nichteuropäischen Ländern gab.

Rupert erhält von Lisa den Auftrag, die Einstellungsmodalitäten zu überprüfen, um diskriminierende Verfahrensweisen auszuschließen. Rupert organisiert Besprechungen sowohl mit der für Einstellungen zuständigen Abteilung als auch mit dem gehobenen Management (Senior Manager). Die Senior Manager sind von den Fähigkeiten und Qualifikationen ihrer Mitarbeiterinnen stärker überzeugt, unabhängig davon, wo sie ihre Qualifikationen erhalten haben. Sie kennen ihre Ingenieurinnen und können bestätigen, dass deren Fähigkeiten und Qualifikationen vom technischen Standpunkt aus den geltenden Anforderungen entsprechen.

Rupert schlägt vor, dass Beförderungen von einem Ausschuss genehmigt werden sollten, der sich sowohl aus Mitarbeitern der für Einstellungen zuständigen Abteilung als auch aus Senior Managerinnen zusammensetzt. Dabei sind Mitglieder der Personalabteilung für die Bewertung der sozialen Kompetenz und die anderen für die Bewertung der technischen Fähigkeiten primär zuständig. Das Unternehmen hat diese Veränderungen bei dem Auswahlverfahren genehmigt.

Drei Monate später ist eine Stelle im Management zu vergeben. Salim bewirbt sich und bekommt die Stelle, da durch das neue Verfahren sichergestellt ist, dass seine Fähigkeiten fair bewertet werden. Alain ist sehr glücklich darüber: Für ihn ist deutlich geworden, dass theoretische Veränderungen von Abläufen nicht ausreichend sind, um einen Wandel in der Praxis herbeizuführen.

Schritt 3: Stellen Sie sich nun erneut die Frage, wie Sie sich am Arbeitsplatz verhalten und wie Sie mit Kundinnen und Kunden umgehen

Vor dem Hintergrund dessen, was Sie bisher in diesem Kapitel gelesen haben, denken Sie nochmals darüber nach, welche Normen und Werte für Sie persönlich im Hinblick auf Change Management am wichtigsten sind. Diskutieren Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen darüber. Bitte fragen Sie sich:

- Wie lege ich Ziele für Veränderungen fest?
- Wie informiere ich mein Team und Kundinnen über die Veränderungen, die ich vorantreiben will, und wie gebe ich Rückmeldung?
- Wie gehe ich mit Widerstand gegen Veränderungen um?
- Wie reagiere ich auf neue Ideen und neue Arbeitsabläufe?
- Wie kann ich eine Arbeitskultur fördern, bei der Fehler toleriert und zum Anlass genommen werden, dazulernen?

Schritt 4: Aktionsplan und Umsetzung

Sich bewusst zu werden, dass Sie Ihre Fähigkeiten vertiefen und in Ihrem beruflichen Umfeld kontinuierlich dazulernen sollten, ist einer der wichtigsten Schritte hin zur interkulturellen Kompetenz. Denken Sie bitte darüber nach, was Sie jetzt tun können, um Ihre Kompetenz im Bereich Change Management zu entwickeln – das heißt, wie Sie die Notwendigkeit für Veränderungen erkennen und Veränderungen implementieren können. Was können Sie anders machen und wie? Erstellen Sie bitte einen Aktionsplan unter Verwendung des Anhangs, um Ihre Fähigkeiten im Bereich Change Management auszubauen. Brauchen Sie außerdem spezielle Informationen, Erfahrung, Hilfsmittel und/oder sonstige Unterstützung?

Hinweise und Tipps

Die folgenden Hinweise und Tipps können nützlich sein, um Ihre Fähigkeiten im Bereich Change Management auszubauen.

- Ziele definieren, die durch die Veränderungen erreicht werden sollen, und sorgfältig planen
- so viel Unterstützung wie möglich in Anspruch nehmen

- Hindernisse und Widerstände gegen Veränderungen berücksichtigen
- Ihr Team und Ihre Kunden während des Veränderungsprozesses und all seiner Phasen begleiten, indem Sie sie unterstützen, beraten und Rückmeldung geben
- Veränderungen publik machen und nutzen, um den Weg zu mehr Wandel zu ebnen
- eine Organisationskultur fördern, bei der Fehler und Irrtümer toleriert und als Basis für Lernprozesse genutzt werden

2.8. Serviceorientierung

Was können Sie in diesem Kapitel lernen?

Dieses Kapitel stellt dar,

- was Serviceorientierung als Kompetenz bedeutet und wie sie in der Praxis umgesetzt wird
- wie Kultur (Werte, Überzeugungen und Konventionen) das Serviceverhalten beeinflusst
- wie Sie Service bieten können, bei dem die Bedürfnisse von Menschen anderer kultureller Hintergründe berücksichtigt werden.

Einführung

Gemäß der ISO ist ein Service ein Produkt. Service ist das Ergebnis einer Handlung oder einer wechselseitigen Beziehung zwischen Dienstleister und Kunden. Eine Dienstleistung ist ein immaterielles Wirtschaftsgut, das nicht aufbewahrt und nicht als Eigentum betrachtet werden kann. Ein Service wird „konsumiert“, wo und wann er in Anspruch genommen wird. Beispiele für Dienstleistungen sind der Waren- und Gütertransport wie z. B. der Transport von Briefen durch ein Postunternehmen, die Nutzung von Erfahrungen und Expertise z. B. eines Arztes oder einer Ärztin bei der Untersuchung oder einer Lehrerin oder eines Lehrers im Schulunterricht usw.

Unternehmen und andere Organisationen, die Dienstleistungen anbieten, sollten überprüfen, ob Menschen anderer kultureller Hintergründe ihre Dienstleistungen in Anspruch nehmen. Außerdem sollten sie auf die Bedürfnisse ihrer Kundinnen eingehen und stets für eine hohe Kundenzufriedenheit sorgen. Kundenzufriedenheit wird daran gemessen, inwieweit Kunden das Gefühl haben, dass ihre Bedürfnisse erfüllt wurden.

Um Kundenbedürfnissen gerecht zu werden, muss der Anbieter überprüfen, wie sehr seine Kunden ihre Bedürfnisse durch das Unternehmen bzw. die Organisation erfüllt sehen. Dies kann z. B. durch persönliche Gespräche mit Kundinnen oder durch Umfragen zur Kundenzufriedenheit geschehen.

Indikatoren interkultureller Kompetenz – Serviceorientierung

Sie zeichnen sich durch interkulturelle Kompetenz aus, wenn Sie:

- die Werte, Überzeugungen und kulturellen Konventionen Ihrer Kunden respektieren und verstehen und Ihre Kunden schätzen
- erkennen, welche Sprachkenntnisse benötigt werden und in Erfahrung bringen, wo man diesbezüglich wirksame Unterstützung erhält
- kontinuierlich Ihren Umgang mit Kundinnen anderer kultureller Hintergründe bewerten – und sicherstellen, dass sie überhaupt in der Lage sind, diese Bewertung durchzuführen
- sich flexibel und positiv verhalten und Probleme lösen, sodass die angebotenen Dienstleistungen den Bedürfnissen der Kunden anderer kultureller Hintergründe gerecht werden
- allen Kundinnen den gleichen hohen Qualitätsstandard bieten
- überprüfen, ob Kunden mit Ihren Dienstleistungen zufrieden sind, und Anpassungen vornehmen, wenn

es Unterschiede zwischen den Bedürfnissen und den angebotenen Dienstleistungen gibt. Ziel ist es dabei, dass sich Ihre Kunden angesprochen und nicht diskriminiert fühlen.

- Fehlentwicklungen entgegensteuern, die aufgrund unterschiedlicher Herkunft, kulturbedingter Erwartungen, unklarer Kommunikation oder Missverständnissen entstanden sind. Der Einfluss dieser Fehlentwicklungen auf die Qualität der angebotenen Dienstleistungen sollte so gering wie möglich gehalten werden, und gegebenenfalls sollte Unterstützung in Anspruch genommen werden.

