



Dr. Kirsten Nazarkiewicz – consilia cct

Vortrag an der LMU, 20.1.2016

Übersicht



- 1. Typische Anfragen und Aufträge** von Kunden rund um das Thema interkulturelle Kompetenzentwicklung
- 2. Die größten Herausforderungen** bei der Kompetenzunterstützung zwischen (wissenschaftlichem) Anspruch und berufspraktischer Realität
- 3. Einblicke in Lösungen:** Eigene Konzepte und wissenschaftsgestützte Vorgehensweisen
 1. Dynamischer Kulturbegriff
 2. Kulturreflexive kommunikative Didaktik

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

Klassiker: Kultur(en) und Interkulturelle Kompetenz

- Wir haben Kunden / Mitarbeiter / Kollegen / Patienten / Schüler ... aus aller Welt. Was müssen wir tun oder lassen, damit wir nicht in Fettnäpfchen treten?
- Unser Bürgerservice soll interkulturell sensibilisiert werden.
- Wir haben neuerdings einen Großkunden aus den Emiraten, in den Verhandlungen sind bereits einige Irritationen aufgetreten. Können Sie uns beraten?
- Wir arbeiten weltweit. „Die Inder“ (Koreaner, Japaner, US-Amerikaner...) reagieren nicht auf unsere Deadlines und Emails. Was können wir tun?

Interkulturelle Kompetenz – thematisch oder im Prozess

- Wir wollen die Internationalisierung an der Hochschule fördern und unsere Lehrenden mit interkultureller Kompetenz für die Lehre unterstützen.
- Unser Führungskräfte-Curriculum soll ein Modul „Interkulturell kompetent führen“ enthalten, was schlagen Sie dafür vor?
- Ich bin relativ neu auf einer Führungsposition und mein Team ist international und virtuell und wächst. Wie kann ich das Team systematisch aufbauen und arbeitsfähig machen?

Keynotes und Events

- Wir veranstalten eine Tagung zum Themengebiet „Willkommenskultur für Fachkräfte“ für Multiplikatoren aus Unternehmen, Hochschulen, Verbänden und brauchen eine Keynote
- Wir haben uns in Europa das Thema „Intercultural Awareness“ auf die Agenda gesetzt. Demnächst gibt es eine Reihe von Großveranstaltungen mit jeweils 250 bis zu 500 Teilnehmenden. Können Sie dort das inhaltliche Programm gestalten?
- Wir machen ein Incentive für unsere international arbeitenden Senior Project Manager, darin soll ein Modul zur interkulturellen Sensibilisierung stattfinden (1/2 Tag)
- Eine Gruppe russischer Top-Führungskräfte soll in Deutschland ein prestigeträchtiges Event erleben, in dem ein inhaltlicher Workshop zum Thema „Interkulturelle Kommunikation“ stattfinden könnte (oder Stressmanagement)
- Wir möchten eine dreimonatige Qualitätsoffensive mit dem Thema „CRM“ starten. Welche Aktionen würden Sie empfehlen, wenn man interkulturelle Differenzen berücksichtigen will?

- Interkulturelles Coaching / Training (für Indien, Shanghai, Singapur, USA...)
- Teambuilding- Workshops (mit virtuellen interkulturellen Teams)
- Interkulturelle Kompetenz in der Krise
- Vortrag: Interkulturell Führen – Vereinbarkeit als Herausforderung
- Keynote mit Unternehmenstheater: The biggest interultural misunderstandings
- Interkulturelle Kompetenz für die Lehre(nden)
- Interkulturelle Kompetenz – Vielfalt als Lernchance
- Politeness from different perspectives
- Germany – Check it out
- Living and working with the Dutch
- Weiterbildungsreihe: Interkulturelles Coaching und kulturreflexive Begleitung
- Teilnahme und Vorträge auf Fachkongressen

Interkulturelle Kompetenz in der Praxis

Die Haupt-Zielgruppen...

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

haben...

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

...und wünschen sich daher:

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

Anlässe

- Engagement einzelner Personen
- Systembedingte Veränderungen (Mergers, „Smart“- oder 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“

Die größten Herausforderungen bei der wissenschaftlich fundierten interkulturellen Kompetenzentwicklung

1. Herausforderung: 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 theoretisch und methodologisch anspruchsvoll

In der Praxis braucht man...

