

G.I.B.INFO 1_16



Interkulturelle Kompetenz

UNICBLUE • Integration Points • ÖgB im Kreis Recklinghausen • Prof. Dr. Christoph Barmeyer • Dr. Mohammad Heidari • Henkel Düsseldorf • Landesinitiative Vielfalt verbindet • Mentor Migration SALAM • Hans Hund, HWK Münster • Werkverträge • Netzwerkcoaching • Regionalagentur Region NiederRhein

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, soziale Interaktionen unabhängig von einer Machtasymmetrie zu gestalten

Professor Dr. Christoph Barmeyer ist nach einer achtjährigen Tätigkeit als Hochschullehrer in Straßburg seit 2008 Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation an der Universität Passau. Von 2009 bis 2013 leitete er dort das Zentrum für Schlüsselkompetenzen. Er hat Lehrerfahrung an zahlreichen Hochschulen, vor allem in Frankreich, aber auch in China, Brasilien, den USA und der Türkei, wo er an der Türkisch-Deutschen Universität in Istanbul an einem Master zum Interkulturellen Management beteiligt ist. Derzeit forscht er zur konstruktiven Gestaltung von Interkulturalität in Organisationen. Zu seinen Publikationen gehören „Taschenlexikon Interkulturalität“ (2012) oder „Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung“ (2010). Ebenso begleitet er Fach- und Führungskräfte als interkultureller Berater in deutschen und französischen Unternehmen. Er versteht sich als interkultureller Brückenbauer und Innovator.

G.I.B.: Es gibt in der Literatur unterschiedliche Definitionen von interkultureller Kompetenz: Was verstehen Sie unter diesem Begriff? Wie kann man erkennen, ob ein Mensch interkulturell kompetent ist?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: In der interkulturellen Forschung sind wir mit dem Begriff von Kompetenzen und Kompetenzentwicklung schon lange vertraut. Aber es ist wichtig zu verstehen, was die besonderen Elemente interkultureller Kompetenz sind: Interkulturelle Kompetenz setzt sich zusammen aus drei Komponenten – emotionaler Einstellung, bzw. kultureller Sensibilität, kognitivem Wissen und Verhalten. Kulturelle Sensibilität beinhaltet das Bewusstsein über die Prägung der eigenen (und anders-)kulturellen Werte und Verhaltensweisen. Es bedeutet auch, Verständnis und Wertschätzung für die Logik und Eigenarten anderer Kultursysteme aufzubringen und andere kulturelle Sichtweisen und Standpunkte zu akzeptieren. Das ist die Fähigkeit des Perspektivenwechsels, sich empathisch in die Position des Gegenübers hineinversetzen zu können.

Gleichermaßen braucht ein interkulturell kompetenter Mensch kontextualisiertes kulturspezifisches Wissen, wie beispielsweise Kenntnisse der historischen, wirtschaftlichen, sozialen, demografischen und kulturellen Faktoren einer Gesellschaft. Interkulturell kompetente Menschen sind dann in der Lage, ihre kulturelle Sensibilität (affektive Kompetenz) und ihr landesspezifisches Wissen (kognitive Kompetenz) umzusetzen und sich in einer interkulturellen Situation anzupassen (behaviorale Kompetenz).

In „typisch“ monokulturellen Situationen – also wenn Menschen über ähnliche kulturelle Bedeutungs- und

Referenzsysteme und Sprache verfügen – existieren im Arbeitskontext relativ ähnliche Erwartungen und Annahmen, wie Gespräche, Arbeits- oder Führungssituationen ablaufen sollten. Interkulturell wird es, wenn wir mit Menschen mit anderskulturellen Bedeutungs- und Referenzsystemen zusammen kommen und uns nicht unbedingt über verschiedene Erwartungshaltungen austauschen, was zu Überraschungen Irritationen oder gar Missverständnissen führen kann. Kultur dient also als ein Orientierungs- oder Referenzsystem, das eine verlässliche Struktur – wie ein Auto-Pilot – für den Alltag bietet. Kultur erleichtert es uns, Entscheidungen zu treffen, und hilft somit, uns so zu verhalten, wie es in einer bestimmten Gesellschaft als „normal“ und adäquat angesehen wird.

In interkulturellen Begegnungen jedoch trifft dieses Adäquate, dieses Normale nicht mehr zu. Wie Menschen ihr Umfeld wahrnehmen, basiert immer auf individueller subjektiver Interpretation der Wirklichkeit. Hier setzt interkulturelle Kompetenz an – als die Fähigkeit, interkulturelle Interaktionen konstruktiv und zielführend zu gestalten. Interkulturelle Kompetenz hilft, individuelle Ziele zu erreichen, das heißt aber, dass nicht nur eigene Ziele erreicht werden, sondern auch, dass die Bedürfnisse und Ziele des Gegenübers Würdigung und Wertschätzung erhalten. Somit sollen bestenfalls durch soziale Aushandlung gemeinsam tragbare Lösungen gefunden werden. Diese Ziele müssen jedoch nicht unbedingt explizit sein. Es können Ziele sein wie Zufriedenheit, Wohlergehen, aber auch berufliche Ziele oder Vorstellungen darüber, wie bestimmte Aktivitäten ausgeführt werden.



Prof. Dr. Christoph Barmeyer,
Universität Passau

Jedoch finden solche Aushandlungen nicht in kontextfreien Räumen statt. Wir müssen beispielsweise auch die Problematik von Machtasymmetrie beachten, denn Menschen agieren selten in macht- und interessenfreien Räumen, weder im monokulturellen noch im interkulturellen Kontext. Es gibt immer stärkere und schwächere Akteure: eine Aufnahmegesellschaft und die Menschen, die in sie aufgenommen werden. Eine Führungskraft hat eher das letzte Wort als der Mitarbeiter etc. Diese Dimension der Machtasymmetrie beeinflusst und erschwert interkulturelles Handeln. Ich erlebe oft, dass einflussreiche, also „mächtige“ Menschen mit besten Absichten in interkulturelle Situationen hineingehen und irgendwie auch die für sie gewünschten Ergebnisse herbeiführen, aber für das Gegenüber sind die Resultate nicht unbedingt befriedigend. Aufgrund der Machtasymmetrie nimmt das Gegenüber einen untergeordneten Status ein und kann sich praktisch nicht wehren, da in vielen Gesellschaften, anders als in Deutschland, die Formulierung von Kritik und Feedback an (hohen) Status gebunden ist. Eltern dürfen Kinder kritisieren, Lehrer ihre Schüler, Führungskräfte ihre Mitarbeiter – aber nicht umgekehrt.

