

## Interkulturelle Kompetenz in Wirtschaft und Wissenschaft

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

Dr. Kirsten Nazarkiewicz

consilia cct

Vortrag an der Zeppelin University, 26.4.2010



## Übersicht



- Interkulturelle Herausforderungen in der Berufspraxis
- Interkulturelles Lernen zwischen Anspruch und Realität
- Beispiele aus Trainingsmodulen
- Herausforderung „Interkulturelles Lernen“

## Interkulturelle Herausforderungen in Zeiten der Globalisierung



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

## Typische Branchen und Kundengruppen



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

## Typische Anfragen: Anlässe



- Wir haben Kunden / Mitarbeiter / Kollegen aus aller Welt.  
Was müssen wir tun oder lassen, damit wir nicht in Fettnäpfchen treten?
- Unser Projekt / Team ist international aufgestellt (Mitarbeiter in New York, London, Singapur und Bangalore). Worauf müssen wir bei der Führung der Mitarbeiter und in der Zusammenarbeit achten?
- Wir haben Probleme bei den Verhandlungen mit Kunden aus China, Arabien, Russland...  
Wie kann ich unsere Strategie optimieren?
- Eine unserer Führungskräfte ist Change Agent für Polen (Pune, Bangkok, Shannon...) und soll dort die Prozesse unserer Offshore Services optimieren. Der betreffende Kollege wird nicht anerkannt...
- Wir arbeiten weltweit. „Die Inder“ (Chinesen, US-Amerikaner...) reagieren nicht auf unsere Deadlines und Emails. Was sollen wir tun?
- Wir implementieren gerade weltweit ein neues IT-Produkt und müssen die Mitarbeiter trainieren. Wie kann man das "training-on-the job" kultursensitiv optimieren?

## Typische Anfragen: Prozesse



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

## Interkulturelle Kompetenz in der Praxis



### Die Haupt-Zielgruppen...

- Personen „an der Front“
- Führungskräfte, operatives Management
- Interne Fürsprecher von Unterstützungs- und Weiterbildungsleistungen: Human Resources

### haben...

- Handlungsprobleme und Zeitnot
- Effizienz- und Produktivitätsdruck

### ...und wünschen sich daher:

- Einfachen Lösungen
- Handlungsempfehlungen (am liebsten in Form von praktisch anwendbaren „Rezepten“)
- Kurzveranstaltungen

## Anlässe und Ziele von interkulturellen Kompetenzmaßnahmen

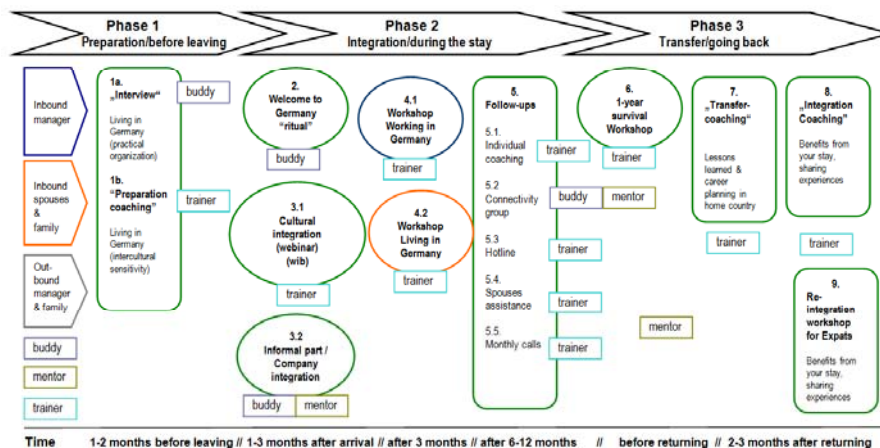


- Engagement einzelner Personen
- Systembedingte Veränderungen (Mergers, Outsourcing)
- Anlässe und Befragungen
- Situative Veränderungen / „Krisen“ (Irritationen, Konflikte)
- Personelle Veränderungen
- Systematische Veränderungen (neue Ziele und Leitlinien)

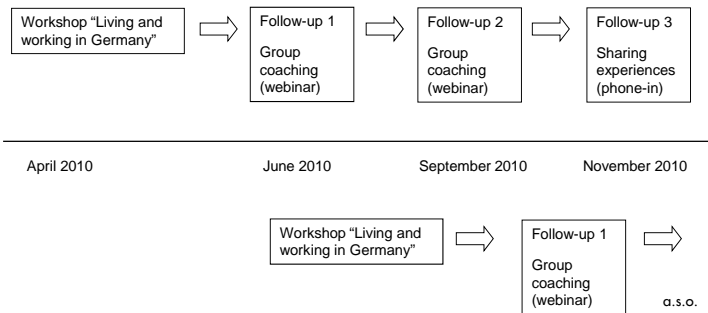
### Typische Ziele:

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

## Differenz zwischen inhaltlichem Anspruch und finanzierbarer Möglichkeit: Prozessidee



## Hiatus zwischen qualitativem Anspruch und finanzierbarer Möglichkeit: Prozessrealisierung



## Wissenschaftlich fundierte Ansätze und Methoden



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

## Hiatus zwischen Wissenschaft und pädagogischer Praxis



### Wissenschaftliche Ergebnisse...

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

### In der Praxis braucht man...

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

## Vereinfachter Ansatz, interkulturelle Kompetenz zu definieren Beispiele für verschiedene Zielgruppen



### Interkulturelle Kompetenz

- Awareness: Bewusstheit
- Knowledge: Wissen
- Attitudes: Haltung
- Skills: Fähigkeiten

In Anlehnung an Brislin/Yoshida 1994

### Fragen

- ⇒ Spielt „Kultur“ eine Rolle?
- ⇒ Was weiß ich (nicht)?
- ⇒ Wie geht es mir / uns damit?
- ⇒ Wie will ich / sollten wir damit umgehen?

### Interkulturelle Kompetenz

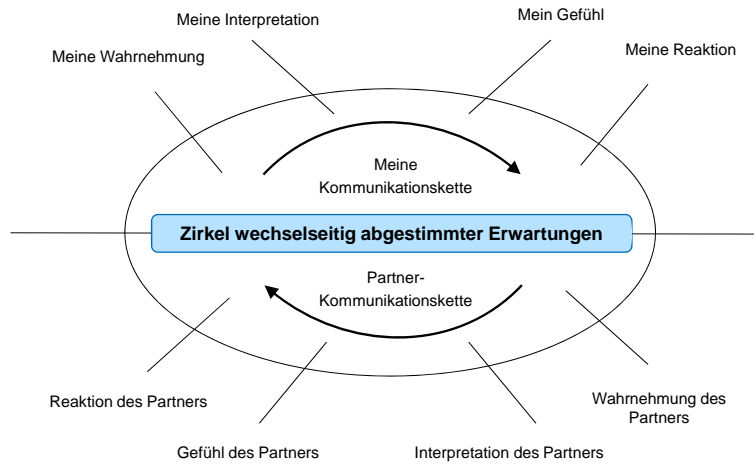
- Machtasymmetrien
- Kollektiverfahrungen
- Fremdbilder
- Differenz der Kulturmuster

Quelle: Auernheimer 2005

### Fragen

- ⇒ In welcher Position bin ich / der andere?
- ⇒ Was unterscheidet unsere Kollektive?
- ⇒ Welche Vorannahmen haben wir daraufhin?
- ⇒ Welche Kulturunterschiede gibt es?