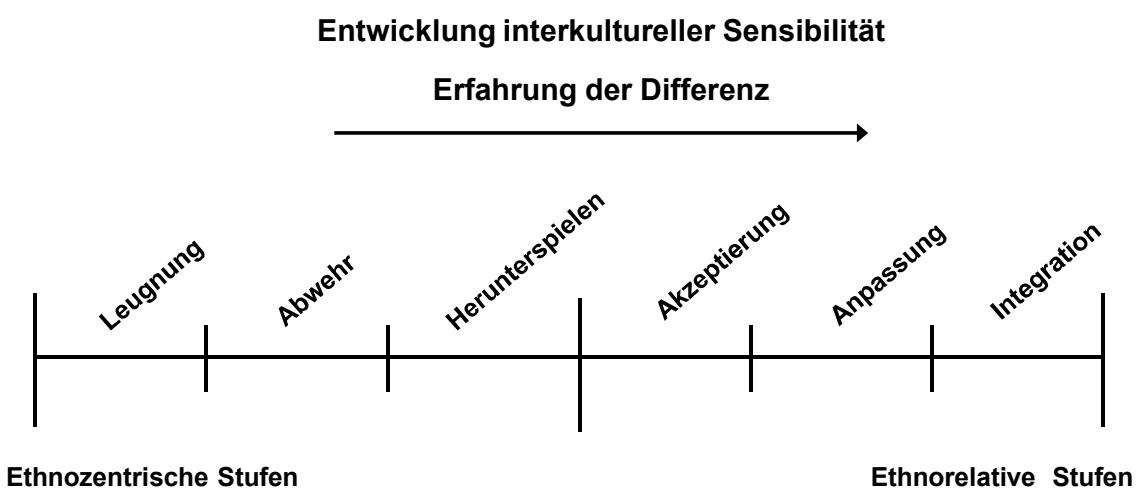
- Lösungsansätze
- anschauliche Visualisierungen
- zusammenhängende Darstellungen
- einen leicht erfassbaren Kulturbegriff
- Kontextbezug und Anwendbarkeit
- teilnehmerorientierte pädagogische Methoden

2. Herausforderung: Lücke zwischen wahrgenommenen Bedarfen und erforderlichen Kompetenzen



Die meisten Fragen und Bedürfnisse gehen auf Perspektiven der **ethnozentrischen Stufen** zurück

In der täglichen Arbeit werden Verhaltensweisen, Haltung und Aktivitäten aus den **ethnorelativen Stufen** benötigt



Quelle: Bennett, Milton (2001), Developing intercultural competence for global leadership.

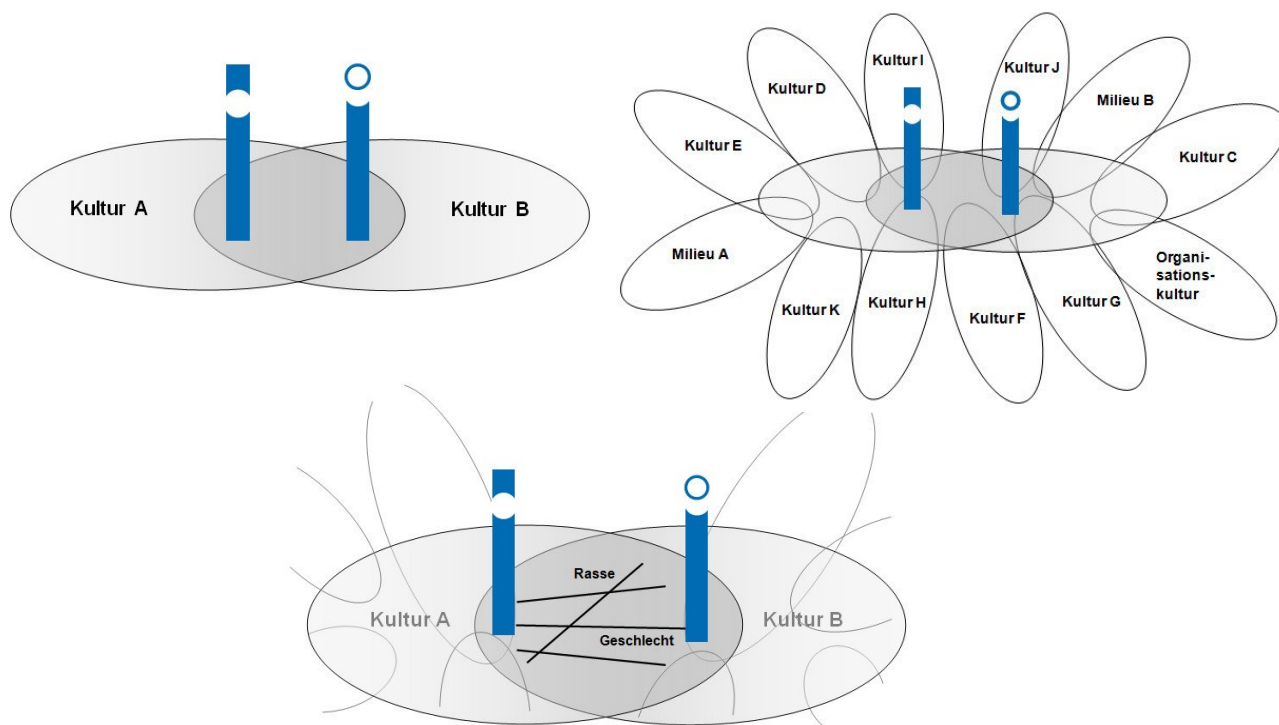
3. Herausforderung: allgemeine Bedingungen