Auf den Punkt gebracht ist interkulturelle Kompetenz somit die Fähigkeit, soziale Interaktionen unabhängig von einer bestehenden Machtasymmetrie konstruktiv und zielführend zu gestalten, sodass eine Person durch Empathie und eine offene und flexible Haltung auf die Bedürfnisse des anderen Rücksicht nimmt.

G.I.B.: Würden Sie sagen, um interkulturell kompetent zu sein, muss man sich im Laufe des Lebens mit verschiedenen Kulturkreisen auseinandersetzen? Sind Europäer schon interkulturell kompetent, weil sie vielfältige Wertevorstellungen und Kulturen in der EU erleben?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Sicherlich ist das heutige Europa mit dem Wegfall von nationalen Grenzen und dem freien Waren- und Personenverkehr ein besonderer, weltweit einmaliger Länderverbund, der berufliche und private Reisen ermöglicht und damit den interkulturellen Austausch und die Völkerverständigung fördert. Einmalig ist auch, dass es Medien gibt,

die grenzüberschreitend und europäisch berichten, wie arte Yourope oder euronews. Viele Europäer sprechen mehrere Sprachen, nehmen am Jugendaustausch teil, studieren oder arbeiten im Nachbarland. Dies fördert den Kulturkontakt und die Reflexion über die eigene und über andere Kulturen.

Gleichwohl schafft diese Annäherung und Harmonisierung eine Illusion der Europäisierung: der Euro symbolisiert eine gemeinsame europäische Währung, es wird von europäischer Identität gesprochen etc. Jedoch sehe ich zum Beispiel im Zusammenhang mit der Griechenlandkrise oder den Flüchtlingen im Jahre 2015 auch, dass Europa aus vielen unterschiedlichen Regionen besteht, die ihre eigenen Interessen, Identitäten, Zugehörigkeitsgefühle und kulturellen Besonderheiten aufweisen. Diese Vielfalt lässt sich aus unterschiedlich verlaufenden sozialhistorischen Entwicklungen erklären. Sie macht zwar die Besonderheit und den Charme von Europa aus, führt jedoch auch zu einer bisher unbekanntem Komplexität, weil alle europäischen Länder Demokratien sind und souveräne Staaten und auch Europa eine demokratische Funktionsweise hat (mit einem Parlament). Gemeinsam getragene Entscheidungen durchzusetzen ist sehr schwierig.

Aus der Forschung wissen wir, dass Menschen zwar viele internationale Erfahrungen sammeln können, jedoch interkulturell wenig lernen. Ich kenne viele Führungskräfte, die seit Jahren durch die Welt reisen und dann mit der Erkenntnis zurückkommen, dass die Manager in anderen Ländern alle recht merkwürdig sind. Dies hat oft mit mangelnder Reflexionsfähigkeit zu tun und damit, dass Menschen eher selten „kulturelle“ Begründungen für seltsam erscheinendes Verhalten heranziehen, sondern dies eher mit „Persönlichkeiten“ oder „Umständen“ begründen. An der Universität Passau ermuntern wir unsere Studierenden Auslandsaufenthalte oder Auslandspraktika zu absolvieren. Dabei können sie ihre interkulturellen Kompetenzen weiterentwickeln.

Es gibt in der Psychologie die Kontakthypothese – sie besagt, dass Menschen ein Verständnis für eine andere Kultur entwickeln und Vorurteile abbauen, wenn sie

häufigen Kontakt zu Mitgliedern dieser Kultur haben. Das stimmt aber nicht immer, denn wenn Menschen ethnozentrisch sind, – d. h. ihre eigene kulturelle Prägung als einzig richtige ansehen –, dann ziehen sie sich zurück, projizieren negative Stereotype auf die andere Kultur, und Vorurteile verfestigen sich nur noch mehr. Was oftmals fehlt, ist eine gezielte Reflexion über die Kulturen anderer Länder, deren Werte und Normen und die Unterschiede zur eigenen Kultur.

Die gezielte Reflexion über Interaktionen mit Menschen aus anderen Kulturkreisen ist eine entscheidende Erfahrung, die zur Entwicklung interkultureller Kompetenz beiträgt. Es ist hilfreich, sich in diesem Reflexionsprozess mit professionellen Akteuren, wie Beratern und Trainern über das emotionale Empfinden der interkulturellen Interaktion auszutauschen: Über welche Verhaltensweisen ist man erstaunt? Welche Dinge haben zu Irritationen geführt? Warum verspürt man zeitweise Frustration? Es reicht einfach nicht aus, viele Länder in Europa zu bereisen, dies allein macht einen Menschen nicht interkulturell kompetent. Die emotionale und rationale Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Regel- und Wertesystemen der anderen Kulturen, diese Reflexion, ist für interkulturelle Kompetenzentwicklung ganz wesentlich.