**Beispiel für Verwendung eines Kulturbegriffs – hier als Interpretations- und Orientierungssystem**



Quelle: Johann u.a. 1998

**Beispiel für Visualisierung**



**Was bekommt man in Köln,  
wenn man einen halben Hahn bestellt?**



A

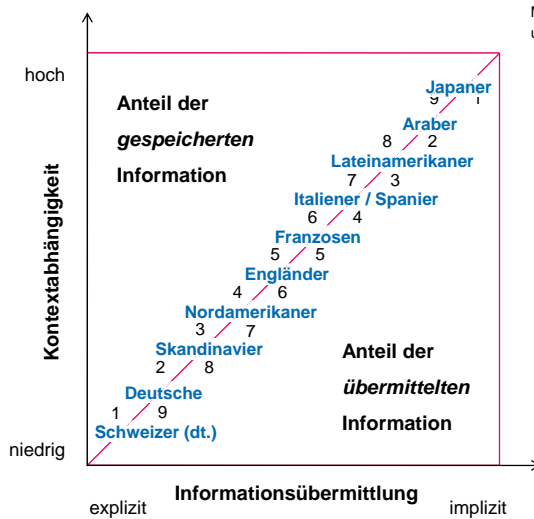


B



C

## Beispiel für Darstellung von Differenzen im Kommunikationsstil



## Beispiel für selbst entwickelte Übung



### Hinweis zum Kommunikationsverhalten:

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

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

© 2004 by Kirsten Nazarkiewicz – consilia sc

### Einsatzmöglichkeiten

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

### It's small talk time!

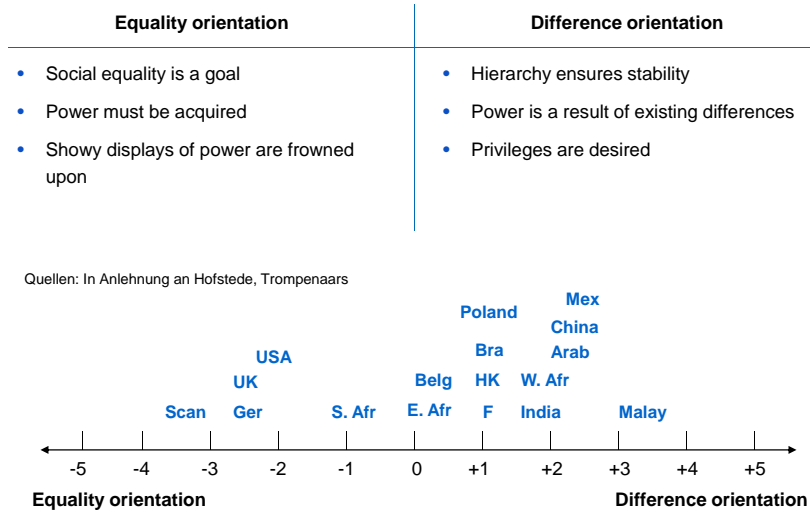
**Lernen Sie Ihre Gesprächspartner/innen etwas näher kennen.**

**In Ihrer Kultur ist es üblich und höflich, nur bestimmte Themen anzusprechen.**

Sie schätzen private Themen. Persönliche Fragen nach der Familie oder dem Lieblingsessen der Gesprächspartner, Fragen nach privaten Hintergründen. Dagegen sind Fragen nach dem beruflichen Kontext, Politik und andere Themen tabu.

© 2004 by Kirsten Nazarkiewicz – consilia sc

### Beispiel für eine für das Training modifizierte Kulturvergleichsdimension



### Einflussfaktor Teilnehmer-Heterogenität



- verschiedene „Reifegrade“ im Bezug auf interkulturelle Kompetenz („Lernstufen“)
- unterschiedliche Lernstilbedarfe und Aneignungspräferenzen
- unterschiedliche Vorerfahrungen
- Diversität im Bezug auf Berufskultur und Referenzhorizonte
- verschiedene Muttersprachen

## Differenzen zwischen Wissenschaft und Praxis pädagogisch überwinden



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

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

## Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit im Training



### Wissenschaftlich erforschte Bedingungen der Möglichkeit von interkulturellem Lernen

1. Permanente Kulturreflexivität beachten
2. Perspektiven und Sprechpositionen explizit benennen
3. Perspektivenreflexive Interventionen setzen
4. Metakommunikation praktizieren
5. Kognitivistischen Bias antizipieren und korrigieren
6. Kategoriengebundenes von stereotypem Sprechen unterscheiden
7. Bewertungen (nur) zitieren
8. Moralisierungsangebote annehmen und kulturreflexiv intervenieren
9. Gezielt Stereotypen enttabuisieren, um sie zu transformieren
10. Beschädigungen des Images und der rituellen Ordnung vermeiden
11. Legitime Sprechpositionen ermöglichen

## Quellen



- Auernheimer, Georg (2005): Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. In: Migration und Soziale Arbeit, Heft 1 (2005), S. 15-22. Download: [www.georg-Auernheimer.de/downloads/Interkult.%20Kompetenz.pdf](http://www.georg-Auernheimer.de/downloads/Interkult.%20Kompetenz.pdf) (Stand 23.5.08).
- Bennett, Milton (1986): A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity. In: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 10, No. 2, S. 179-195.
- Brislin, Richard, W / Yoshida, Tomoko (1994), Intercultural Communication Training: an introduction, London/New Delhi: Sage.
- Hall, Edward, T. (1976): Beyond Culture. New York: Anchorbooks / Doubleday.
- Hall, Edward T. / Reed Hall, Mildred (1985): Verborgene Signale. Studien zur interkulturellen Kommunikation. Über den Umgang mit Japanern, Hamburg: Gruner + Jahr.
- Hofstede, Geert (2006): Lokales Denken, globales Handeln. 3. Auflage, Beck-Wirtschaftsberater, dtv.
- Johann, Ellen u.a. (1998): Interkulturelle Pädagogik. Methodenhandbuch für sozialpädagogische Berufe, Berlin.
- Müller-Jacquier, Bernd-Dietrich (2000): Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls, in: Bolten, Jürgen (Hrsg.), Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation, Waldsteinberg: Heidrun Popp Verlag, S. 20-49.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2010): Interkulturelles Lernen als Gesprächsarbeit, Wiesbaden: VS Verlag.
- Thomas, Alexander (1996): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in ders. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen / Bern u.a.: Hogrefe, S. 107-135
- Trompenaars, Fons / Hampden-Turner, Charles (2007): Riding the waves of cultures. Understanding diversity in global business. 2nd edition, Nicholas Brealey Publishing.

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

– Arabisches Sprichwort –

**Vielen Dank für Ihr Interesse!**

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