- Interkulturelle Kompetenz als Chiffre für sehr unterschiedliche Bedarfe
- Wird in Tragweite und Komplexität (immer noch) unterschätzt
- Hoher Kosten- und Zeitdruck
- Enge Zeitfenster: Problem, Personen für einen Tag aus dem Prozess herauszunehmen
- Ungünstige Rahmenbedingungen: Lunch & Learn
- Große Gruppen
- Ungeeignete Locations und Räumlichkeiten
- Ungünstige Zeitpunkte: „Sie kommen dann gleich nach dem Finanzreport“
- Unterschiedliche Erwartungen Vorkenntnisse und Erfahrungen
- Vorgegebene Themen, Teilaspekte, Einbindungen
- Soll unterhaltsam sein, Aha-Erlebnisse, „WOW-Effekte“ enthalten (Entertrainment)
- Noch gering ausgeprägt: Vorstellung von IKK als Bereicherung, Synergiepotenzial („Asset“, „Acumen“...)

3. Einblicke in Lösungen

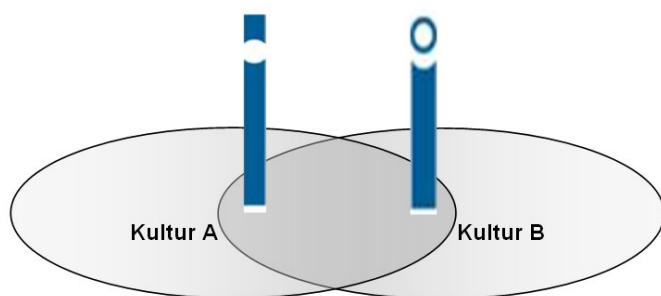


3 Meta-Konzepte, 3 Kulturbegriffe, 3 Perspektiven:
 „interkulturell – multikulturell – transkulturell“



Quelle: Nazarkiewicz/Krämer 2012

3 Meta-Konzepte, 3 Kulturbegriffe, 3 Perspektiven:
 „interkulturell – multikulturell – transkulturell“



Mit der „natürlichen Weltanschauung“
 (Schütz) deuten:

Voranalytische Vorstellung von Kultur

Kultur = Symbole, Praktiken, Artefakte, Institutionen

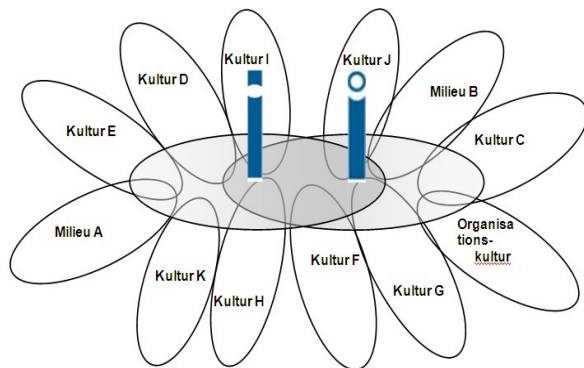
Was weiß ich über die jeweils relevant gemachten Kulturen?

Wie gehe ich damit um?

Typisches Fallbeispiel

Unsere Gesellschaft möchte Kundenkontakte in Shanghai (Buenos Aires, Mumbai...) aufbauen. Der zukünftige Geschäftsführer wird bald entsendet, können Sie ihn auf die Aufgabe vorbereiten?