¹⁵ International Organization for Standardization (Internationale Organisation für Normung), ISO 9000:2005, Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe

Schritt 1: Wie verhalten Sie sich am Arbeitsplatz und wie gehen Sie mit Ihren Kundinnen und Kunden um?

Bevor Sie weiterlesen, nehmen Sie sich bitte etwas Zeit, um näher zu betrachten, wie Sie in Ihrem Berufsalltag Menschen anderer kultureller Hintergründe Ihre Dienste anbieten. Fragen Sie sich als Mitarbeiterin in der beruflichen Bildung und Beratung, wie wirksam Sie Ihre Dienste anbieten. Stellen Sie sich außerdem folgende Fragen:

- Wie bewerte ich meinen Umgang mit Kundinnen und Kunden?
- Wie halte ich meine Qualitätsstandards für Dienstleistungen kontinuierlich auf hohem Niveau?

Fallstudie

Aitor arbeitet als Koordinator in einem Berufsbildungszentrum im Baskenland (Spanien). Dort werden Personen in Maschinenbedienung geschult, damit sie in den örtlichen Industrieunternehmen arbeiten können. Bis vor Kurzem kamen die meisten Kundinnen und Kunden aus dem Baskenland, und in der Schule wurden in der Vergangenheit keine Kurse angeboten, die die Besonderheiten beim Umgang mit Migranten zum Thema hatten. Die Schule erhielt Schreiben von den Industrieunternehmen vor Ort, in denen diese mitteilten, dass mehr Arbeiter und Arbeiterinnen gebraucht würden. Aitor erkannte, dass Migrantinnen und Migranten als potenzielle Kandidaten in Frage kämen. Er nahm Kontakt zum Roten Kreuz auf, um Migranten, die an Schulungsmaßnahmen zur beruflichen Bildung interessiert sind. Anfangs änderten Aitor und die anderen Lehrer bei den Schulungen von Kundinnen mit Migrationshintergrund ihre Unterrichtsmethoden nicht. Aber nachdem das Schulungsprogramm begonnen hatte, brachen nach und nach Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund das Schulungsprogramm ab. Am Ende hatten nur 50 Prozent der Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund den Kurs abgeschlossen.

Der Lernprozess zur Entwicklung interkultureller Kompetenz unter dem Aspekt der Serviceorientierung kann mit Hilfe des in Abschnitt 3.3. erläuterten Modells der vier Lernstadien, das die Entwicklung von unbewusster Inkompetenz zu unbewusster Kompetenz darstellt, besser verinnerlicht werden.

- unbewusste Inkompetenz – Die Dienstleistungen, die wir anbieten, sind für alle Menschen passend und nicht abhängig von ihren Werten, Überzeugungen und Konventionen. Wenn sie sich dafür entscheiden, unsere Dienstleistungen nicht in Anspruch zu nehmen oder auf halbem Weg auszusteigen, dann ist das nicht mein Problem.

- bewusste Inkompetenz – Ich habe den Eindruck, dass es andere Werte, Überzeugungen und kulturelle Konventionen gibt, die das Verhalten von Menschen bestimmen. Aber ich weiß nicht, warum manche Menschen glauben, dass die von mir angebotenen Dienstleistungen nicht für sie geeignet sind.

- bewusste Kompetenz – Ich verstehe die Werte, Überzeugungen und kulturellen Konventionen anderer Menschen und passe meine Dienste an, damit ich ihren unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht werde.

- unbewusste Kompetenz – Ich bin es gewohnt, meine Werte, Überzeugungen und kulturellen Konventionen zu reflektieren und ihren Einfluss zu bedenken, wenn ich mein Dienstleistungsangebot entwickle und

meine Dienste anbiete. Ich berücksichtige automatisch diese Aspekte, wenn ich mein Dienstleistungsangebot erstelle und praktisch umsetze.

In welchem Lernstadium befindet sich Aitor Ihrer Meinung nach? Wie wird sich die Situation entwickeln? Was würden Sie an Aitors Stelle tun?

Schritt 2: Mehr zum Thema Serviceorientierung

Der Ausbau Ihrer interkulturellen Kompetenz im Bereich Serviceorientierung wird dazu beitragen, dass Sie mit Kundinnen und Kunden unabhängiger arbeiten und Ihre Servicequalität erhöhen können. Das bedeutet, dass die Organisation, in der Sie arbeiten, bessere Ergebnisse erzielen wird.

Jede Organisation sollte den Bedürfnissen ihrer Kundinnen gleichbleibend gerecht werden und sich bemühen, deren Erwartungen zu übertreffen. Kundenbedürfnisse sind die Ausgangsbasis für wirksame Serviceorientierung. Daher sollten Organisationen die notwendigen Schritte unternehmen, um die Bedürfnisse ihrer Kunden zu erkennen und zu verstehen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, um diese Informationen zusammenzutragen, aber die wohl beste Methode besteht in der direkten Befragung im persönlichen Gespräch. Es ist ratsam, sowohl diese direkten Befragungen als auch andere Kommunikationsmethoden einzusetzen.

Kundenzufriedenheit messen

Die Bewertung der Kundenzufriedenheit umfasst fünf Schritte:

1. Festlegung der Bewertungskriterien für Kundenzufriedenheit. Diese unterscheiden sich von Anbieter zu Anbieter und von Dienstleistungsangebot zu Dienstleistungsangebot.
2. Auswahl der Methode zur Erfassung der Daten über Kundenzufriedenheit. Es gibt unterschiedliche direkte und indirekte Methoden, um diese Daten zu erhalten. Indirekte Methoden umfassen Auswertungen zur Häufigkeit und zu thematischen Schwerpunkten von Beschwerden, zu verlorenen Kundinnen und Kunden usw. Direkte Methoden sind z. B. Umfragen oder persönliche Befragungen.
3. Bewertung der Kundenzufriedenheit – Der Anbieter sammelt Daten zur Kundenzufriedenheit unter Verwendung der unter Punkt 2 genannten Methoden. Es wertet die Umfragen oder Bewertungsfragebögen nach jedem Modul des Schulungsprogramms oder nach jeder Beratungs- oder Einstellungsphase aus und führt ergänzend ab und zu persönliche Umfragen während der Zeit durch, in der das Dienstleistungsangebot in Anspruch genommen wird.
4. Kundenzufriedenheitsanalyse und -bericht – Die gesammelten Daten werden analysiert und interpretiert.
5. Überwachung der Kundenzufriedenheit – Die Informationen über die Kundenzufriedenheit werden mit anderen relevanten Geschäftsdaten verglichen. Wenn die von dem Anbieter erhobenen Daten einen positiven Trend zeigen, sollte das auch in einer wachsenden Nachfrage oder steigenden Anzahl an Stammkundinnen und Stammkunden usw. zum Ausdruck kommen.

Fortsetzung der Fallstudie

Das Berufsbildungszentrum rief alle Migrantinnen und Migranten an, die das Schulungsprogramm abgebrochen hatten, und fragte nach ihren Gründen. Die verwendete Methode war die persönliche Befragung

per Telefon. Viele Kunden gaben die gleiche Antwort: „Als ich mit der Maßnahme begann, wurde mir gesagt, dass ich eine Stelle mit einem bestimmten Gehalt erhalten würde. Aber als ich dann erkannte, auf welche Art von Arbeit die Schulung vorbereitete, entschied ich, dass das nicht die richtige Arbeit für mich sei.“

Aitor und seine Kolleginnen und Kollegen überprüften daraufhin, wie Kundinnen angesprochen wurden und wie die Fortbildungsmaßnahme begann. Als die Schule die zweite Fortbildungsmaßnahme für Migranten organisierte, mietete die Schule einen Bus und brachte sie zu der Fabrik. In der Fabrik sahen die Kundinnen und Kunden, was für eine Arbeit sie nach Beendigung der Fortbildung erhalten würden. Außerdem hatten sie die Möglichkeit, den Mitarbeitern der Fabrik Fragen zu stellen. Nach dem Besuch der Fabrik traf sich Aitor mit den Migranten und erklärte, dass sie nun, nachdem sie eine Vorstellung von dem künftigen Arbeitsplatz hätten, auf den die Fortbildungsmaßnahme vorbereitete, entscheiden sollten, ob sie weiter Interesse hätten. Interessierte sollten sich für die Maßnahme anmelden und diejenigen, die kein Interesse hatten, sollten ihren Platz anderen Interessierte überlassen. Danach reduzierte sich die Anzahl der Kundinnen und Kunden, die das Schulungsprogramm vorzeitig abbrachen, enorm. Die Schule stellte mit ihrem Ansatz die Bedürfnisse und Interessen von Kunden in den Mittelpunkt, indem sie über Arbeitsplatz, Gehalt, Arbeitsbedingungen usw. informiert hat. Dies hatte sie vorher nicht getan.