G.I.B.: Wie erwirbt man interkulturelle Kompetenz? Gibt es verschiedene Entwicklungsstufen und wie kann man den Erwerb dieser Fähigkeit fördern?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Für mich, als ehemaliger Waldorfschüler, verfolgt die interkulturelle Kompetenzforschung auch humanistisch ausgerichtete Ziele, wie Völkerverständigung, Harmonie und ein friedvolles Miteinander, auch wenn dieser Anspruch nicht immer explizit geäußert wird. Ich glaube einfach, dass viele Konflikte sich nicht ereignen würden, wenn Menschen interkulturell kompetenter wären. Dies gilt für verschiedenste Bereiche, Politik, Wirtschaft, aber auch die Zivilgesellschaft. Das ist vielleicht eine naive Sicht, weil eben doch Interessen- und Machthintergründe in menschlichen Interaktionen und Beziehungen mitspielen. Wir könnten allerdings eine friedliche Welt schaffen, wenn wir Ressourcen gerecht verteilen und unsere

interkulturelle Kompetenz stärken würden. Zu dieser Thematik forsche ich in letzter Zeit in interkulturellen Organisationen.

Die Entwicklung interkultureller Kompetenz ist ein spannender, aber teilweise auch schwieriger und langwieriger Prozess. Oftmals werden wir uns bewusst, dass wir uns auf diesen Lernprozess einlassen müssen, wenn wir die Herausforderungen der Verständigung oder Problemlösung mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen selbst erleben. Beispielsweise kann ein internationaler Erfahrungsaustausch oder das Leben in einer bi-kulturellen Familie Impuls sein, sich mit interkulturellem Kompetenzerwerb zu befassen.

Der Amerikaner Milton Bennett hat diesen Lern- und Entwicklungsprozess zum Erwerb interkultureller Kompetenz in seinem Sechs-Stufen-Modell mit dem Titel *Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)* dargestellt. In sechs Stadien wird die zunehmende interkulturelle Sensibilisierung einer Person modelliert, ausgehend von der sehr auf die eigene Kultur bezogenen Grundhaltung des Ethnozentrismus bis hin zur toleranten, respektvollen Offenheit für andere Kulturen, dem Ethnorelativismus. Die drei Hauptstadien des Ethnozentrismus sind Leugnung (Denial), Abwehr (Defense) und Bagatellisierung (Minimization). Im Stadium des Denial leugnet man die Tatsache, dass es kulturelle Unterschiede gibt, im Defense-Stadium ist man sich über kulturelle Unterschiede bewusst, nimmt aber eine Abwehrhaltung gegenüber der jeweiligen anderen Kultur ein, da man sie als bedrohlich einschätzt. Diese Abwehrhaltung sehen wir in Vorurteilen und Stereotypen gegenüber anderen ethnokulturellen oder religiösen Gruppen. In der Phase des Minimization, der Bagatellisierung, werden kulturelle Unterschiede zwar wahrgenommen, aber als unbedeutend betrachtet. Hier betont man die Gemeinsamkeiten mit der anderen Kultur, um so die eigene Weltsicht nicht in Frage stellen zu müssen.

Eine ethnozentrische Haltung befähigt Menschen jedoch nur zu einer eingeschränkten Handlungsfähigkeit in interkulturellen Situationen. Durch mehr Offenheit und

Toleranz lässt sich zu einer Position des Ethnorelativismus gelangen, die auf der erfolgreichen „Durchwanderung“ dreier Entwicklungsstufen beruht, nämlich Anerkennung (Acceptance), Anpassung (Adaptation) und Eingliederung (Integration). In der Anerkennungsphase bewertet man das kulturell geprägte Verhalten des anderen nicht mehr als positiv oder negativ, sondern es erfolgt eine wertfreie Anerkennung dieses Verhaltens – man akzeptiert Menschen aus anderen Kulturkreisen sowie sie sind. In der folgenden Phase entwickelt man die Fähigkeit seine Kommunikations- und Verhaltensweisen dem anderen gegenüber anzupassen. In der letzten Entwicklungsstufe des interkulturellen Kompetenzerwerbs lernt man, vorurteilsfrei, konstruktiv und kritisch mit kulturellen Unterschieden umzugehen. Dabei werden anderskulturelle Einstellungen und Praktiken in die eigene Identität integriert.

Bennett hat also ein Entwicklungsmodell für den Erwerb interkultureller Kompetenzen entworfen, das allgemein interkulturell tätigen Menschen Orientierung gibt und speziell Beratern und Trainern hilft herauszufinden, in welchem Stadium der interkulturellen Kompetenzentwicklung sich ein Mensch befindet: ist jemand verschlossen gegenüber Interkulturalität oder hat jemand schon interkulturelle Erfahrungen durch Auslandsaufenthalte gemacht? Aussagen von Menschen – etwa negativ-wertende oder positiv-wertschätzende – können darauf hindeuten, in welchem Entwicklungsstadium des interkulturellen Kompetenzerwerbs sie sich befinden. Trainer können dann anhand des Entwicklungsmodells eruieren, welche Trainingsmethoden am besten sind, um den Lernprozess zu unterstützen.

Manche Menschen bleiben aber auch in einem Stadium stehen oder wollen gar nicht lernen. Jahrzehntlang konnte man in Deutschland Interkulturalität sozusagen meiden und musste sich nur begrenzt mit Interkulturalität befassen, wie beispielsweise beim Einkauf im türkischen Lebensmittel- oder Gemüseladen. Die Situation ist aber heutzutage grundlegend anders und inzwischen können – und sollten – sich weder Organisationen noch Städte davor verschließen. Menschen werden praktisch dazu aufgefordert, sich mit dem Thema der Interkul-

turalität zu befassen. Ich halte es für notwendig, dass Menschen in diesem Lernprozess aktiv begleitet und unterstützt werden. Ich sehe beispielsweise einen hohen Handlungsbedarf für den interkulturellen Kompetenzerwerb in Krankenhäusern oder Altersheimen, da gerade der Umgang mit Krankheit kultursensibles Handeln erfordert. Auch bei der Integration anderskultureller Menschen in die deutsche Aufnahmegesellschaft herrscht interkultureller Handlungsbedarf.

