

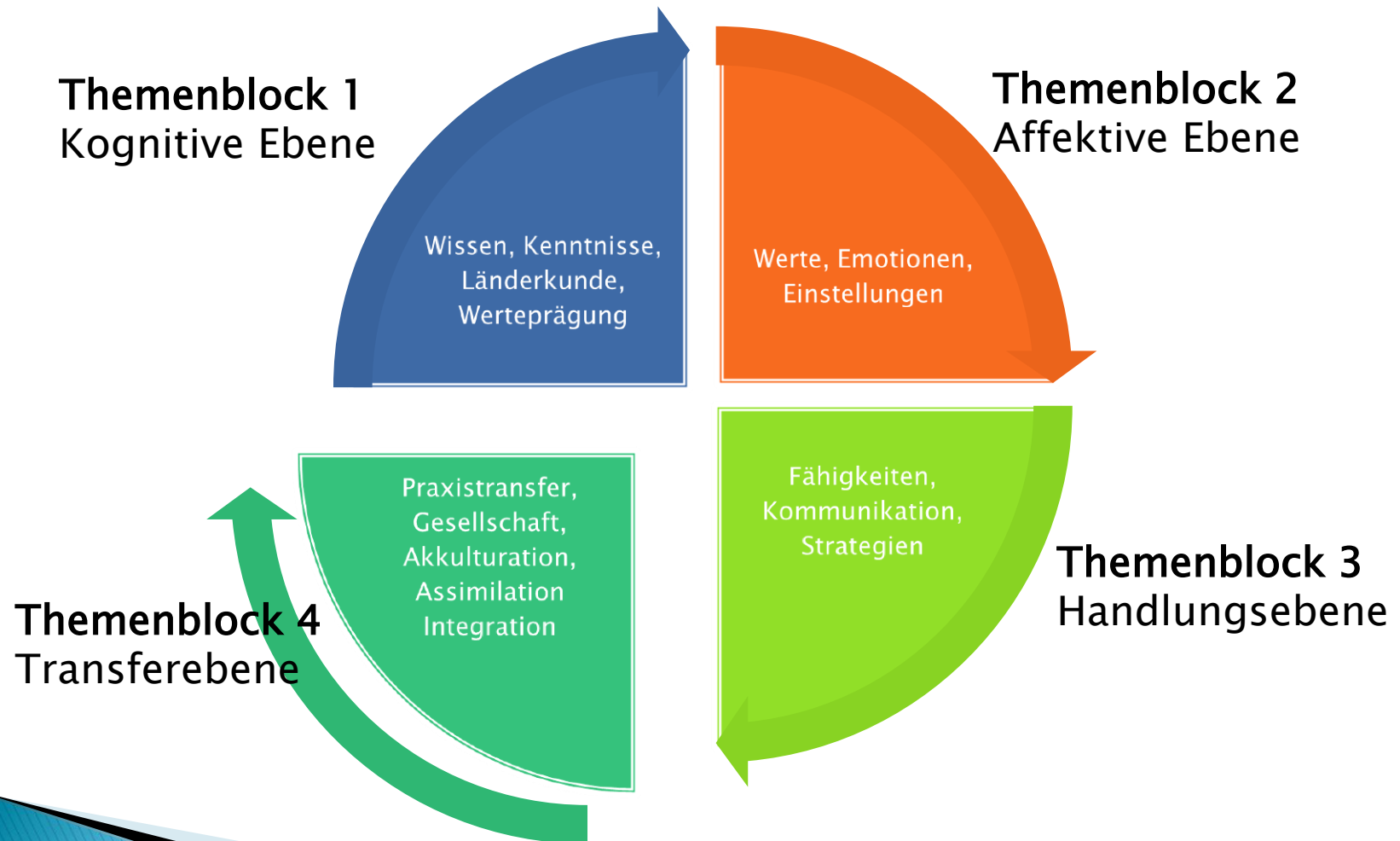
Workshop

Interkulturelle Kompetenz in der Gemeinwesenarbeit

Referent: Fahim Sobat

Kurzpräsentation im Rahmen des Workshops für
die LAG Landesarbeitsgemeinschaft Soziale
Brennpunkte Hessen e.V., am 14.11.2018
im Haus der Integration, Dietzenbach

Ablauf nach den Ebenen Interkultureller Kompetenz



(angelehnt an „Ebenen Interkultureller Kompetenz“ Gertsen 1990)

Programmpunkt I

Reflexion

Worldcafé zu 5 ausgewählten
Fragen



Frage 1

Was ist mir fremd?