3 Meta-Konzepte, 3 Kulturbegriffe, 3 Perspektiven: „interkulturell – multikulturell – transkulturell“



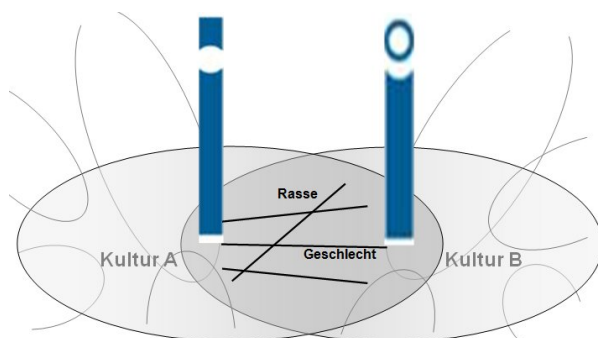
Systemisch-konstruktivistische Perspektivenvielfalt bedenken:

- Kultur als Begriff 2. Ordnung
- Kultur als Beobachtungsperspektive
- Welche zahlreichen Einflüsse, Systeme, Perspektiven und Subkulturen sind zu berücksichtigen?
- Welche Erwartungsbrüche gibt es?
- Was weiß ich **nicht**?

Typisches Fallbeispiel

Mein Projekt / Team ist international aufgestellt (Mitarbeiter in New York, London, Singapur und Bangalore). Worauf muss ich bei der Projektleitung, der Führung der Mitarbeiter und in der Zusammenarbeit achten?

3 Meta-Konzepte, 3 Kulturbegriffe, 3 Perspektiven: „interkulturell – multikulturell – transkulturell“



Machtvolle Diskurse dekonstruieren

- ideologiekritisches Kulturverständnis
- Kultur = eine Konflikt und Kampfarena um Ressourcen, Zugehörigkeiten und Mitbestimmung
- Einbeziehung der „machtvollen“ Differenzen und Verbindungen zwischen den Beteiligten
- Wie sind Privilegien (vor-)verteilt?

Typisches Fallbeispiel

Wir sind eine Kindertagesstätte mit 50% Kindern aus Familien mit Migrationshintergrund. Auch in unserem 4-köpfigen Team arbeitet eine Migrantin. Wir haben Konflikte mit den Eltern, innerhalb der Elternschaft sowie im Team.

Kulturreflexive Perspektiven (1)



Konzepte für kulturreflexive Begleitung	Deuten mit der natürlichen Weltanschauung	Systemisch – konstruktivistische Perspektivenvielfalt	Machtreflexive Praxis
Besonderer Fokus	Berücksichtigung von kulturübergreifendem und -spezifischem Wissen	Mehrperspektivischer lösungsorientierter Blick (konstruktives Nicht-Wissen)	Berücksichtigung von Makroeinflüssen auf die Identitätsfaktoren und Interaktionen
Häufig verwendet:	„interkulturell“	„multikulturell“	„transkulturell“
Kulturbegriff	Essentialistisch: Lebensweisen, „Länder“	Systemisch: „Spielregeln“, Muster, Sinnattraktoren	Kohäsiv: ideologie- und machtkritisch, Differenz- und Diversity-orientiert
Herangehensweise	Arbeit mit Vorannahmen Wissen erwerben und anwenden	Arbeit mit dem Nicht-Wissen Selbstreflexiv und lösungsorientiert: Bilden und Verwerfen von Hypothesen	Arbeit an Voraussetzungen Wer spricht wo zu wem über was und wie? Dekonstruktion und (Re-)Konstruktion
„Fremdheit“	Unbekannt	Kontingent	Ausgeschlossen
Interkulturelle Kommunikation	„Missverständnisse“	„Störungen“	„Ideologie“

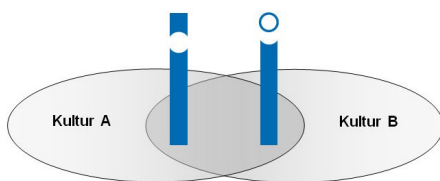
Kulturreflexive Perspektiven (2)