G.I.B.: Sie haben ein Planspiel entworfen, das Sie als Trainingsinstrument in der interkulturellen Kompetenzentwicklung einsetzen. Wie funktioniert dieses Planspiel und welche Erfolge im Lernprozess konnten Sie damit erzielen?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: In meiner Forschung habe ich mich mit unterschiedlichen Lernstilen befasst, also wie Menschen Informationen aufnehmen können und wie sie mit Wissen umgehen. Jeder Mensch weist eine individuelle Präferenz auf, wie er am liebsten – und damit am besten – lernt. Daher versuche ich in meinen Trainingsinitiativen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung unterschiedliche Lernmethoden einzusetzen, um die unterschiedlichen Lernstile der Teilnehmenden anzusprechen. Die Kenntnis des erfahrungsbasierten Lernens, „experiential learning“, nach David Kolb ist eines dieser Lernmodelle, die für viele Menschen sehr wirkungsvoll ist.

Planspiele kombinieren diese unterschiedlichen Lernmethoden, denn sie sind eine Kombination aus Zufall, strategischem Denken und planerischem Handeln. Sie verbinden die Elemente von einem Gesellschaftsspiel und einem Glücksspiel – das hat mich fasziniert. Zusammen mit Uwe Schirmacher, einem Planspielentwickler, habe ich beschlossen, ein Brettplanspiel zur interkulturellen Kompetenzentwicklung zu entwerfen und kam auch auf die Idee, interkulturelle Planspiele zu bestimmten Kulturkreisen zusammen mit Studierenden der Universität Passau im Rahmen eines interdisziplinären und erfahrungsorientierten Hauptseminars entwickeln zu lassen. Ziel dieses Seminars ist es, durch den Einsatz von Brettspielen, die die Studierenden selbst entwickelten, zentrale interkulturelle Kompe-

tenzen wie Perspektivenwechsel, Rollendistanz, Empathie und Flexibilität zu fördern. Vor allem sollte das Brettplanspiel Kulturunterschiede, interkulturelle Konflikte und deren Auswirkungen auf Prozesse darstellen, sodass die Spieler die direkten Konsequenzen ihres Verhaltens (Erfolg oder Misserfolg) erfahren konnten.

Im Wintersemester 2010/11 starteten wir dann erstmals ein fakultätsübergreifendes Pilotprojekt, das 25 Studierende aus den Studiengängen Kulturwirtschaft, European Studies, BWL und VWL zusammenbrachte, um ein solches Planspiel zu konzipieren. Der Lernprozess strukturierte sich in drei Phasen: zunächst wurde eine gemeinsame Wissensbasis zu den Themen der interkulturellen Kompetenz, Trainingsmethoden und Planspielen durch Referate und Vorträge entwickelt. Anschließend folgte eine praktische Lernphase – ein fertiges Unternehmensplanspiel wurde vorgestellt, gespielt und diskutiert. Danach entwickelten die Seminarteilnehmenden eine Reihe von Konflikt- oder Problemstellungen, die in interkulturellen Begegnungen auftauchen können, sogenannte Critical Incidents, und mögliche Lösungen dieser Problemstellungen.

Danach erhielten die Studierenden Vorgaben zu den betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die den situativen Kontext des Planspiels darstellen. Ziel war es im ersten Planspiel, in einem Zeitraum von einem Jahr ein Schienennetz in Bahrain und Katar zu erbauen. Dabei sollte diese Aufgabe von einem multikulturell zusammengesetzten Team übernommen werden: das bahrainische Königshaus war der Auftraggeber des Projektes. Dieser wiederum beauftragte ein Generalunternehmen, welches die Gesamtverantwortung für die erfolgreiche Fertigstellung des Streckennetzes trug. Dieses wiederum engagierte ein indisches Sub-Unternehmen, das Gastarbeitende für den Bau zur Verfügung stellte. Die Deutsche Bahn hatte die Projektverantwortung. Die Spielteilnehmenden erhielten vor Spielbeginn Rollenbeschreibungen und Informationen zur jeweiligen Kultur, und mussten innerhalb des Spiels gemäß ihrer Rolle und zugeschriebenen Kultur agieren.

Um das Bauprojekt erfolgreich abzuschließen, hatten sich die Spielteilnehmenden unterschiedlichen interkulturellen Herausforderungen zu stellen, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen dem bahrainischen Auftraggeber, den deutschen Bahnexperten und den indischen Gastarbeitenden entwickelten. Diese Herausforderungen reichten von einer Erweiterung des Wissens über den neuen Kulturkreis, der emotionalen Verarbeitung von ungewohnten interkulturellen Interaktionen mit Menschen aus anderen Kulturkreisen bis hin zum Erlernen konkreter Verhaltensweisen und zu Entscheidungsprozessen.

Im Spielverlauf wurden auch Reflexionsphasen eingebaut, die es den Spielenden ermöglichten, Abstand von ihrem Verhalten im Spiel zu gewinnen und darüber in einem gemeinsamen Austausch mit den anderen Spielteilnehmern zu reflektieren. Auf diese Weise entstanden zwei interessante Planspiele – Bahnrain und RailyQatar – die am Ende des Seminars vorgestellt, gegenseitig gespielt und diskutiert wurden.

Wir haben die Planspielsimulation zwischenzeitlich so verfeinert, dass wir nur die betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen vorgeben, die Studierenden entwickeln dann die kritischen Vorfälle und Ereignisse in Eigenregie zu unterschiedlichen Kulturkreisen. So konnten beispielsweise Planspiele zur interkulturellen Kompetenzentwicklung für Länder wie China, Russland und Italien erstellt werden – diese Länder waren interessant, da wir auch viele Studierende an der Universität Passau aus diesen Ländern haben.

Brettplanspiele zur interkulturellen Kompetenzentwicklung repräsentieren für mich eine exzellente Synthese der verschiedenen Lernmethoden: so fordern Brettplanspiele die Teilnehmenden auf, ihr Wissen über einen bestimmten Kulturkreis kognitiv zu erweitern, sich mit den Herausforderungen kultureller Interaktionen affektiv auseinanderzusetzen und schließlich auch in ihrem Handeln strategische Entscheidungen zu treffen und Veränderungen herbeizuführen. Man muss sich allerdings auch darüber bewusst sein, dass man, genauso wie bei anderen Trainingsformen, kulturelle Stereotype im Planspiel so gut wie möglich vermeidet. Das

Planspiel soll primär ein Instrument sein, um ein tieferes Bewusstsein für andere Kulturkreise zu schaffen (cultural awareness) und die Teilnehmenden in interkulturellen Begegnungen handlungsfähig zu machen.