Schritt 3: Stellen Sie sich nun erneut die Frage, wie Sie sich am Arbeitsplatz verhalten und wie Sie mit Kundinnen und Kunden umgehen

Vor dem Hintergrund dessen, was Sie bisher in diesem Kapitel gelesen haben, denken Sie nochmals darüber nach, was Sie noch tun können, um Ihre Kompetenz im Bereich Serviceorientierung auszubauen. Diskutieren Sie mit Ihren Kolleginnen und Kollegen darüber. Betrachten Sie dabei bitte die folgenden Punkte:

- Wie habe ich in der Vergangenheit bei der Planung meiner Angebote und bei der Umsetzung in die Praxis kulturelle Aspekte (Werte, Überzeugungen und Konventionen) berücksichtigt?
- Wie erkenne ich die Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden?
- Wie messe ich Kundenzufriedenheit?

Fortsetzung der Fallstudie

Die Schule plant nun, diese Informationsveranstaltungen in den Fabriken grundsätzlich vor Beginn von Schulungsprogrammen anzubieten. Außerdem hat sie die Absicht, für Migrantinnen und Migranten einen Besuch in der Schule zu organisieren, bevor sie sich für ein Schulungsprogramm anmelden, sodass sie sich als potenzielle Kundinnen von der Einrichtung, der technischen Ausstattung und den Schulungsinhalten ein Bild machen können.

Außerdem hatte Aitor die Idee, eine Internetseite zu entwickeln, auf der Themen aus dem Bereich Multikulturalismus und Vielfalt angesprochen werden, um so mehr Serviceorientierung zu bieten. Sie enthält auch spezielle Informationen für Migranten, für andere Schulen und für Unternehmen, die Kundinnen nach Beendigung von Angeboten der Schule einstellen.

Diese Fallstudie beruht auf wahren Begebenheiten bei IMH. Das erwähnte Portal ist unter folgendem Link einsehbar: <http://www.inmigramek.com/> (Spanisch, Englisch, Französisch).

Schritt 4: Aktionsplan und Umsetzung



Sich bewusst zu werden, dass Sie Ihre Fähigkeiten vertiefen und in Ihrem beruflichen Umfeld kontinuierlich dazulernen sollten, ist einer der wichtigsten Schritte hin zur interkulturellen Kompetenz. Denken Sie bitte darüber nach, was Sie jetzt tun können, um Ihre Kompetenz im Bereich interkulturelle Serviceorientierung auszubauen. Was können Sie anders machen und wie? Erstellen Sie bitte einen Aktionsplan unter Verwendung des Anhangs, um Ihr Dienstleistungsangebot und dessen Umsetzung zu entwerfen. Brauchen Sie außerdem spezielle Informationen, Erfahrung, Hilfsmittel und/oder sonstige Unterstützung?

Die folgenden Hinweise und Tipps können für die Erstellung eines Aktionsplans nützlich sein:

- Wenn Sie mit Kundinnen aus anderen Ländern arbeiten, informieren Sie sich über die Unternehmenskultur in diesen Ländern.
- Stellen Sie Informationen über Ihre Dienstleistungen und die Anforderungen der Gewerbeunternehmen vor Ort zur Verfügung. Ziehen Sie dabei unterschiedliche Methoden in Betracht, z. B. schriftliche Informationen in unterschiedlichen Sprachen, visuelle Informationen und/oder Besichtigungen der Unternehmen.
- Stellen Sie einen „Kummerkasten“ auf, in den Kunden Vorschläge zur Verbesserung Ihres Services einwerfen können.

3. Theoretische Vertiefung: Interkulturelle Kompetenzen

3.1. Was bedeutet interkulturelle Kompetenz?

Kompetenz ist ein Begriff aus der Psychologie, der in den 1970er Jahren geprägt wurde. Die am meisten verbreitete Definition von Kompetenz ist die Gesamtheit von Haltungen, Fähigkeiten und Konzepten, die das erfolgreiche Verhalten im beruflichen und sozialen Umfeld bestimmen. Am besten kann man Kompetenzen als „wirksam“ oder „nicht wirksam“ klassifizieren und somit das Verhalten in einem bestimmten Kontext bewerten (z. B. am Arbeitsplatz, im sozialen Umfeld oder speziell in der Gruppenarbeit). Wenn in den genannten Situationen Menschen anderer kultureller Hintergründe beteiligt sind, kann die betreffende Kompetenz als „interkulturelle Kompetenz“ bezeichnet werden.

Das Wort „interkulturell“ ist nicht einfach zu definieren: Es bezieht sich auf mindestens zwei Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund und umfasst gegenseitiges Verständnis und wirksame Interaktion. Das NILE-Projekt definierte den Ausdruck „interkulturell“ im Kontext des Lernprozesses: Interkulturelles Lernen bezeichnet demnach die Art und Weise, wie Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund und aus unterschiedlichen Kulturkreisen sich gefordert sehen sowie offenere Einstellungen gewinnen, friedlich zusammenleben und trotz Unterschieden Brücken bauen können. Dieser dynamische soziale Prozess bezieht sich auf einen individuellen aktiven Prozess des ununterbrochenen Austauschs und des Aneignens von Wissen, Haltungen und Verhaltensweisen, der sich aus der Interaktion von verschiedenen Kulturen ergibt.

Das NILE-Projekt definierte außerdem „interkulturelle Kompetenz“ als „Fähigkeit der erfolgreichen Kommunikation mit Menschen aus einer Vielzahl von anderen Kulturen“. Wenn wir über Kommunikationskompetenzen hinausgehen, dann bezeichnet interkulturelle Kompetenz die Fähigkeit eines Menschen, erfolgreich in seinem Beruf zu sein, wenn er in einem interkulturellen Umfeld arbeitet.

Außerhalb des interkulturellen Umfelds sind die unter 4.3. aufgeführten acht Kompetenzen allgemeine Kompetenzen. So ist z. B. Kommunikation eine Kompetenz, die jede Organisation von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet. In einem interkulturellen Kontext sind diese Kompetenzen interkulturelle Kompetenzen. In einem interkulturellen Kontext gibt es für diese Kompetenzen bestimmte Indikatoren. Diese werden in den Kapiteln 2.1. bis 2.8. für die jeweilige Kompetenz aufgeführt.

Der theoretische Ansatz, wie „Kompetenz“ entwickelt werden kann – und darin besteht das Hauptziel dieser Einführung –, beruht auf den folgenden Prinzipien:

1. Kompetenzen entwickeln ist ein fortlaufender Lernprozess.
2. Der Lernprozess kann in Einzel- oder Gruppenarbeit erfolgen und besteht darin, mehr über Haltungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen, die mit dieser Kompetenz verbunden sind, zu lernen und sie zu reflektieren.
3. Es ist schwierig, eine Kompetenz getrennt von der anderen zu sehen, da sie miteinander verbunden sind und sich überschneiden. Daher sollten beim Lernen mit dieser Einführung die acht Kompetenzen möglichst in ihrer Gesamtheit betrachtet werden.

¹⁶ NILE (2008) Implementing Intercultural Learning Activities :A methodological guide Bonn: DVV International I. pp 11-12 (Implementierung interkultureller Lernaktivitäten, Eine methodischer Leitfaden: dvv International, S. 11 - 12).