Frage 2

**Was bedeutet Interkulturelle
Kompetenz?**

Frage 3

WAS hat Einfluss auf das menschliche Verhalten?

Frage 4

**Was sind gelingende Faktoren
für Integration?**

Frage 5

Was behindert Integration?

Stufenmodell Interkulturelle Sensibilität

Ethnozentristische Stufen	
1. Leugnung/ Ablehnung <ul style="list-style-type: none">• Isolation• Trennung	<ul style="list-style-type: none">• Beschränkung auf bekannte kulturelle Strukturen, wenig Sensibilität für fremde Kulturen• Kulturelle Unterschiede werden nicht oder nur selektiv und oberflächlich wahrgenommen
2. Abwehr/ Verteidigung <ul style="list-style-type: none">• Herabsetzung• Überlegenheit• Umkehrung	<ul style="list-style-type: none">• Annahme von kultureller Über – oder Unterlegenheit „gewollte Toleranz“• Kulturelle Unterschiede werden wahrgenommen, aber negativ beurteilt
3. Minimalisierung <ul style="list-style-type: none">• Physischer Universalismus• Übernatürlicher Universalismus	<ul style="list-style-type: none">• Annahme kultureller Universalität: ehrliche Selbstdarstellung ist ausreichend, um akzeptiert zu werden• Kulturelle Unterschiede werden anerkannt, aber als unbedeutend angesehen

Ethnorelativistische Stufen

4. Akzeptanz

- Achtung von Verhaltensunterschieden
- Achtung von Wertunterschieden

- Kulturelle Unterschiede werden anerkannt und akzeptiert
- Freude am Entdecken von Unterschieden: Bereitschaft, diese als Realität einer fremden Gesellschaft begreifen zu lernen

5. Anpassung/ Adaption

- Empathie
- Pluralismus

- Kulturelle Unterschiede veranlassen einen allgemeinen Anpassungsvorgang
- Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln an fremde Strukturen anzupassen

6. Integration

- Kontextuelle Bewertung
- Konstruktive Marginalität

- Kulturelle Unterschiede werden in die eigene Persönlichkeitsbildung einbezogen
- Fähigkeit, die eigene Persönlichkeit in einen Prozess eingebunden zu sehen, in dem kulturelle Unterschiede wahrgenommen und akzeptiert werden

Programmpunkt 2

WISSEN

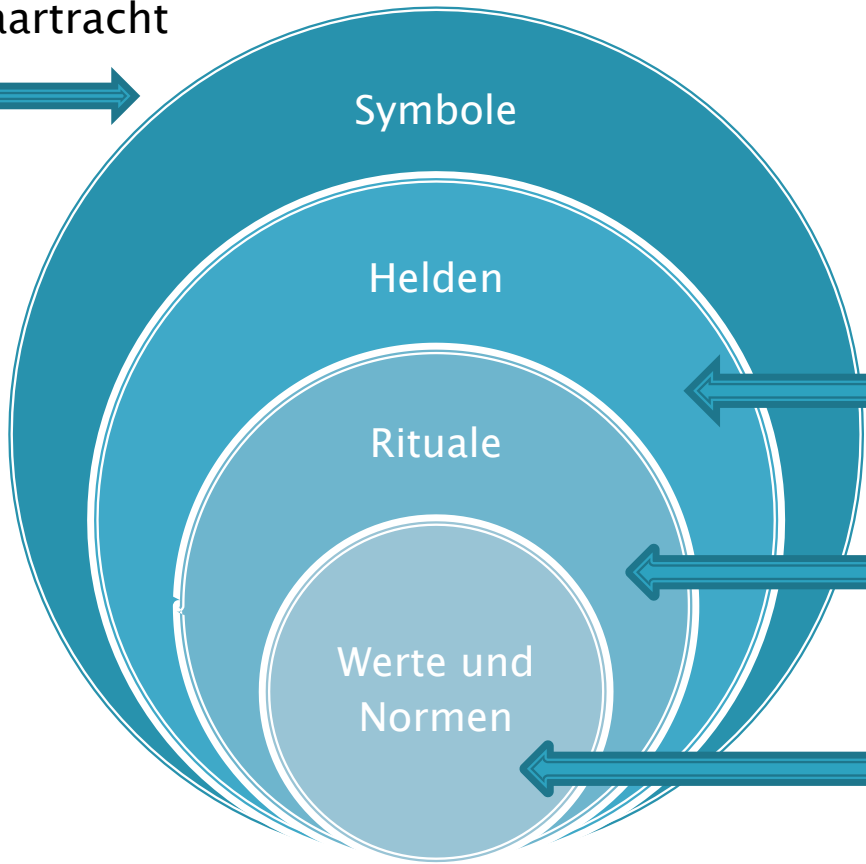
**Bi-kulturelle Sozialisation,
Kulturprägungen,
Kulturdimensionen und ihre
Merkmale**