Konzepte	Deuten mit der natürlichen Weltanschauung	Systemisch – Konstruktivistische Perspektivenvielfalt	Machtreflexive Praxis
Interaktionsqualität	Einbeziehung von Inhalten „Ich bin Wissender“	Einbeziehung des Beobachters „Ich bin Wahrnehmender“	Einbeziehung des / der Handelnden „Ich bin Mit-Gestalter“
Wichtigste Fragen (am Beispiel Beziehung)	Was ist sind hier die kulturellen Faktoren? Welche Beziehungserwartung kann bestehen?	Welche verschiedenen Beziehungssysteme bestehen? Welche Lösungen werden praktiziert und gesucht?	Wie sind die Macht- und Herrschaftsverhältnisse zwischen den Beteiligten? Wo sind (Un-)Gleichheiten, die die Beziehung beeinflussen können?
Erforderliche Wissensbestände oder Kompetenzen	Kulturtheorien, Kulturstandards, Selbstkonzepte, Werte und Display Rules etc.	Lösungsorientiertes Vorgehen: offene Fragen, Trennung zwischen Wahrnehmen und Interpretieren	Wissen über Asymmetrien, Privilegien, gesellschaftliche Konfliktlagen, narrative Identitätsarbeit, praktizierte Rollenvielfalt
Konkretes Tun am Beispiel Beziehung	Kulturbezogen Deuten, Interpretieren, Hypothesen bilden	Systemische Fragen, Arbeit mit dem konstruktiven Nicht-Wissen („Verdecktes Arbeiten“)	Soziale Kategorien ansprechen, Aushandeln, ggf. Augenhöhe herstellen, Position(en) beziehen und wechseln

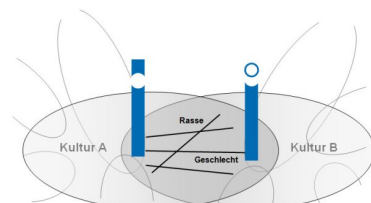
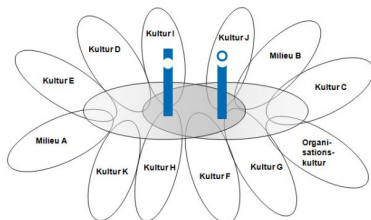
Konzepte	Deuten mit der natürlichen Weltanschauung	Systemisch – Konstruktivistische Perspektivenvielfalt	Machtreflexive Praxis
Risiken	kulturgebundene Bewertungen, Interpretationen, Fehldeutungen und Missverständnisse; Essenzialistischer Kulturbegriff: Kultur als Entität, Kongruenz zwischen Nation, Kultur, Ethnie	Fiktion von „Neutralität“; Gefahr von Übergriffen durch Fragen; Entzug des (gewohnten oder benötigten) Beziehungspartners bei interkultureller Kommunikation	Ggf. Erwartungsbruch bei Gesprächspartner durch politische Dimensionen, erweiterter Blick und kritische Herangehensweise
Stärken der Herangehensweise	Anerkennung kultureller Faktoren	Vervielfältigung von Perspektiven und Lösungen	Grundsätzlich differenz- und gleichheitsorientiert, radikale Prämissenreflexion
Grenzen	Überschätzung von kulturellen Einflussfaktoren	Ggf. fehlende interkulturelle Expertise, machtunkritisch	Begrenzter individueller Einfluss
Zugehörige Begriffe ausgewählte Autoren	Kulturdimensionen (Hall, Hofstede, Trompenaars), Kulturstandards (Thomas), kultursensitive Beratung / Therapie von Studierenden, Klienten, Mitbürgern mit bedeutsamen kulturellen Hintergründen (Esser, Rezapour/Zapp, Pirmoradi)	Wozu Kultur? (Baecker) Erwartungsbrüche (Clement) interkulturelle Systemische Beratung (Hegemann/Österreich)	Dominanzkultur (Rommelspacher), Transkulturelle Gesellschaft (Welsch) IKK nach Auernheimer Intersektionalität (Winker/Degele) Super-Diversity (Vertovec) Kritische interkulturelle Kommunikation (Nakayama/Halualani; Sorrels)

3 Perspektiven auf alle Situationen



Fragen an die Situation und die Beteiligten

1. Welche kulturellen Faktoren könnten eine Rolle spielen?
(Deutungswissen einsetzen oder erfragen)
2. Welche weiteren Kollektivzugehörigkeiten könnten eine Rolle spielen?
Was weiß ich / wissen wir nicht und suchen dennoch eine gemeinsame Lösung?
3. Wie sind die Privilegien vorverteilt, die Beteiligungschancen und Machtverhältnisse?