¹⁷ ebenda, Seite 11–12, eigene Übersetzung

¹⁸ ebenda, Seite 13, eigene Übersetzung

1. Kompetenzen entwickeln ist ein fortlaufender Lernprozess.
2. Der Lernprozess kann in Einzel- oder Gruppenarbeit erfolgen und besteht darin, mehr über Haltungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen, die mit dieser Kompetenz verbunden sind, zu lernen und sie zu reflektieren.
3. Es ist schwierig, eine Kompetenz getrennt von der anderen zu sehen, da sie miteinander verbunden sind und sich überschneiden. Daher sollten beim Lernen mit dieser Einführung die acht Kompetenzen möglichst in ihrer Gesamtheit betrachtet werden.

Interkulturell kompetent zu sein bedeutet auch, unterscheiden zu können zwischen Werten und Überzeugungen, die für Sie verhandelbar sind – z. B. religiöse Überzeugungen, persönlicher Kleidungsstil – und denen, die für Sie nicht verhandelbar sind – z. B. Menschenrechte. Der Ausbau Ihrer interkulturellen Kompetenzen muss einhergehen mit der Anerkennung, dass Ihre Kundinnen und Kunden Wertvorstellungen haben, die von Ihren abweichen. Sie sollten lernen, diese abweichenden Wertvorstellungen zu respektieren. Wenn Sie jedoch auf Wertvorstellungen stoßen, die den für Sie nicht verhandelbaren Wertvorstellungen entgegenstehen – etwa weil sie Menschenrechte verletzen, wie es z. B. beim Ausschluss von Frauen von Bildungsangeboten der Fall ist – sollte Ihre Organisation geeignete Richtlinien entwickeln, damit Sie in solchen Situationen angemessen reagieren können.

Gleichermaßen sollten Sie jedoch nicht davon ausgehen, dass alle abweichenden oder sogar konfliktreichen Wertvorstellungen, Überzeugungen, Konventionen und Missverständnisse die Folge von (echten oder angenommen) Unterschieden zwischen Ethnien, Nationalitäten oder Kulturen sind. Unterschiede und Missverständnisse können ebenso gut auf ganz individuellen Unterschieden beruhen. Dies sollte immer bedacht werden.

3.2. Kompetenzen entwickeln und ausbauen

Für die Entwicklung und den Ausbau Ihrer interkulturellen Kompetenzen ist es wichtig zu verstehen, wie komplex die Begrifflichkeit des Wortes Kultur ist. Kulturelle Sensibilität – die notwendig ist, um kulturbedingte Stereotype zu vermeiden – umfasst:

- die Erkenntnis, dass Kultur etwas Dynamisches ist
- das Bewusstsein von kultureller Vielfalt
- das Verständnis, dass im Laufe der Zeit neue Kulturformen entstehen

Die folgende Definition der UNESCO zum Kulturbegriff wurde vom NILE-Projekt für das Verständnis von Kultur im Kontext des lebenslangen Lernens als relevant erachtet: „Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertesysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“ Die Partner des ILCC-Projekts betonen auch die Notwendigkeit, zwischen individuellen Kulturen und Kulturen von Gruppen zu unterscheiden.

¹⁹ NILE (2008)

²⁰ 2002, in NILE 2008, S. 6. Eigene Übersetzung.

relevant erachtet: „Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertesysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“ Die Partner des ILCC-Projekts betonen auch die Notwendigkeit, zwischen individuellen Kulturen und Kulturen von Gruppen zu unterscheiden.

Das Eisbergmodell

Das Eisbergmodell der Kultur wird häufig verwendet, um die Ausdrucksformen von Kulturen einzelner oder von Gruppen (Musik, Ernährung, Bedeutung von Mimik) darzustellen. Es veranschaulicht gleichzeitig, wie leicht oder auch weniger leicht diese wahrzunehmen sind.



Das Eisbergmodell verbildlicht, dass das sichtbare Verhalten eines Menschen – wie der sichtbare Teil eines Eisbergs – sehr klein ist im Vergleich zu den ihm zugrunde liegenden nicht sichtbaren Faktoren. Um Verhaltensweisen zu verstehen, muss man jedoch auch Letztere betrachten. Sie umfassen kulturelle Normen und Werte, Überzeugungen, Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen, Gefühle, Wissen und Information sowie Selbstwahrnehmung.

Gleiches gilt für das Entwickeln einer Kompetenz: Hierfür reicht es nicht aus, sich ausschließlich auf den sichtbaren Teil des eigenen Verhaltens zu konzentrieren. Die Veränderungen müssen auch an den tiefer liegenden Faktoren ansetzen.

²¹ angelehnt an das Modell von Enfield Council, Institute for Sustainable Technologies, Prenai Public Library und TÜV SÜD Akademie GmbH (1987) Intercultural Toolkit for Adult Educators Poland: The Publishing House of the Institute for Sustainable Technologies - National Research Institute ("Multikultureller Werkzeugsatz für Trainer" in der Erwachsenenbildung in Polen, Verlagshaus des Instituts für nachhaltige Technologien, Institut für Nationales Research)

Normen und Werte, Überzeugungen, Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen, Gefühle, Wissen und Information sowie Selbstwahrnehmung.

Gleiches gilt für das Entwickeln einer Kompetenz: Hierfür reicht es nicht aus, sich ausschließlich auf den sichtbaren Teil des eigenen Verhaltens zu konzentrieren. Die Veränderungen müssen auch an den tiefer liegenden Faktoren ansetzen.

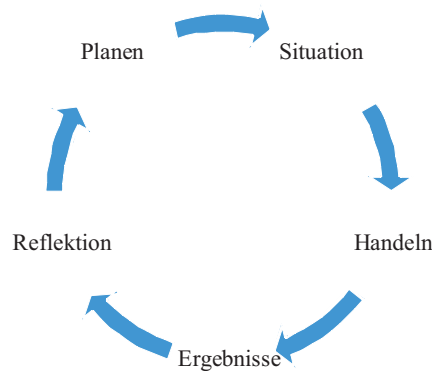
Das Kreismodell in der Erwachsenenbildung

Die Aneignung interkultureller Kompetenzen verläuft in einem zyklischen Prozess, den das unten aufgeführte Modell veranschaulicht. Es zeigt, dass die Ausgangspunkte für den Lernprozess individuell unterschiedlich sind – und dass unser Vermögen, über unsere Fähigkeiten, unser Wissen und das Ausmaß unserer Kompetenzen nachzudenken, der Schlüssel zum Lernfortschritt ist.

Das Kreismodell in der Erwachsenenbildung stützt sich auf die Theorie des experimentellen Lernens und kann erfolgreich eingesetzt werden, um sich mit den nicht sichtbaren Elementen zu befassen – eins-

chließlich Wissen, Selbstwahrnehmung, Gefühlen und Überzeugungen. Es bringt zum Ausdruck, dass Lernen auf Erfahrung und Reflektion beruht.

²² Kolb hat eine Theorie zum experimentellen Lernen entwickelt, die ein Modell zur Entwicklung von Kompetenzen umfasst, siehe Kolb D.A. (1984) 'Experiential Learning experience as a source of learning and development', New Jersey: Prentice Hall



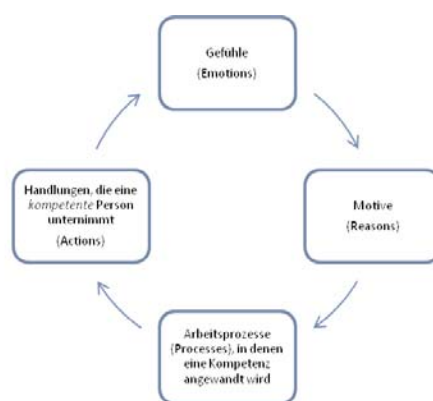
In einer bestimmten Situation handeln wir auf eine bestimmte Art und Weise. Dieses Handeln beeinflusst die Ergebnisse der Situation, es kann mehr oder weniger erfolgreich sein. Sofern wir über unser Handeln und die Ergebnisse reflektieren, können wir sie als Lernerfahrung nutzen: Was lief gut und was nicht? Wie können wir das Ergebnis beim nächsten Mal verbessern? Diese Überlegungen ermöglichen uns zu planen, was wir in zukünftigen Situationen anders tun können. Der einzige Weg, um andere Ergebnisse zu erzielen, besteht darin, andere Handlungsweisen umzusetzen.