Kulturmanifestationen

Worte, Gesten,
Objekte, Flaggen,
Kleidung, Haartracht

Sichtbares Verhalten



Personen als
Verhaltensvorbilder (tot
oder lebend), Mythen

Kollektive Tätigkeiten,
Begrüßung, soziale oder
religiöse Zeremonien

Sozialisiertes
Grundwertesystem,
materielle, ideelle,
ethische, soziale Werte,
funktionale, sittliche
moralische Normen

(C.J.M. Beniers 2006)

Kulturstandards

Steuern, regulieren und beurteilen eigenes und fremdes Verhalten

Dienen der Situationsbewältigung und des Umgangs mit Personen

Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.

Abweichendes Verhalten wird von der sozialen Umwelt abgelehnt und sanktioniert

Die individuelle und gruppenspezifische Art und Weise des Umgangs mit Kulturstandards variiert im Toleranzbereich

(Thomas; Kinast; Schroll-Machl, 2005)



Kultur-
bedingtes
Verhalten
oder
„normales“?

3 ausgewählte Kulturdimensionen nach Hofstede

1

- Individualismus vs. Kollektivismus

2

- Machtdistanz

3

- Sicherheit vs. Unsicherheit

Berechnung von Kulturprofilen und Indexes durch Hofstede/ Minkov durch kulturvergleichende empirische Studien (Hofstede, 1997)

Individualismus vs. Kollektivismus nach Hofstede

Individualistisch	Kollektivistisch
Mensch sorgt nur für sich selbst und seine direkte (Kern-) Familie.	Mensch wird in Großfamilien oder anderen Wir-Gruppen hineingeboren, die sie schützen und im Gegenzug Loyalität erhalten und erwarten
Identität ist im Individuum begründet => Selbstbestimmung/ Selbstverantwortung und Selbstverwirklichung weniger abhängig von der Familie oder sozialen Gruppe	Identität ist im sozialen Netzwerk begründet, dem man angehört => Traditionelle Rollenmuster/ traditionelle Geschlechterrollen
Kinder lernen in „Ich“-Begriffen zu denken und zu handeln	Kinder lernen in „Wir-Begriffen“ zu denken und zu handeln
Seine Meinung zu äußern ist Kennzeichen eines aufrichtigen Menschen	Die Wahrung von Harmonie steht im Vordergrund, direkte Auseinandersetzungen sollen vermieden werden

Individualistisch

Übertretungen führen zu Schuldgefühl und Verlust an Selbstachtung

Aufgabe hat Vorrang vor Beziehung

Diplome steigern den wirtschaftlichen Wert und/ oder die Selbstachtung

Beziehung Arbeitgeber–Arbeitnehmer ist ein Vertrag, der sich auf gegenseitigen Nutzen gründen soll

Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen sollen ausschließlich auf Fertigkeiten und Regelungen beruhen.