G.I.B.: Sie haben interessante Erfahrungen gemacht, wie Studierende ihre interkulturellen Kompetenzen durch die Zusammenarbeit in virtuellen Teams stärken können. Welche Erkenntnisse haben Sie zur Anwendung dieser Lernmethode erworben?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: In global vernetzten Organisationen arbeiten Menschen zunehmend in virtuellen Teams, deren Mitglieder geografisch verteilt sind und die unterschiedliche Kenntnisse einbringen. Virtuelle Teams arbeiten über einen begrenzten Zeitraum zusammen, meist an einem Projekt, und werden dann nach Projektabschluss möglicherweise aufgelöst oder je nach Bedarf wieder neu strukturiert.

Mit einer Kollegin der Universität Straßburg haben wir einen gemeinsamen Kurs um ein virtuelles Team mit deutschen und französischen Studierenden organisiert, um zu untersuchen, welche Lernprozesse interkultureller Kompetenzentwicklung in einem solchen Team ablaufen. Wir etablierten ein virtuelles Team, das aus 20 Studierenden auf der französischen Seite und 20 Studierenden auf der deutschen Seite bestand. Dabei muss ich erwähnen, dass es sich bei den Studierenden aus Frankreich um eine multikulturell gemischte Gruppe aus verschiedenen Ursprungsländern handelte, im Gegensatz dazu war die deutsche Gruppe eher monokulturell. Die Mitglieder dieses virtuellen Teams hatten zuvor keinen Kontakt miteinander und mussten versuchen, sich per E-Mail erst einmal kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen.

Das virtuelle Team bekam die Aufgabe, sich mit dem Thema interkulturelle Führung und soziale Verantwortung zu befassen und nach Recherchen und Diskussionsrunden ein Referat und eine Präsentation zu diesem Thema zu erstellen. Natürlich alles virtuell. Die Herausforderung bestand auch darin, sich auf gemeinsame Regeln zu einigen und Terminvereinbarungen für die Zusammenarbeit zu treffen.

Der Prozess hatte bereits einen interessanten Einstieg, der viele Vorurteile gegenüber den kulturell anderen Gruppenmitglieder zum Vorschein brachte: das Semester begann für die Studierenden in Straßburg bereits Anfang September, für die deutsche Gruppe fing das neue Semester erst Mitte Oktober an. Die französische Gruppe war also schon Anfang September recht engagiert und schickte eine Flut von E-Mails, um den Arbeitsprozess in Gang zu bringen. Derzeit absolvierten die deutschen Studierenden jedoch noch ihre Praktika oder schrieben Klausuren. Als die Deutschen dann schließlich Mitte Oktober in das Projekt mit dem virtuellen Team einstiegen, hatten die Franzosen Ferien, nämlich Allerheiligen.

Diese asymmetrischen Zeitverpflichtungen ließen gleich stereotypische Bilder in den Köpfen der deutschen Studierenden aufsteigen, die die Franzosen als unkoordiniert und als nicht arbeitswillig sahen. Dabei wussten die deutschen Studierenden gar nicht, dass es sich bei den Franzosen um eine multinational gemischte Gruppe handelte. Die virtuellen Teams erlebten auch Konflikte, wie sie sich in realen Organisationen widerspiegeln: Mitarbeitende, die aufgrund von Krankheit nicht verfügbar sind, Mitarbeitende, die keinen Beitrag leisten möchten oder können, Mitarbeitende, die frustriert sind usw.

Am Ende des Semesters haben wir dann ein gemeinsames Treffen mit allen Teilnehmenden des virtuellen Teams arrangiert und sind mit den deutschen Teilnehmenden aus Passau nach Straßburg gefahren. Dort wurden dann die Arbeitsergebnisse des virtuellen Teams vorgestellt. Aber es ging bei diesem Treffen vor allem darum, ein „de-briefing“ über die interkulturelle Zusammenarbeit im virtuellen Team durchzuführen. Dabei standen Fragen im Vordergrund wie: Welche Konflikte gab es im Team? Gab es eine gleichberechtigte Mitsprache für alle Teilnehmenden? Kamen Vorurteile zum Vorschein? Wie wurde mit Vorurteilen umgegangen? Was ist gut verlaufen? Welche Herausforderungen mussten die Teilnehmenden im virtuellen Team bewältigen? usw. Ich erinnere mich noch bis heute an einige asiatische Studierende, die auf französischer Seite im virtuellen Team teilgenommen hatten. Sie schwie-

gen während eines großen Teils des „de-briefings“. Dann habe ich einen von ihnen gefragt, was er von den Prozessen im virtuellen Team gehalten hat und was gut und schlecht gelaufen ist. Er sagte, die Deutschen seien seiner Meinung nach sehr aggressiv gewesen. Die deutschen Teilnehmenden waren äußerst erstaunt und fragten, warum er diese Aussage machte. Der asiatische Studierende sagte daraufhin, dass die E-Mails der deutschen Teilnehmenden immer einen aggressiven Ton gehabt hätten. Es kam eben heraus, dass die deutsche direkte Art der Kommunikation auf asiatische Studierende aggressiv gewirkt hatte. Es waren Sichtweisen wie diese, die wir im „de-briefing“ aufgearbeitet haben und die große Lerneffekte über eigenes – unbewusstes – Verhalten und Fremdwahrnehmungsmuster bewirkten.