Wissen und Information sind elementare Bestandteile des Lernprozesses und haben einen großen Einfluss auf unser Verständnis und unser Verhalten. Oft beruhen Verhaltensweisen auf Ignoranz. Daher können der Zugang zu Informationen sowie das Lernen aus dem vorbildlichen Verhalten anderer zu einer Verbesserung der eigenen Reflektion und der Planung von Handlungen führen.

3.3. Wie geht diese Einführung auf die Entwicklung und den Ausbau interkultureller Kompetenzen ein?

Das Eisbergmodell und die Kreismodelle zu Lernprozessen wurden von den ILCC-Projektpartnern benutzt, um ein neues Modell zu entwickeln: Das ERPA-Modell. Es ist speziell auf den Referenzrahmen zu acht interkulturellen Kompetenzen und auf die Zielgruppe der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der beruflichen Bildung und Beratung abgestimmt.

Das ERPA-Modell



In diesem Modell stehen vier Elemente in einer wechselseitigen Beziehung und beeinflussen die Erweiterung von interkulturellen Kompetenzen.

- **Gefühle:** Gefühle beeinflussen die Art und Weise, wie Kompetenz entwickelt wird. Darum beschäftigen sich die zentralen Kapitel dieser Einführung (2.1. bis 2.8.) auch mit Gefühlen – z.B. mit Stereotypen, Überzeugungen, Selbstwahrnehmung, Motivation sowie Ängsten und Unsicherheit.
- **Motive:** Motive sind ein wichtiges Element in Lernprozessen. Sie werden unter anderem von Wissen, Informationen und Konzepten beeinflusst. In dieser Einführung finden Sie deshalb z.B. Tipps, Hinweise und weiterführende Quellen, die für die Entwicklung interkultureller Kompetenzen hilfreich sind.
- **(Arbeits-)Prozesse:** In der Praxis werden Kompetenzen in einem spezifischen Arbeitsprozess eingesetzt, zum Beispiel während eines Bewerbungsgesprächs, einer Schulung oder einer Beratung. Darum werden Sie gebeten, Ihre aktuelle Arbeitspraxis als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der beruflichen Bildung und Beratung zu bewerten.
- **Handlungen:** Ein Lernprozess wird darin deutlich, dass neue Verhaltensweisen umgesetzt werden. In dieser Einführung werden Sie gebeten, Ihren persönlichen Aktionsplan zu erstellen, indem Sie einige Hinweise und Tipps nutzen, die für Sie hilfreich sind.

²³ Wie z. B. Papadopoulos I, Tilki M and Taylor G (1998) Transcultural Care: A guide for Health Care Professionals. Wilts: Quay Books. (Verfasst im Rahmen des Projekts IENE): <http://www.ieneproject.eu/download/Outputs/intercultural%20model.pdf>

In der vorliegenden Einführung werden auch eine Reihe von Fallstudien vorgestellt. Diese Fallstudien unterstützen Sie, die Bedeutung von interkulturellen Kompetenzen in bestimmten Situationen besser einzuschätzen, über eine bestimmte Situation nachzudenken und eventuelle Ähnlichkeiten zu Ihrer eigenen Berufspraxis zu erkennen.

Das Modell der vier Lernstadien



Das Modell der vier Lernstadien stellt den Lernprozess für den Ausbau von Kompetenzen vom Anfangsstadium der „unbewussten Inkompetenz“ bis zum gewünschten Endstadium der „unbewussten Kompetenz“ dar.

1. unbewusste Inkompetenz: Menschen, die sich in diesem Stadium befinden, sind sich nicht ihres Mangels an Kompetenz bei einer bestimmten Fähigkeit bewusst. Grund dafür ist unter Umständen ein Wissensdefizit, fehlende Gelegenheiten, die notwendige Kompetenz einzusetzen, oder die Überzeugung, dass die Kompetenz nicht wichtig ist. Manche Menschen glauben ungerechtfertigter Weise, dass sie kompetent sind. Ein Mangel an Motivation oder Gefühle wie Angst können Menschen daran hindern, aus diesem Stadium in das nächste zu kommen.

2. bewusste Inkompetenz: Menschen, die sich in diesem Stadium befinden, ist bewusst, dass sie ihre Fähigkeiten verbessern müssen. Dies ist der erste grundlegende Schritt hin zu einem effektiven Lernprozess, da effektives Lernen nur auf freiwilliger Basis und infolge bewusster Entscheidung erfolgen kann. In diesem Stadium benötigen Lernwillige Unterstützung und Anleitung (Ideen, Wissen, Techniken und Gelegenheiten, die neuen Fähigkeiten in der Praxis einzusetzen), um ihre Kompetenz zu entwickeln.

3. bewusste Kompetenz: Menschen, die sich in diesem Stadium befinden, entwickeln ihre Fähigkeiten ganz bewusst. Die lernwillige Person achtet ganz bewusst auf ihr Verhalten, auf feine Details in Situationen und bei Aufgaben. Sie denkt aktiv über ihren Umgang im Berufsalltag nach.

4. unbewusste Kompetenz: Menschen, die sich in diesem Stadium befinden, brauchen sich nicht zu konzentrieren und müssen keine Anstrengungen unternehmen, um eine bestimmte Fähigkeit einzusetzen. Der Grund dafür kann darin liegen, dass diese Fähigkeit einfach vorhanden ist und nicht bewusst entwickelt wurde, oder dass sie nach einem Lernprozess automatisch geworden ist.

Das Modell der vier Lernstadien wird in den Kapiteln 2.1. bis 2.8. zur Auseinandersetzung mit den Fallstudien herangezogen.

²⁴ Medact "Breaking down the Barriers" (Hindernisse überwinden), Modul 6: intercultural communication – Medact challenging barriers to health (interkulturelle Kommunikation, Hindernisse für die Gesundheit, verfasst von Medact, ohne Datum, genutzt am 31. März 2011), nicht auf Deutsch verfügbar, www.training.medact.org/_assets/.../Module%206%20Presentation.ppt

4. Theoretische Vertiefung: Hintergrund zu dieser Einführung

4.1. Lücken- und Bedarfsanalyse

Vor der Erstellung dieser Einführung analysieren die Partner die Erfahrungen von Menschen anderer kultureller Hintergründe, die die beruflichen Beratungs- und Bildungssysteme in den Ländern der jeweiligen Projektpartner nutzen.

Folgende Schlussfolgerungen ergaben sich dabei:

1. Die Hintergründe der Menschen anderer kultureller Hintergründe in den fünf Partnerländern weichen stark voneinander ab. So gibt es deutliche Unterschiede zwischen der Situation von Migrantinnen und Migranten einerseits und der Situation von im jeweiligen Land „etablierten“ ethnischen Minderheiten andererseits. Menschen anderer kultureller Hintergründe unterliegen voneinander abweichenden gesetzlichen Einschränkungen beim Zugang zu Bildungsmaßnahmen und zum Arbeitsmarkt.

2. Die Qualifikationen von Migrantinnen und Migranten weichen in den untersuchten Ländern stark voneinander ab und reichen von sehr niedrig bis sehr hoch. Allerdings gibt es einige Übereinstimmungen:

a. Trotz hoher Qualifikationen nehmen Erwerbstätige mit Migrationshintergrund Stellen an, die unter ihrem Ausbildungsniveau liegen.

b. Erwerbstätige mit Migrationshintergrund erhalten im Vergleich zu anderen Erwerbstätigen meist niedriger bezahlte Stellen mit schlechteren Arbeitsbedingungen.

c. Die Arbeitslosenrate ist bei Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund meist höher als bei denjenigen ohne Migrationshintergrund.