Management bedeutet Management von Individuen => *Einzelmeinungen werden abgefragt*

Kollektivistisch

Übertretungen führen zu Beschämung und Gesichtsverlust für einen selbst und die Gruppe

Beziehung hat Vorrang vor Aufgabe

Diplome schaffen Zugang zu Gruppen mit höherem Status

Beziehung Arbeitgeber–Arbeitnehmer wird an moralischen oder finanziellen Maßstäben gemessen, ähnlich einer familiären Bindung

Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen berücksichtigen die Wir-Gruppe des Mitarbeiters

Management bedeutet Management von Gruppen => *Einzelmeinungen werden weniger abgefragt*

Individualistisch

Ziel der Erziehung: Wie lernt man etwas?

Erweiterung d. Autors: Viel Erklärung bereits im frühen Kindesalter, hohe Regelorientierung, Eindeutigkeit von richtig und falsch, Fehlervermeidung und Sanktionierung von Fehlverhalten als Erziehungsmaßnahme

Aufbau von kurzzeitorientierten, zweckorientierten und unverbindlichen Beziehungsnetzwerken

Generierung kurzfristigen Erfolgs und Gewinn in kürzerer Zeit (1 Jahr und kürzer)

Direkter Kommunikationsstil
=> Low-context-Kommunikation*

Kollektivistisch

Ziel der Erziehung: Wie macht man etwas?

Erweiterung d. Autors: Wenig Erklärungen im frühen Kindesalter, stattdessen Priorität auf „Nestwärme“, wenig Regelorientierung, Relativität von richtig und falsch, Weniger Sanktionierung von Fehlverhalten als Erziehungsmaßnahme, Stärkenorientierung (ausgenommen Kulturkreise wie z.B. China, Japan)

Aufbau von langzeitorientierten persönlichen und verbindlichen Beziehungsnetzwerken

Generierung langanhaltender Lösungen

Indirekter Kommunikationsstil
=> High-Context-Kommunikation*

Direkte vs. indirekte Kommunikationsstile

Direkte Kommunikation Individualistische Kultur	Indirekte Kommunikation Kollektivistische Kultur
<p>Konflikte werden i.d.R. ohne Vermittler – von Angesicht zu Angesicht – behandelt <i>und in erster Linie über Regeln, Absprachen und Gesetzesbestimmungen geklärt*</i></p>	<p>Konflikte werden <i>bei größeren Konflikten</i> mit Hilfe von <i>anerkannten Vermittlern (Autoritäten wie z.B. Chef, ältere Respektpersonen, Familienmitglieder, Experten oder Personen höheren sozialen Ranges) bearbeitet</i>. Als „Beleidigung“ empfundene Konflikte müssen gelöst sein, <i>damit die Arbeit fortgesetzt werden kann</i> => <i>Hintergrund: Gesichtsverlust macht eine Begegnung und eine Konfliktlösung nur schwer unmöglich</i></p>
<p>Ausweichen oder „durch die Blume“ sprechen wird als Beleidigung, <i>Unehrlichkeit oder Hinterlist</i> empfunden</p>	<p>Konfrontation bedeutet Bedrohung des eigenen Gesichts und wird als grobe Beleidigung empfunden</p>

Direkte Kommunikation

Individualistische Kultur

Konflikte werden i.d.R. ohne Vermittler – von Angesicht zu Angesicht – behandelt *und in erster Linie über Regeln, Absprachen und Gesetzesbestimmungen geklärt**

Ausweichen oder „durch die Blume“ sprechen wird als Beleidigung, *Unehrlichkeit oder Hinterlist* empfunden

Indirekte Kommunikation

Kollektivistische Kultur

Konflikte werden *bei größeren Konflikten* mit Hilfe von *anerkannten Vermittlern (Autoritäten wie z.B. Chef, ältere Respektpersonen, Familienmitglieder, Experten oder Personen höheren sozialen Ranges) bearbeitet*. Als „Beleidigung“ empfundene Konflikte müssen gelöst sein, *damit die Arbeit fortgesetzt werden kann*
=> *Hintergrund: Gesichtsverlust macht eine Begegnung und eine Konfliktlösung nur schwer unmöglich*