Die Erkenntnis, die wir aus diesem Lernprozess mit virtuellen Teams mitnehmen, ist zum einen die Tatsache, dass es wichtig ist, eigene interkulturelle Erfahrungen in direkter Auseinandersetzung mit anderen Kulturen zu machen. Man kann einen Film über andere Kulturen sehen oder Geschichten über andere Kulturkreise lesen, aber der Lerneffekt ist am stärksten, wenn man selbst an einer interkulturellen Begegnung teilnimmt. Es ist vergleichbar mit der Sozialisation von Kindern, sie müssen die Möglichkeit haben, ihre eigenen Fehler zu machen, um daraus zu lernen. Zum anderen ist eine Reflexion über die erlebten interkulturellen Begegnungen ein wesentlicher Bestandteil des Lernprozesses, der nicht ausbleiben darf.

G.I.B.: Was können wir von bi-kulturellen Menschen lernen? Können diese Menschen eine Vorbildfunktion einnehmen?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Ich sehe ein großes Potenzial in bi-kulturellen Menschen, die sich in zwei unterschiedlichen Systemen und Kulturkreisen auskennen. Sie wissen die Stärken einer jeden Kultur zu schätzen und können auch mit den Schwächen umgehen. Bi-kulturelle Menschen können ihr Wissen über unterschiedliche Kulturkreise ganz anders vermitteln als monokulturelle Menschen. Bei meiner Arbeit in einem Unternehmen wurde mir einmal gesagt, dass

die internationale Ausrichtung des Unternehmens nur so gut funktioniert, weil es bestimmte „Lichtgestalten“ gibt – Menschen, die bi-kulturell sind, die begeistern und andere motivieren können und die gemeinsam mit anderen gute interkulturelle Projekte und Programme auf den Weg bringen.

Ich beschäftige mich gerade in einem Forschungsprojekt mit der Sichtweise, die bi-kulturelle Menschen über sich selbst haben. Sie erkennen oftmals nicht ihr Potenzial als Bindeglied oder Vermittler zwischen unterschiedlichen Kulturen. Bi-kulturelle Menschen haben teilweise die Erfahrung gemacht, dass sie nirgendwo so richtig dazugehören. Beispielsweise wird der Deutschtürke in Deutschland Türke genannt, in der Türkei sieht man ihn als Deutschen. Ich habe versucht, das Potenzial bi-kultureller Menschen in meiner Arbeit mit Studierenden an der Türkisch-Deutschen Universität Istanbul zu beleuchten. Viele Studierende haben zunächst auf meine Frage nach dem Potenzial bi-kultureller Menschen leicht irritiert reagiert, weil sie glauben, dass bi-kulturelle Menschen schnell „in eine Schublade“ gesteckt werden. In der Diskussionsrunde habe ich die Studierenden dann gebeten, darüber nachzudenken, welche speziellen Kompetenzen sie als bi-kulturelle im Gegensatz zu monokulturellen Menschen haben. Es wurde ihnen bewusst, dass sie sowohl das türkische als auch das deutsche kulturelle Bedeutungssystem kennen, sie verstehen die Gedankenlogik der beiden Kulturkreise und können von der einen Logik zur anderen wechseln. Sie verstehen beide Sprachen – Deutsch und Türkisch. Sie können sich in beiden Ländern in Alltagssituationen, wie im Straßenverkehr, in der privaten Sphäre und im Arbeitsbereich gut zurechtfinden.

Ich glaube, dass wir das Potenzial bi-kultureller Menschen noch immer zu wenig nutzen. Auch die zweite Generation der Einwanderer und ihre interkulturelle Kompetenz lassen wir oftmals außer Acht. Hier gibt es noch viel Nachholbedarf, und wir müssen diese Ressourcen mehr wertschätzen und pflegen.

G.I.B.: In vielen multinationalen Konzernen wie Ford benutzt man Englisch als Arbeitssprache, das ist na-

türlich vor allem effektiv in einem Konzern mit amerikanischen Wurzeln. Könnte die englische Sprache hier als ein gemeinsamer Nenner fungieren und zur interkulturellen Kompetenz der Mitarbeiter beitragen?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Im Prinzip finde ich es aus pragmatischer Sicht gut, wenn sich Menschen mit unterschiedlichen Sprachen darauf einigen, eine dritte Sprache wie z. B. Englisch zur Kommunikation zu nutzen. Jedoch glaube ich auch, dass wir durch den Gebrauch einer Drittsprache eine Illusion des Verstehens schaffen und dass wir dadurch die Gefahr steigern, aneinander vorbeizureden. Wir haben bestimmte Konzepte während unserer Sozialisation in unserer Muttersprache gelernt. Wenn wir diese Gedanken dann ins Englische übersetzen, muss der andere diese Konzepte wiederum interpretieren und gedanklich in seinen Sprachgebrauch einfügen. Dies kann schnell zu Missverständnissen führen. Das Englische – auf den ersten Blick so einfach und in Wirklichkeit eine sehr schwierige Sprache voller Ausnahmen (denken Sie an Präpositionen oder Aussprache) – das schafft genau diese Gefahr.

Bei Forschungsprojekten mit der SNCF und der Deutschen Bahn, aber auch beim Fernsehsender ARTE habe ich mit meinem französischen Kollegen Professor Eric Davoine festgestellt, dass in diesen Unternehmen vor allem Deutsch und Französisch gesprochen wird: jeder kann seine Muttersprache benutzen, und wenn nötig wird konsekutiv gedolmetscht. Natürlich nimmt ein solcher Kommunikationsprozess sehr viel mehr Zeit in Anspruch im Vergleich zu einer Kommunikation in einer ausgewählten dritten Sprache, wie z. B. Englisch. Aber der Zeit- und Kostenaufwand eines solchen Kommunikationsprozesses lohnt sich, da oft bessere Ergebnisse herauskommen, die von allen verstanden und getragen werden. Sich in einer Fremdsprache so treffend und klar ausdrücken wie in der Muttersprache, ist sehr schwierig.