3. Die Hindernisse, denen sich Menschen anderer kultureller Hintergründe gegenübersehen, wenn sie Zugang zum Arbeitsmarkt suchen, sind sehr komplex und vielfältig. Es gibt jedoch zwei Hauptthemen:

a. strukturelle Hindernisse im Hinblick auf die Organisation von Arbeits- und Bildungsmarkt sowie restriktive europäische oder nationale Gesetzgebungen. Eines der größten Probleme ist die formale und praktische Anerkennung von Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrung. Dies ist zwar keine neue Herausforderung, aber eine, die es noch immer zu meistern gilt.

b. subjektive Hindernisse durch Vorurteile und Stereotype von Menschen, die mit Menschen anderer kultureller Hintergründe während ihrer Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen oder ihrem Zugang zum Arbeitsmarkt zu tun haben

4. Wenn Unternehmen und Organisationen spezifische Regelungen einführen, um Stereotypen und Vorurteilen Einhalt zu gebieten, sind sofort Verbesserungen zu verzeichnen im Hinblick auf Chancengleichheit und tatsächlicher Integration.

5. Wenn eines der Haupthindernisse für Integration in der Haltung, den Fähigkeiten, dem Wissen sowie Verhalten der Personen liegt, die mit Menschen anderer kultureller Hintergründe zu tun haben, dann ist es wichtig, diese Akteure zu identifizieren, um dieses Thema anzugehen. Die Lücken- und Bedarfsanalyse führte zu Rollenbeschreibungen für die drei wichtigsten Akteure.

6. Die untersuchten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der beruflichen Bildung und Beratung erhielten häufig keine speziellen Schulungen wie z. B. Interkulturelle Trainings, die es ihnen ermöglichen könnten, wirksamer gegen Diskriminierung vorzugehen. Auf der Grundlage ihrer Analyse erarbeiteten die ILCC-Projektpartner ein Modell der wichtigsten interkulturellen Kompetenzen, über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verfügen sollten, und ließen sie in die Rollenbeschreibungen der drei wichtigsten Akteure einfließen.

4.2. Der klassische Weg der Integration von Zugewanderten in den Arbeitsmarkt

Eine der Aufgaben der Partner bestand im Nachzeichnen der typischen Etappen, die eine Person mit Migrationshintergrund bei der Integration in den jeweiligen Arbeitsmarkt in den am Projekt beteiligten Ländern durchläuft. Natürlich gibt es Unterschiede in diesen Ländern, die von den nationalen Bestimmungen und der Struktur der Berufs- und Bildungssysteme abhängen. Die vergleichende Analyse hat dennoch zu einem besseren Einblick in die Situation von Menschen anderer kultureller Hintergründe während des Integrationsprozesses in einen europäischen Arbeitsmarkt geführt.

Zur beispielhaften Veranschaulichung ist im Folgenden der von NIACE (UK) nachgezeichnete Fall einer Flüchtlingsfrau in Großbritannien beigefügt.

Helen ist eine Frau aus Sierra Leone. 1999 kommt sie mit ihrer drei Jahre alten Tochter, dem jüngsten ihrer sechs Kinder, nach London, Großbritannien, wo sie – wie die meisten Flüchtlinge – einige Personen aus ihrer Heimat kennt. Nach ihrem Asylantrag kommt Helen nach Derby. Helen beherrscht Englisch als Zweitsprache, und als ausgebildete Krankenschwester möchte sie ihre Tätigkeit so schnell wie möglich wieder aufnehmen.

Helen sucht nach Informationen, wie sie in Großbritannien in der Krankenpflege Fuß fassen kann. Zunächst bittet sie die Leiterin der Mutter-Kleinkind-Gruppe um Hilfe. Die Gruppenleiterin erzählt ihr von einer Freundin, die Krankenschwester ist. Sie meint, dass Helen keine Probleme haben wird, in den Pflegeberuf einzusteigen, da der nationale Gesundheitsdienst (NHS) sich um Einstellungen bemüht und aktiv Pflegepersonal aus anderen Ländern einstellt. Einige Wochen später bittet Helen eine andere Betreuerin um Rat, wie sie in den Pflegeberuf einsteigen kann. Sie wird an einen Berufsberater verwiesen.

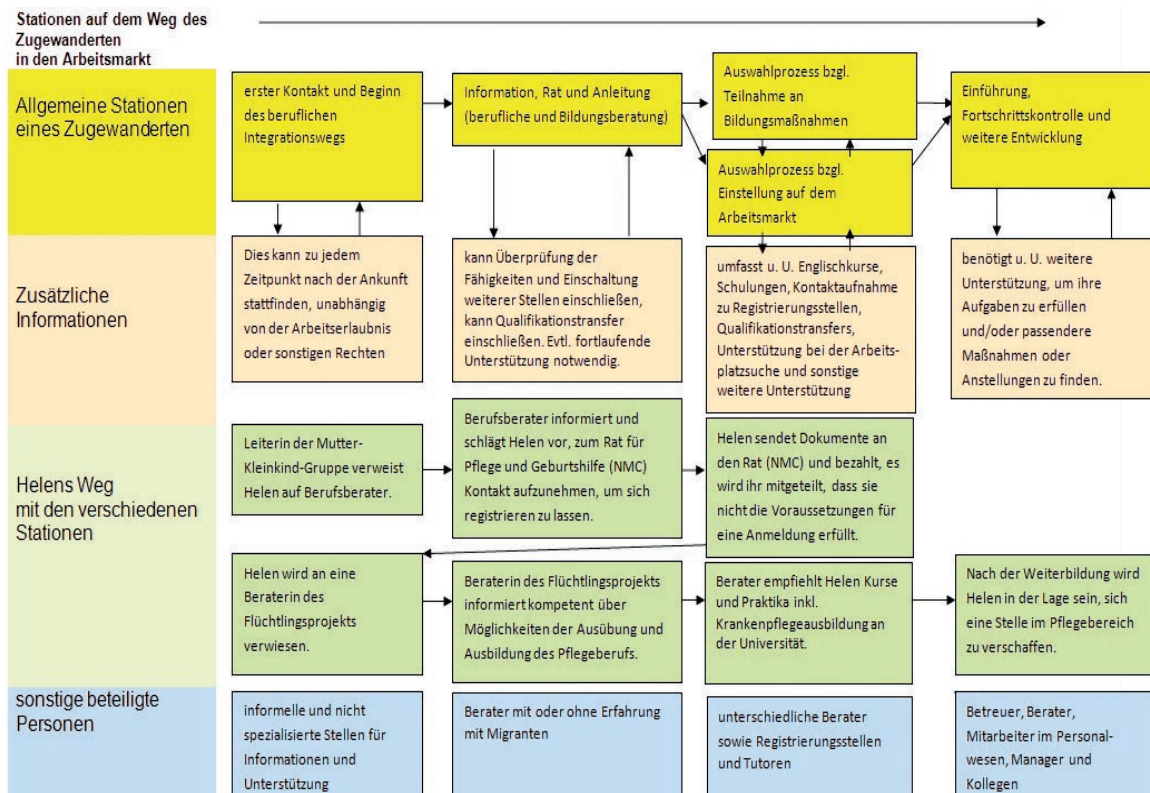
Der Berufsberater informiert Helen über Registrierungsanforderungen und Internetseiten, auf denen Stellenanzeigen im Pflegebereich veröffentlicht werden. Er empfiehlt Helen, einen Lebenslauf zu erstellen und erläutert ihr, wie dieser verfasst werden sollte. Helen sendet ihre Unterlagen an den Rat für Pflege und Geburtshilfe (Nursing and Midwifery Council) und bezahlt die geforderte Gebühr. In seinem Antwortschreiben teilt der Rat ihr mit, dass sie aufgrund ihrer Ausbildung von lediglich zwei Jahren nicht berechtigt sei, sich als Krankenschwester registrieren zu lassen. Es werden mindestens drei Jahre verlangt. Helen ruft beim NWC an und erklärt, dass sie nach ihrer Ausbildung noch an zahlreichen Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hat und über Berufserfahrung verfügt. Ihr wird mitgeteilt, dass dies nicht berücksichtigt werden kann.