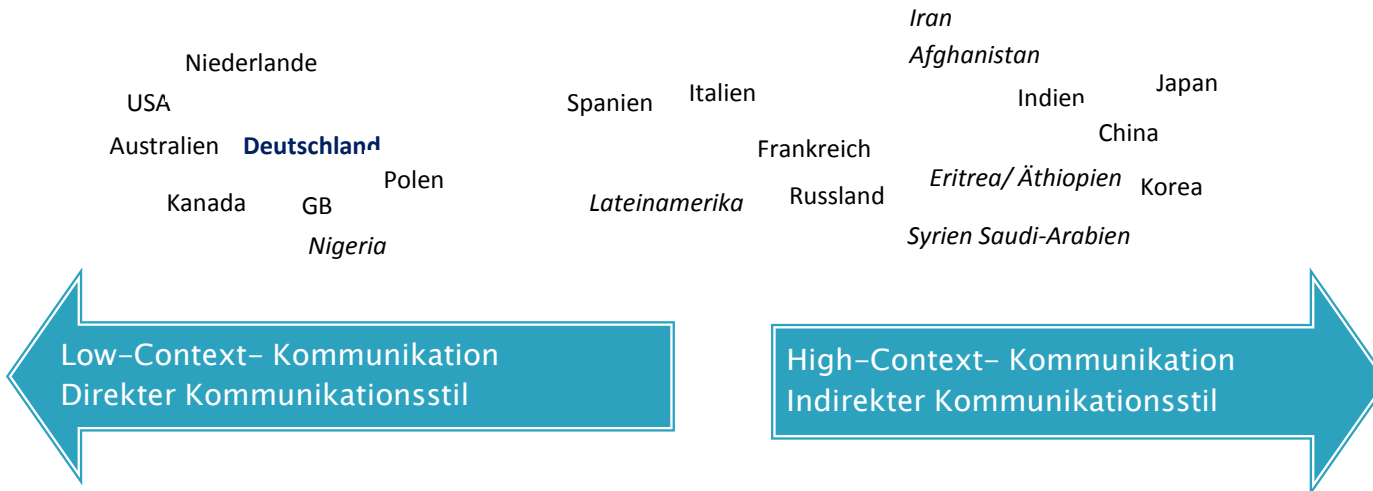
Konfrontation bedeutet Bedrohung des eigenen Gesichts und wird als grobe Beleidigung empfunden

Direkte Kommunikation Individualistische Kultur	Indirekte Kommunikation Kollektivistische Kultur
Direkter Konfrontationskurs soll zielführend zu schnellem Ende des Konflikts führen	Statt direkter Konfrontation steht ein genau kalkulierter Grad an Vagheit und Umschreibung im Vordergrund => <i>Beziehungsorientierung</i>
Konfliktstil: direkt, verbal explizit, instrumental-logisch	Konfliktstil: indirekt, taktvoll, affektiv-intuitiv
Konflikte werden i. d. R. offen ausgetragen, Kritik offen geäußert	Es gibt eine Mischung aus Konflikt- und Kritikvermeidung, um das Gesicht zu wahren.
Indirektes Kommunikationsverhalten wird leicht als "Falschheit" interpretiert	Direktes Kommunikationsverhalten wird leicht als "Grobheit" und "unhöflich" interpretiert.
Eigenes Kommunikationsverhalten wird als "offen und ehrlich" charakterisiert. => <i>Ein „Ja“ ist gleichbedeutend mit verbindlicher Zusage</i>	Eigenes Verhalten wird als "höflich" charakterisiert . => <i>Ein „Ja“ ist nicht per se mit verbindlicher Zusage verbunden, sondern gilt vor allem als Ausdruck der Höflichkeit</i>

Direkte Kommunikation Individualistische Kultur	Indirekte Kommunikation Kollektivistische Kultur
Indirektes Kommunikationsverhalten wird leicht als "Falschheit" interpretiert	Direktes Kommunikationsverhalten wird leicht als "Grobheit" und "unhöflich" interpretiert.
Mitteilungen erfolgen eher über Worte und weniger nonverbal. Bedeutungen werden explizit ausgedrückt.	Starke Verwendung nonverbaler Signale: Informationen werden nicht nur durch Worte, sondern durch Stimmlage, Körpersprache, Verwendung von Sprechpausen, Hinweise auf frühere Begegnungen, gemeinsame Freunde, Statussymbole etc. übermittelt. Sprachliche Mitteilungen sind eher implizit.
Konflikte werden entpersonalisiert und die Arbeit kann auch angesichts von Konflikten vorangehen	Indirekte Kommunikation wird als Kunstform angesehen. <i>Konflikte können zu Rückzugsverhalten aus der Kommunikation und Beziehung führen</i>