G.I.B.: Welche Aspekte muss man in Trainings zum interkulturellen Kompetenzerwerb besonders beachten, um einen erfolgreichen Lernprozess zu schaffen?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Prinzipiell finde ich es wichtig, dass Trainings zur interkulturellen Kompe-

tenzentwicklung Teilnehmenden kognitives Wissen vermitteln, sie aber auch affektiv die Andersartigkeit unterschiedlicher Kulturkreise erfahren lassen und sie zu einem Handeln bewegen, das Perspektiven und Interessen der jeweiligen Kulturkreise miteinbezieht. In der Konzipierung von Trainingsseminaren sollte besonders darauf geachtet werden, welche Lernpräferenzen Teilnehmende haben – zuerst ist das Interesse der Teilnehmenden für die Thematik der Interkulturalität zu wecken, dann lässt sich die didaktische Vielfalt ausweiten.

In Deutschland beispielsweise haben viele Personen in Leitungsfunktionen, aber auch Techniker und Ingenieure eine stark kognitive Orientierung. Die Präferenz für kognitives Lernen (im Gegensatz zum affektiven oder handlungsorientierten Lernen) basiert auf verschiedenen Faktoren, wie beispielsweise der schulischen und beruflichen Sozialisation, dem akademischen Studium, der Wichtigkeit von Fachkompetenz, dem Bedarf nach Zahlen, Daten und Fakten. Ich merke immer wieder, dass ich diesen Teilnehmenden in meinen Trainings zunächst auf einer kognitiven Ebene begegnen muss. Sie wollen fachlich überzeugt werden. Erst dann kann ich zum affektiven, emotionalen Lernen übergehen. Meine Erfahrung ist allerdings, dass es oftmals das emotionale Lernen, das Erfahren der anderen Kultur, ist, das einen der stärksten und nachhaltigsten Lerneffekte erzielt.

In meinen zweitägigen kulturspezifischen Seminaren zu Frankreich oder Deutschland widme ich einen halben Tag Vorträgen und Diskussionen, die das Verständnis der französischen oder deutschen Gesellschaft, der Geschichte und der Kultur vertiefen. Ich arbeite dann am zweiten Seminartag kulturkontrastiv. Hier geht es um die Bearbeitung konkreter Situationen und Vorfälle in interkulturellen Begegnungen, wie eine E-Mail, die Irritation auslöst, ein Projekt, das zeitlich völlig aus dem Ruder läuft, oder die Dynamik einer Führungssituation, die aus deutscher und französischer Sicht unterschiedlich interpretiert wird. Die Seminarteilnehmenden lernen dadurch, sich in die Situation des anderen hineinzuversetzen – sie entwickeln Empathie. In den Gesprächen am Abend merke ich dann, wie die Teilnehmenden über das Erlernte nachdenken, und ihr eigenes

Verhalten infrage stellen. Bei einem meiner Seminare haben Deutsche zum Beispiel ihre französischen Kollegen mit einer umfangreichen PowerPoint-Präsentation sozusagen „erschlagen“ – aufgrund einer zu großen Anzahl an mit Fakten gefüllten Folien. Die Franzosen reagierten darauf recht kritisch, die Deutschen waren dementsprechend frustriert. Unter meiner Moderation überlegte dann die jeweilige Gruppe, wie man sich am besten annähern, die PowerPoint-Präsentationen kürzen und auch Freiraum für einen Dialog schaffen könnte.

Auch arbeite ich gerne mit Kultursimulationen, die es den Teilnehmenden ermöglichen, am eigenen Leib Kulturschock und mögliche Irritationen einer interkulturellen Begegnung zu erfahren. Es sind diese Situationen, in denen am ehesten festgestellt wird, dass das bewährte eigenkulturelle Verhalten – also in Deutschland das auf Fachkompetenz basierende sachliche, neutrale Agieren – auf einmal nicht mehr funktioniert. Oft sagen mir die Seminarteilnehmenden dann, dass sie die Inhalte des Seminars höchst interessant fanden, aber das, was sie am meisten bewegt hat, sei die interkulturelle Simulation gewesen. Die affektiven Lerneffekte haben große Wirkungen, auch für die Selbstreflexion.

Eine bekannte und bewährte Simulation ist Barnga, das die Teilnehmenden Kulturschock, Irritationen und unerwartetes Verhalten in interkulturellen Begegnungen erfahren lässt. Barnga ist ein Kartenspiel, die Teilnehmenden werden in mindestens drei Gruppen aufgeteilt und erhalten Spielregeln. Wenn die Teilnehmenden die Spielregeln internalisiert haben, wird zum Turnier aufgerufen, und die Teilnehmenden werden gebeten, den Spieltisch zu wechseln und mit einer neuen Gruppe zu spielen. Es darf aber nun nicht mehr gesprochen werden, und die Kommunikation verläuft nur noch über Gestik und Mimik. Was die Spielteilnehmenden nicht wissen, – aber bald merken –, ist, dass jede Gruppe unterschiedliche Spielregeln erhalten hat. Es ist interessant zu sehen, welche Reaktionen hervorgerufen werden – je nachdem reagieren Teilnehmende mit Irritation, Rückzug, Wut oder Humor. So wird Kulturschock simuliert. Am Ende findet dann zur Aufarbei-

tung des Erlebten ein „de-briefing“ statt. Ich habe sehr gute Erfahrungen mit dieser Form von Simulation gemacht, um den affektiven Lernprozess voranzutreiben.

G.I.B.: Wie lernt man mit Konflikten in interkulturellen Begegnungen umzugehen?