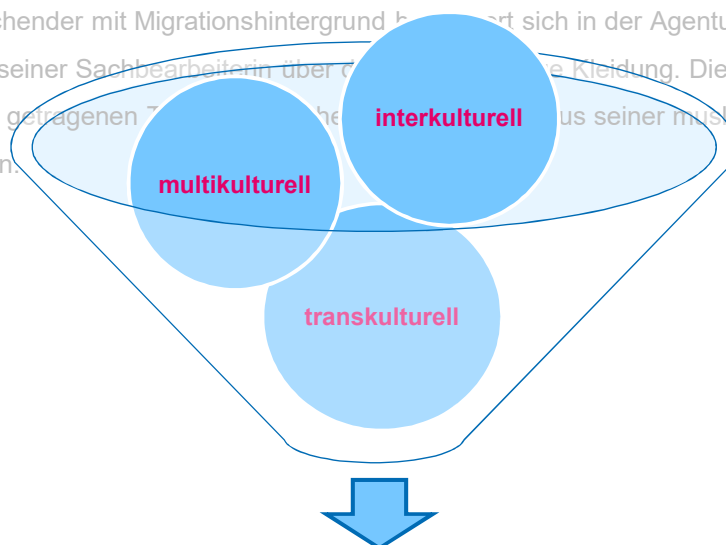
Die Beschwerde – ein kritisches Ereignis

Ein Arbeitssuchender mit Migrationshintergrund beschwert sich in der Agentur für Arbeit beim Vorgesetzten seiner Sachbearbeiterin über deren zu freizügige Kleidung.

Die von ihr an heißen Sommertagen getragenen Tops mit Spaghetti-Trägern seien aus seiner muslimischen Sicht unangemessen.

Die Beschwerde – ein kritisches Ereignis

Ein Arbeitssuchender mit Migrationshintergrund beschwert sich in der Agentur für Arbeit beim Vorgesetzten seiner Sachbearbeiterin über deren zu freizügige Kleidung. Die von ihr an heißen Sommertagen getragenen Tops mit Spaghetti-Trägern seien aus seiner muslimischen Sicht unangemessen.



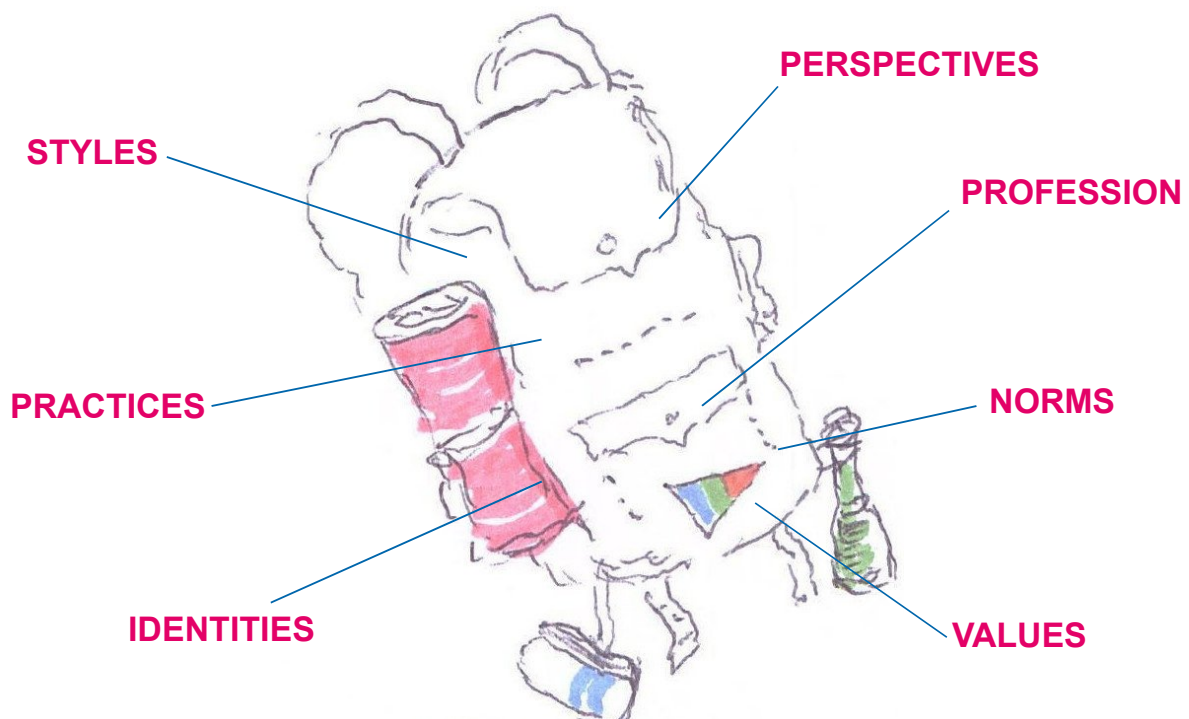
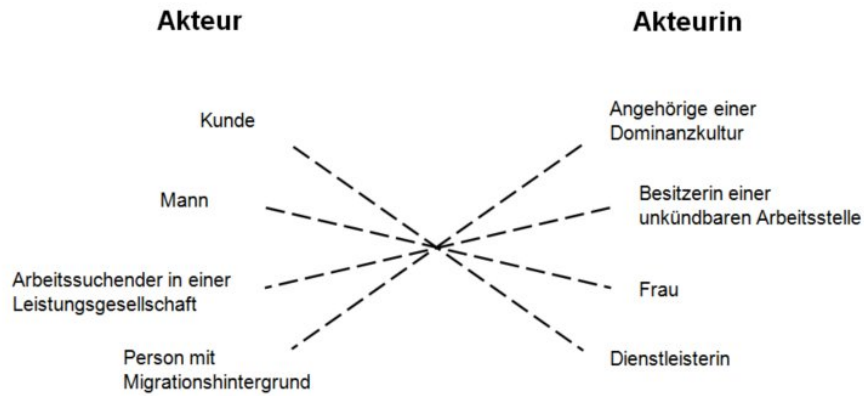
Wo und wie spielen Kulturen eine Rolle?