Direkte Kommunikation Individualistische Kultur	Indirekte Kommunikation Kollektivistische Kultur
Geschäftsbeziehungen beginnen und enden schneller und beruhen mehr auf der Grundlage sachlicher Erwägungen und weniger auf der Ebene von Vertrauen zwischen den Partnern	Geschäftsbeziehungen beruhen auf Vertrauen und entwickeln sich langsam
Denkmuster sind eher linear, gegliedert, detail- und regeltreu und induktiv	Denkmuster sind eher ganzheitlich (holistisch) und deduktiv
<i>Direkter Blickkontakt und fester Händedruck sind Zeichen eines selbstbewussten und aufrichtigen Menschen und sind in der ersten Begegnung (z.B. Vorstellungsgespräch) sehr wichtig.</i>	<i>Direkter Blickkontakt wird aus Höflichkeit eher vermieden, ebenso ein zu kräftiger Händedruck. Man möchte dem Gegenüber nicht zu nahe treten und ihn/ sie nicht zu sehr „fixieren“.</i>
„Low-Context“-Orientierung <i>(Erklärung siehe weiter unten)</i>	„High-Context“-Orientierung

Kommunikationsstil: Dichte des Informationsnetzes



Kulturdimension Machtdistanz

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Geringe Ungleichheit unter den Menschen	Erwartete und erwünschte Ungleichheit unter den Menschen
Abhängigkeit zwischen weniger mächtigen und mächtigen Menschen bis zu einem gewissen Grad	Hoher Grad an Abhängigkeit zwischen weniger mächtigen und mächtigen Menschen
Die Meinung der Älteren hat keinen Vorrang gegenüber den Jüngeren	Zurückhaltung, Höflichkeit, Respekt und Entgegenkommen älteren Menschen gegenüber. Die Meinung der Älteren hat Vorrang gegenüber den Jüngeren
Eltern behandeln ihre Kinder wie Ihresgleichen – Kinder ihre Eltern wie Ihresgleichen	Eltern erziehen ihre Kinder zu Gehorsam – Kinder behandeln ihre Eltern mit Respekt
Lehrer* erwarten von ihren Schülern Eigeninitiative und Selbstverantwortung	Lehrer erwarten von ihren Schülern Disziplin, Gehorsam und Verantwortung für die Gruppe

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
Lehrer sind Experten, die losgelöstes Wissen vermitteln	Lehrer sind „Gurus“, die ihr eigenes Wissen vermitteln
Schüler behandeln ihre Lehrer wie ihresgleichen	Schüler behandeln ihre Lehrer mit Respekt
Menschen mit höherer Bildung neigen zu weniger Autorität als Menschen mit weniger Bildung	Sowohl jene mit mehr als auch jene mit weniger Bildung haben die gleiche Einstellung zur Autorität
Hierarchische Struktur in einer Organisation bedeutet eine ungleiche Rollenverteilung aus praktischen Gründen	Hierarchische Strukturen in Organisationen sind Spiegelbild einer natürlichen Ungleichheit zwischen oberer und unterer Schicht
Tendenz zu Dezentralisation	Tendenz zu Zentralisation
Geringe Gehaltsunterschiede zwischen oberen und unteren Hierarchiestufen	Große Unterschiede im Gehalt innerhalb der Hierarchie

Mitarbeiter erwarten, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden	Mitarbeiter erwarten, Anweisungen zu erhalten
Der ideale Vorgesetzte ist der einfallsreiche Demokrat	Der ideale Vorgesetzte ist der wohlwollende Autokrat oder gütiger Vater
Privilegien und Statussymbole stoßen auf Missbilligung	Privilegien und Statussymbole für Manager werden erwartet und sind populär
<i>Hoher Grad an Selbstorganisation</i> ⇒ <i>Weniger Fremdkontrolle, mehr Selbstkontrolle</i>	<i>Geringer bis mittlerer Grad an Selbstorganisation</i> ⇒ <i>Mehr Fremdkontrolle, weniger Selbstkontrolle</i>
<i>Hoher Tätigkeitsspielraum</i>	<i>Geringer Tätigkeitsspielraum</i>