Einige Monate später wird Helen auf ein Projekt hingewiesen, das speziell für Flüchtlinge ins Leben gerufen wurde. Erst durch die Beraterin dieses Projekts für Flüchtlinge erhält Helen alle notwendigen Informationen, wie sie sich in Großbritannien für den Pflegeberuf registrieren lassen kann. Ihre Beraterin findet heraus, dass Helen die Gebühr für die Registrierung beim Rat für Pflege und Geburtshilfe nicht hätte zahlen müssen, weil ihr Einkommen sehr gering ist. Allerdings wird ihrer Forderung, Helen die Gebühr zu erstatten, nicht nachgegeben. Helen ist ziemlich aufgebracht darüber, dass ihre Qualifikation und ihre Fähigkeiten nicht anerkannt werden, und fest entschlossen, in den Pflegeberuf zurückzukehren, auch wenn sie mit der Ausbildung wieder bei Null anfangen müsste.

Mit Hilfe eines weiteren Beraters findet Helen heraus, dass sie erst dann an einer Universität oder Fachschule studieren darf, wenn ihr offiziell der Flüchtlingsstatus zuerkannt worden ist. Ihr wird **eine Reihe von** Kursen empfohlen, die hilfreich sein könnten, falls sie in Zukunft die Zulassung zu einem Krankenpflegestudium bekäme. Außerdem wird ihr empfohlen, freiwillige Praktika im Gesundheits- und Sozialwesen zu machen.

Trotz der Unsicherheiten und Einschränkungen aufgrund ihres Status‘ verliert Helen ihr Ziel nicht aus den Augen und nimmt an Computerkursen und anderen Kursen teil, durch die sie schließlich die in Großbritannien anerkannte allgemeine Hochschulreife erhält. Dadurch erfüllt sie die Anforderungen für das Studium der Krankenpflege an einer Fachschule. Durch ihre freiwilligen Praktika ist sie in der Lage, eine Reihe von kurzen Kursen zu belegen und Referenzen zu erhalten.

Nach sieben langen Jahren des Wartens erhält Helen einen positiven Entscheid über ihren Asylantrag. Sie hat inzwischen an einem Pflegekurs teilgenommen und arbeitet in Teilzeit als Pflegeassistentin.



4.3. Referenzrahmen für interkulturelle Kompetenzen

Die Partner im ILCC-Projekt haben bestehende Modelle zu interkulturellen Kompetenzen, die in verschiedenen Ländern und Institutionen verwendet werden, auf ihre Anwendbarkeit im Rahmen des Projekts untersucht. Eines der Modelle ist das National Occupational Standards for Intercultural Working (Nationale Standards für interkulturelles Arbeiten im Berufsleben) von CILT (Nationales Zentrum für Sprachen), Großbritannien. Mit diesen Standards sollen Menschen in die Lage versetzt werden, ihre Kompetenzen und ihr Wissen auszubauen, um wirksamer mit Menschen anderer kultureller Hintergründe zu arbeiten. Die Standards entsprechen dem britischen System zur Anerkennung von Qualifikationen, das auf einem Leistungspunktesystem beruht (Qualifications and Credit Framework (QCF)) (Nationaler Qualifikationsrahmen). Auf der Grundlage dieses Modells entwickelten die ILCC-Projektpartner einen komprimierten Referenzrahmen interkultureller Kompetenzen, der den Fokus auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beruflichen Bildung und Beratung legt. Dieses komprimierte Modell beinhaltet acht umfassende interkulturelle Kompetenzen, die für in der beruflichen Bildung und Beratung Tätige relevant sind und für die es jeweils Indikatoren gibt.



Referenzrahmen zu 8 interkulturellen Kompetenzen



Es erweist sich als schwierig, diese acht Kompetenzen voneinander getrennt zu betrachten. Sie sind miteinander verbunden oder überschneiden sich. So können Sie z. B. nicht Ihre Kommunikationsfähigkeiten verbessern, ohne über eine ausreichende Selbstwahrnehmung zu verfügen – oder ohne eine Vorstellung davon zu haben, wie Stereotype und Vorurteile Ihre Kommunikation möglicherweise in der Vergangenheit beeinflusst haben.

Die Kapitel 2.1. bis 2.8. greifen die im Modell genannten interkulturellen Kompetenzen und die jeweiligen Indikatoren auf.

5. Weiterführende Quellen

Literatur und Links:

Bertelsmann Stiftung und Fondazione Cariplo: Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. 2008

Jürgen Bolten (2007): Interkulturelle Kompetenz. <http://www.thueringen.de/imperia/md/content/lzt/interkulturellekompetenz.pdf> oder ISBN 978-3-937967-07-3

Stefan Gaitanides: Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste, in: Hinz-Rommel, Wolfgang/ Barwig, Klaus (Hg.), Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste, Lambertus Freiburg 1995, S. 65-83

Stefan Gaitanides: Interkulturelle Öffnung der sozialen Dienste. In: Otto, Hans-Uwe/ Schödter, Mark (Hg.): Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Sonderheft 8 der "neuen praxis" 2006, S. 222-233

Stefan Gaitanides: Verstehen, Verständigung, Vertrautheit. Chancen und Schwierigkeiten der Kommunikation im Berufsalltag mit MigrantInnen unter dem Aspekt von sprachlicher/ kultureller Vertrautheit, sozialmagazin, 1/1997, S. 52-56

Stefan Gaitanides: Interkulturelle Teamentwicklung - Beobachtungen in der Praxis. In: Auernheimer(Hg.) (2008): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität (2. aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden, S. 153-172

Sabine Handschuck, Willy Klawe: Interkulturelle Verständigung in der sozialen Arbeit. Ein Erfahrungs-, Lern- und Übungsprogramm zum Erwerb interkultureller Kompetenz. Juventa Verlag 2004.

Petra Köppel, Dominik Sandner: Synergy by Diversity. Real Life Examples of Cultural Diversity in Corporations. Bertelsmann Stiftung. 1. Auflage 2008.

Erika Lüthi, Hans Oberpriller: Teamentwicklung mit Diversity Management: Methoden-Übungen und Tools. Haupt Verlag, 2009

PROINNO Gruppe: Management internationaler Projekte – Arbeitsbuch. Hrsg. Kooperationsstelle Hamburg und Krewer Consult GmbH, Saarbrücken.

Michael Stuber: Diversity - Das Potenzial-Prinzip. Personalwirtschaft Buch. 2. Auflage 2009

Michael Stuber: <http://www.european-diversity.com/> oder <http://www.ungleich-besser.de/>

Barbara Weißbach, Angelika Kipp: Managing Diversity. Konzepte – Fälle – Tools. Ein Trainings-Handbuch. IUK Institut GmbH und Gender Akademie NRW e.V.. Dortmund 2004.

Projektdokumentationen und -materialien:

European Intercultural Workplace: Enhancing intercultural dialogue www.immi.se/eiw/index.html (Der europäische interkulturelle Arbeitsplatz. Materialien auf Deutsch erhältlich).

Intercultural Competence Assessment (INCA) project. Leonardo da Vinci Programme 2004. www.incaproject.org (Materialien auf Deutsch erhältlich)

ICOPROMO – Intercultural competence for professional mobility. European Centre for Modern Languages. <http://archive.ecml.at/mtp2/ICOPROMO/results/>

Uniting Europe through Cultures project (UNEC): www.unec.eu.com. (bietet ein Download in deutscher Sprache zur „Entwicklung von Fertigkeiten für die effiziente Kommunikation mit Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft“) Grundtvig-Programm 2005.

Institutionen (Auswahl):

[EU-Institutionen?!]