- Irritation durch Aufeinandertreffen unterschiedlicher Wertekonzepte
- Typische Maßnahmen: Gegenüberstellung wertebezogenen Deutens
 - Begriff der Ehre und die damit verbundene Sexualethik trifft auf individualistischen, selbstbestimmten und pragmatischen Kleidungsstil
- Didaktisches Ziel: „Aufklärung“
- Üben des bewertungsfreien Anerkennens kultureller Einflussfaktoren auf eine Situation
- Ziel: wechselseitiges Verständnis

Die Beschwerde aus Sicht der systemisch-konstruktivistischen Perspektivenvielfalt

- Konkrete Situation im System wird betrachtet, hier ein beruflicher Kontext und eine Institution: Agentur für Arbeit
- Etiketteregeln und -konventionen im Geschäftsleben
- Rollenkonstellation: Dienstleister/in – Kundschaft
- Organisationskulturelle Bedeutung von Beschwerden

- Dekonstruktion der Machtkonstellationen: Alle Akteur/innen sind in ideologische Diskurse verstrickt und haben gesellschaftliche Positionierungen inne, es sind die Beteiligungschancen zu eruieren
- Vorverteilte soziale Ungleichheiten und vielfältige Asymmetrien aus herrschaftskritischer und organisatorischer Sicht sind zu beachten:



Art	Kennzeichen	Beispiel	Interaktive Risiken
Kategorisierung	Notwendige Zusammenfassung von Dingen unter einen Ordnungsbegriff	„Menschen mit blonden Haaren“	Vor- oder unbewusste implizite Assoziationsketten
Typisierung	Ordnungsbegriff, der eine typische Eigenschaft hervorhebt	„Blondhaarige“	Fokussierung auf eine Eigenschaft bzw. Hervorhebung einer Zuschreibung
Stereo-typisierung	Mitschwingen von negativen oder abwertenden Urteilen	„Blondine“	Interaktive Verbündung über im- und explizite moralische Urteile (vgl. Nazarkiewicz 1997)
Rassen-konstruktionen	Naturalisierung von Merkmalen. Beliebige Bedeutungsträger	„Blonde Hexe“ „Arier“	Hochselektiver Filter, Ausgrenzung durch Konstruktion von Fremdheit und Feindbild qua zweierlei Maß