Prof. Dr. Christoph Barmeyer: Ein interessantes Konzept ist das der „Interkultur“ oder der „ausgehandelten Kultur“ (Negotiated Culture), zu dem ich gerade forsche. In einer ausgehandelten Kultur in der Arbeitswelt vereinbaren die Mitarbeitenden explizit bestimmte Regeln und Praktiken des Zusammenarbeitens und des Zusammenlebens. Diese Regeln werden – und das ist wichtig – von allen gemeinsam entwickelt und vereinbart und sind nicht von einem „mächtigeren“ Partner beeinflusst oder angeordnet. Beispielsweise einigen sich Interaktionspartner auf eine gemeinsame Geschäftssprache, gemeinsame Regeln hinsichtlich Pünktlichkeit, Entscheidungsprozessen oder schriftlicher und mündlicher Kommunikation etc. Auf dieser Metaebene kann auch thematisiert werden, wie mit Konflikten umgegangen wird – hier tauchen Fragen auf, wie: Wann werden Konflikte thematisiert? Ist die Konfliktsituation kulturspezifisch determiniert? Wer wird in die Konfliktlösung miteinbezogen? etc.

Die Fähigkeit, interkulturelle Konflikte erfolgreich und sogar synergetisch zu meistern, hängt davon ab, wie ethno-relativistisch jemand denkt und handelt und wie hoch die jeweilige Bereitschaft zum Dialog mit anderskulturellen Personen ist. Ich greife gerne auf ein Modell von Adler (2002) zurück, um diese Dynamiken der möglichen Konfliktlösung und Synergieschaffung zu verstehen. Dieses Modell besteht aus zwei Achsen – der Eigenkultur und der Fremdkultur. Wenn sich jemand stark an der Eigenkultur orientiert, d. h. eher ethnozentrisch ist, dann kommt die Strategie der Dominanz zum Tragen. Mit anderen Worten, diese Person gibt den Ton an und „diktiert“ den Beteiligten Lösungen. Das Gegenteil dazu ist die kulturelle Anpassung: in dieser Situation wird die eigene Kultur stark zurückgestellt und es wird sich der Fremdkultur angepasst. Das ist eine typische Dynamik, die aus der Beziehung zwischen „Gastarbeitern“ und deutscher Aufnahmegesellschaft

bekannt ist – Polen, Italiener, Spanier oder Türken, die als „Gastarbeiter“ einwanderten, passten sich an und gaben Elemente ihrer Kultur auf.

Viele Menschen versuchen Interkulturalität zu meiden, weil es zu anstrengend ist. Dies ist heutzutage aber gar nicht mehr möglich. Nun kommen die beiden interessanten und konstruktiven Lösungsmöglichkeiten: Sie sind es, die besonders ausgehandelte Kultur betreffen: Zum einen interkulturelle Kompromisse – mich interessiert speziell diese Aushandlung von gemeinsam tragbaren Lösungen. Dabei untersuche ich, wie Menschen aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit kreativ und innovativ zu einem Mehrwert kommen, d. h., wie können die Eigenarten, die Menschen aufweisen, als Stärken miteinander verbunden werden. Menschen sind generell komplementär, sie ergänzen sich. Ich forsche primär in deutsch-französischen Kontexten wie Airbus, ARTE oder Alleo (ein Joint Venture der Deutschen Bahn und der SNCF, das den grenzüberschreitenden Bahnverkehr organisiert). Diese beiden Gesellschaften sind zwar sehr unterschiedlich, können sich aber fantastisch ergänzen, wenn es ihnen gelingt, ihre Eigenarten und Stärken zu kombinieren. Deutschland und Frankreich sind in vielen Bereichen ein interessantes interkulturelles Laboratorium, von dem andere Gesellschaften und Kulturen viel lernen können. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind beispielsweise: Wo liegen meine Kernkompetenzen, was kann ich eigentlich besonders gut? Und auch: Was kann ich nicht so gut? Wo lasse ich dem anderen seinen Platz, wo nehme ich meinen Platz ein? Die Entwicklung einer ausgehandelten Kultur oder eines kulturellen Kompromisses, basiert auf dieser Art von Dialog. In diesem Dialog gilt es, eine Drittkultur auszuhandeln, in der sich Sprache, Verhaltensweisen und Traditionen vermischen und überlappen und in sich ergänzender Kombination wirksam werden.

Es fällt auf, dass es relativ einfach ist, neue Praktiken und Regeln auszuhandeln, etwa wie Prozesse organisiert oder wie Entscheidungen getroffen werden. Schwierig ist es aber über Werte und Ethik zu verhandeln und Kompromisse zu finden. Das, was ein Mensch für rich-

tig und gut befindet, darüber lässt sich nur schwer diskutieren. Bestimmte Praktiken lassen sich durchaus aushandeln, wie Lärmverbot nach 22 Uhr, Pünktlichkeit, oder keine Unterbrechung des anderen beim Gespräch. Aber besonders schwierig ist es, wenn es darum geht, tief verankerte Werte und ethische Anschauungen zu verhandeln, d. h. infrage zu stellen, wie zum Beispiel die Gleichberechtigung von Frauen und Männern, religiöse Werte und Normen – gilt weltliches Recht oder nicht – und Praktiken, Verbote bestimmten Tierfleischs oder die Beschneidung. Ich glaube und hoffe, dass diese interkulturelle Aushandlung in einigen bestimmten Lebensbereichen möglich, wünschenswert und sogar notwendig ist, wenn Menschen in Gemeinschaften friedvoll zusammenleben wollen. Hier liegt die große Herausforderung multikultureller Gesellschaften des 21. Jahrhunderts, auch die von Deutschland!

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Dr. Hildegard Logan

Tel.: 02041 767-149

h.logan@gib.nrw.de

Claudia Thierfelder

Tel.: 02041 767-169

c.thierfelder@gib.nrw.de

LITERATUR

Adler, N. (2002): International Dimensions of Organisational Behaviour. Cincinnati, US: South Western.

Bennett, M. (1993): Towards Ethnorelativism: A Developmental Model of Intercultural Sensitivity. In: Paige, M. (Hg.): Education for the Intercultural Experience, Yarmouth, Intercultural Press, 21 – 71.

KONTAKT

Lehrstuhl für Interkulturelle

Kommunikation

Universität Passau

Gottfried-Schäffer-Str. 20

94030 Passau

Prof. Dr. Christoph Barmeyer

Tel.: 0851 5092921

www.uni-passau.de