Auswärtiges Amt (www.auswaertiges-amt.de)

Bundesamt für Migration (www.bamf.de)

Bundeszentrale für politische Bildung (www.bpb.de)

Landeszentrale für politische Bildung Thüringen: interkulturelle Kompetenz online. <http://www.ikkompetenz.thueringen.de/>

Amt für Multikulturelle Angelegenheiten (AMKA) der Stadt Frankfurt am Main (www.stadt-frankfurt.de/amka)

Bertelsmann Stiftung (www.bertelsmann-stiftung.de; Kulturforum Bertelsmann Stiftung: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-CFA72E8C-1846CE84/bst/hs.xsl/11657.htm>)

Robert Bosch Stiftung (www.bosch-stiftung.de)

Heinrich Böll Stiftung (www.boell.de)

Friedrich Ebert Stiftung (www.fes.de)

Englischsprachige Literatur und Links:

Network Intercultural Learning in Europe (NILE) (2008) Implementing Intercultural Learning Activities: A methodological guide http://www.ceji.org/newsletter/docs/NILE_Methodolguide_final.pdf

NIACE (2010) Advising Third-country Nationals Leicester: NIACE

Gray, R., Sterland, L., and Aldridge, F. (2007) Advising for Adaptation: A guide to personal adviser-mediated IAG, careers and skills adaptation support for migrants and refugees Leicester: NIACE

Aldridge, F., Gray, R., McLoughlin, A., Sterland, L., Waddington, S., and Webb, M. (2005) Skills Audits for Asylum Seekers and Refugees: A practitioners' manual Leicester: NIACE

Enfield Council, Institute for Sustainable Technologies, Prenai Public Library and TÜV SÜD Akademie GmbH (undated) Intercultural Toolkit for Adult Educators Poland: The Publishing House of the Institute for Sustainable Technologies

CILT, the (UK) National Centre for Languages: www.cilt.org.uk/standards

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: For Diversity. Against Discrimination http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination/about.html?langid=en (English language).

Journal of Intercultural Communication: <http://www.immi.se/intercultural/>

Papadopoulos, I., Tilki, M. and Taylor, G. (1998) Trans-cultural Care, A Guide for Health Professionals. Quay Books. Wilts. (see also: http://www.ieneproject.eu/learning_intro.php)

Phelan, M. and Parkman, S. (1995): How To Do It: Work with an interpreter. Psychiatric British Medical Journal 311:555-557.

Sussex Interpreting Service: <http://www.sussexinterpreting.org.uk/guidelines.asp>
(provides a preparation checklist for working with interpreters)

Young Yun Kim. Becoming Intercultural: An integrative Theory of Communication and Cross-cultural Adaptation. Sage Publications. 2000.

Minhong Wang, Zhaohao Sun. Techniques for Adaptability in Turbulent Environments. IGI Global, 2009.
Joan Gurvis, Allan Calarco. Adaptability: Responding Effectively to Change. Center for Creative Leadership. 2007.

Jennifer J. Deal, Don W. Prince. Developing Cultural Adaptability: How to Work Across Differences. Center for Creative Leadership. 2007
Center for Creative Leadership. www.ccl.org

Davis, N. and Cho, M. O. (2005) Intercultural competence for future leaders of educational technology and its evaluation. Interactive Educational Multimedia, Number 10 (April 2005), pp.1-22
<http://www.raco.cat/index.php/iem/article/viewFile/204569/273103>

Comnet (Competencies for Networking) <http://www.networks-in-education.eu/index.php> (English Language). This website offers information, resources and training.

Partnership Development Project: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XP_0Evl-SawJ:www.partnershipdevelopmentproject.org.uk/html/our_networks.html+partnership+working+with+refugeeshow+to+network&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=uk&source=www.google.co.uk (English Language). This provides examples of regional networks in the East of England region and their aims.

Temple, B. and Edwards, R. (2006) Limited Exchanges: approaches to involving people who do not speak English in research and service development in B. Temple, and R. Moran (eds) (2006) Doing Research with Refugees: Issues and Guidelines chapter 3, pages 37-54, Bristol: The Policy Press. (English Language)

International Association of Cross Cultural Competence. <http://www.wu.ac.at/iaccm>

Association for Multicultural Counselling and Development.
<http://www.amcdaca.org/amcd/whatisamcd.cfm>

Claire B. Halverson, S. Aqeel Tirmizi . Effective Multicultural Teams: Theory and Practice. Springer, 2008
Farid Elashmawi. Competing Globally: Mastering Multicultural Management and Negotiations. 2001.
Victor J. Friedman and Ariane Berthoin Antal (2005), Negotiating Reality. A Theory of Action Approach to

Intercultural Competence, in Management Learning, Vol. 36, No. 1, 69-86.

Beate Schmidt-Behlau (Ed.) (2009), SOS. Culture Communication Tool Kit. Guidance materials for European Project Leaders and Teams.

weReurope project: www.wereurope.eu. A website produced in the framework of the Lifelong Learning Programme and including some tools and suggestions to reflect on diversity and intercultural dialogue in Europe.

INTERtool project, Virtual Intercultural Team Tool: www.intertool.eu. The website provides access to a publication and a virtual community of educators interested in exchanging information about the management of diversity in European projects, as well as access to the Virtual Intercultural Team Tool, a virtual platform aiming at assisting European project teams to improve intercultural communication and build on their cultural diversity for an effective implementation of their projects.

European Federation for Intercultural Learning. <http://www.efil.afs.org/>

Farid Elashmawi. Competing Globally: Mastering Multicultural Management and Negotiations. 2001.

John P. Kotter. Leading Change. 1996

Richard Luecke and Harvard Business School Press. Managing Change and Transition. 2003

<http://www.change-management.com>. This website includes articles, books, training resources, different resources to apply, benchmarking and tutorials. A complete website about change management

ISO 9001:2008. Quality Management Systems. Requirements.

Service Orientation: Winning strategies and best practices written by Paul Hallen.

Service Oriented Enterprise written by Setrag Khoshafian.

6. Anhang: Muster eines Aktionsplans

Name und Rolle / Funktion des/r Beschäftigten: Datum:
Kompetenz, die entwickelt werden soll: Selbsteinschätzung in Hinsicht auf die Kompetenz
In welchem Stadium des Modells der vier Lernphasen – von unbewusster Inkompetenz bis unbewusster Kompetenz – befinde ich mich im Moment? (Vgl. 3.3.)?
Folgende Indikatoren der Kompetenz sind in meinem Handeln schon recht gut erkennbar, und ich werde weiter an ihnen festhalten:
Pläne für die Zukunft
Folgende Eigenheiten in meinem Verhalten und Vorgehen sollte ich verändern:
Schreiben Sie für jedes Verhalten / jede Vorgehensweise auf, wie Sie diese zu verändern planen. Welche Schritte sind hierfür nötig? Welche Art von Unterstützung brauchen Sie? Beziehen Sie auch Ideen, Techniken und „Hinweise und Tipps“ ein, die Ihnen bisher noch nicht geläufig sind. Überlegen Sie sich nicht nur neue Verhaltensweisen, die Sie entwickeln möchten, sondern auch: wie sie alte Verhaltensweisen hinter sich lassen können, die im interkulturellen Arbeitsumfeld nicht zu guten Ergebnissen führen.
Dieses Verhalten / diese Vorgehensweisen sollten in meinem Unternehmen, meiner Organisation geändert werden:
Schreiben Sie für jedes Verhalten / jede Vorgehensweise auf, wie Sie diese zu verändern planen. Welche Schritte sind hierfür nötig? Welche Art von Unterstützung brauchen Sie? Beziehen Sie auch Ideen, Techniken und „Hinweise und Tipps“ ein, die Ihnen bisher noch nicht geläufig sind. Überlegen Sie sich nicht nur neue Verhaltensweisen, die Sie entwickeln möchten, sondern auch: wie sie alte Verhaltensweisen hinter sich lassen können, die im interkulturellen Arbeitsumfeld nicht zu guten Ergebnissen führen.