Kulturreflexive Didaktik

1. Erfahrungsbasis der Zielgruppe berücksichtigen

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

2. Situativen Handlungskontext der Zielgruppe antizipieren

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

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

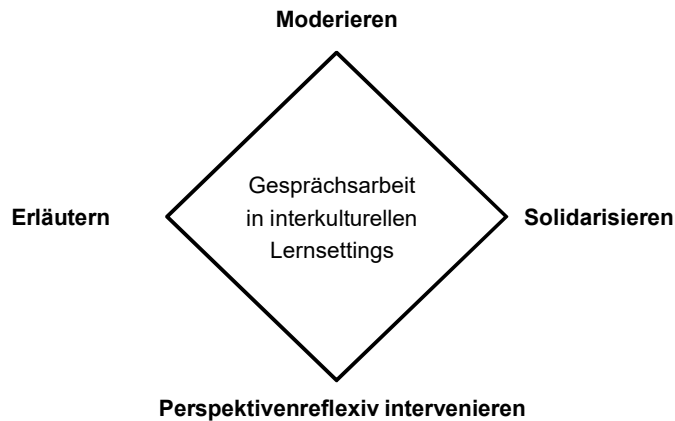
- Was interessiert allgemein? Wo „drückt der Schuh“?
- Handlungserfolge und Begleitung ermöglichen (Follow-up-Service)

4. Interaktive und mikrodidaktische Umsetzung

- Interventionen und Impulse statt Aufklärungs-Pädagogik

5. Interkulturelle Kompetenz der Organisation bedenken

- Grenzen der individuellen interkulturellen Kompetenz benennen



Quelle: Nazarkiewicz 2012

Wissenschaft und Praxis pädagogisch vereinen

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

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

- Auernheimer, Georg (2005): Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. In: Migration und Soziale Arbeit, Jg. 27, Nr. 1, S. 15-22.
- Baecker, Dirk (2000): Wozu Kultur? Berlin: Kadmos.
- Bennett, Milton J. (2001). Developing intercultural competence for global leadership. In Rolf-Dieter Reineke, Christine Fussinger (Hrsg.), Interkulturelles Management. Konzeption – Beratung – Training. Wiesbaden: Gabler.
- Hall, Edward T. / Reed Hall, Mildred (1985): Verborgene Signale. Studien zur interkulturellen Kommunikation. Über den Umgang mit Japanern. Hamburg: Gruner + Jahr.
- Hall, Edward, T. (1976): Beyond Culture. New York: Anchorbooks / Doubleday.
- Hofstede, Geert (2006): Lokales Denken, globales Handeln. 3. Auflage, Beck-Wirtschaftsberater, dtv.
- Hofstede, Geert (1997): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: dtv.
- Nakayama, Thomas K. / Halualani, Rona Tamiko (Hrsg.) (2010): The handbook of critical intercultural communication (Handbooks in communication and media). Chichester, West Sussex, U.K. / Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Nazarkiewicz, Kirsten (1997): Moralisieren über Ethnien. Die Reflexivität der Stereotypenkommunikation, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 1997, Heft 3, S. 181-201.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2012): Frame management: Intercultural competence development through conduct of talk, in: Interculture Journal 11 (18), S. 31-46.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2015): Vorteil oder Vorurteil? – Konzepte zum Umgang mit interkulturellen Wissens- und Kompetenzbeständen, in: Heise, Thomas / Golsabahi, Solmaz / Chernivsky, Marina / Tülay, Atac (Hrsg.): Identitätsbegriff im Wandel. Tagungsband zum 7. Kongress der transkulturellen Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik im deutschsprachigen Raum (DTPPP), S. 27-35.
- Nazarkiewicz, Kirsten / Krämer Gesa (2012): Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte – Methoden – Kompetenzen für die kulturreflexive Begleitung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pirmoradi, Saied (2012): Interkulturelle Familientherapie und -beratung: Eine systemische Perspektive. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rezapour, Hamid / Zapp, Mike (2011): Muslime in der Psychotherapie. Ein kultursensibler Ratgeber. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rommelspacher, Birgit (1995): Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht. Berlin: Orlanda-Frauenverlag.
- Sorrells, Kathryn (2013): Intercultural communication. Globalization and social justice. London u. a.: SAGE
- Thomas, Alexander (1996): Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: Alexander Thomas (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns (S. 107-136). Göttingen: Hogrefe.
- Trompenaars, Fons / Hampden-Turner, Charles (1993): Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey
- Trompenaars, Fons / Hampden-Turner, Charles (2007): Riding the waves of cultures. Understanding diversity in global business. 2. Auflage, London: Brealey.
- Vertovec, Steven / Römhild, Regina (2009): Entwurf eines Integrations- und Diversitätskonzepts für die Stadt Frankfurt am Main. Frankfurt am Main: Dezernat für Integration, Magistrat der Stadt Frankfurt am Main (2009).
- Winker, Gabriele / Degele, Nina (2009): Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten. Bielefeld: Transcript.

Danke für Ihr Interesse!



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