Geringe Machtdistanz	Große Machtdistanz
<i>Flexibilität und Arbeitsrotation</i>	<i>Feste Arbeitstätigkeiten</i>
<i>Multi-Skilling</i>	<i>Spezialisierung</i>
<i>Viele Entscheidungsbefugnisse</i>	<i>Wenig Entscheidungsbefugnisse</i>
<i>Mittleres Macht- und Drohpotential</i>	<i>Hohes Macht- und Drohpotential</i>
<i>Vorgesetzter unterstützt und berät Gruppe</i>	<i>Vorgesetzter ordnet an und kontrolliert</i>
<i>Mehr Einzel-Verantwortung, Verantwortung für die Gruppe</i>	<i>Weniger Einzel-Verantwortung, mehr Verantwortung für die Gruppe</i>

Kulturdimension

Maskuline vs. feminine Werte einer Kultur

Maskulinität

Maskuline Werte einer Kultur:
Stärke, Leistung, Erfolg und
Bestimmtheit.

Feminität

Feminine Werte einer Kultur: Gleiche
Aufgaben- und Rollenverteilung
zwischen Männern und Frauen.
Ausgewogenheit zwischen Arbeits-
und Privatleben,
Kooperationsbereitschaft,
Fürsorglichkeit und Bescheidenheit

Kulturdimension (Unsicherheitsvermeidung vs. Risikobereitschaft)

Geringe Unsicherheitsakzeptanz

Hohe Unsicherheitsvermeidung.
=> *Analyseinstrumente, Studien, Gutachten und Pläne sollen Unsicherheit, Risiken und Gefahren minimieren und besitzen i.d.R. eine hohe Anerkennung und Priorität*

Großes Stressempfinden und subjektives Gefühl der Angst. Unsicherheit wird als Bedrohung empfunden, die es zu bekämpfen gilt.

Hohe Unsicherheitsakzeptanz

Unsicherheit (Ungewissheit) und uneindeutige Situationen sind normale Erscheinungen im Leben und werden täglich hingenommen, wie sie gerade kommen => *Ursachen hierfür liegen insbesondere am wirtschaftlichen und politischen System*

Geringeres Stressempfinden und subjektives Gefühl des Wohlbefindens. *Schlechte Laune, Angst, Traurigkeit* und/oder Ärger soll man möglichst nicht zeigen.

Geringe Unsicherheitsakzeptanz

Angst vor uneindeutigen Situationen und unbekanntem Risiken. Emotionales Bedürfnis nach Struktur, Regeln, selbst wenn diese niemals funktionieren. *Viele Regeln und Bestimmungen, personale und institutionelle Zuständigkeiten sollen für Sicherheit sorgen*

Vorwiegend materielle Strafen und Konsequenzen bei Fehlverhalten

Absprachen und Verbindlichkeiten sind exakt einzuhalten (u.a. Pünktlichkeit, Termine etc.)

Zeit ist Geld und beschränkt

Hohe Unsicherheitsakzeptanz

Uneindeutige Situationen mit unbekanntem Risiko werden akzeptiert. Es sollte nicht mehr Regeln geben als unbedingt notwendig.

Vorwiegend soziale Strafen und Konsequenzen bei Fehlverhalten

Absprachen und Verbindlichkeiten sind flexibel einzuhalten (u.a. Pünktlichkeit, Termine etc.)

Zeit ist flexibel und unbeschränkt

Geringe Unsicherheitsakzeptanz

Präzision, Pünktlichkeit, *Planung und Organisation* sind selbstverständliche **Eigenschaften**. *Merkmale im beruflichen Kontext: starke Formalisierung, Standardisierung von Abläufen, Aktennotizen, Protokollen, Dokumentationen*

Fokussierung auf der Sachebene und Unterdrückung abweichender Gedanken und Verhaltensweisen;

Motivation durch Leistung, **Wettbewerb**, Effizienz und Erfolg

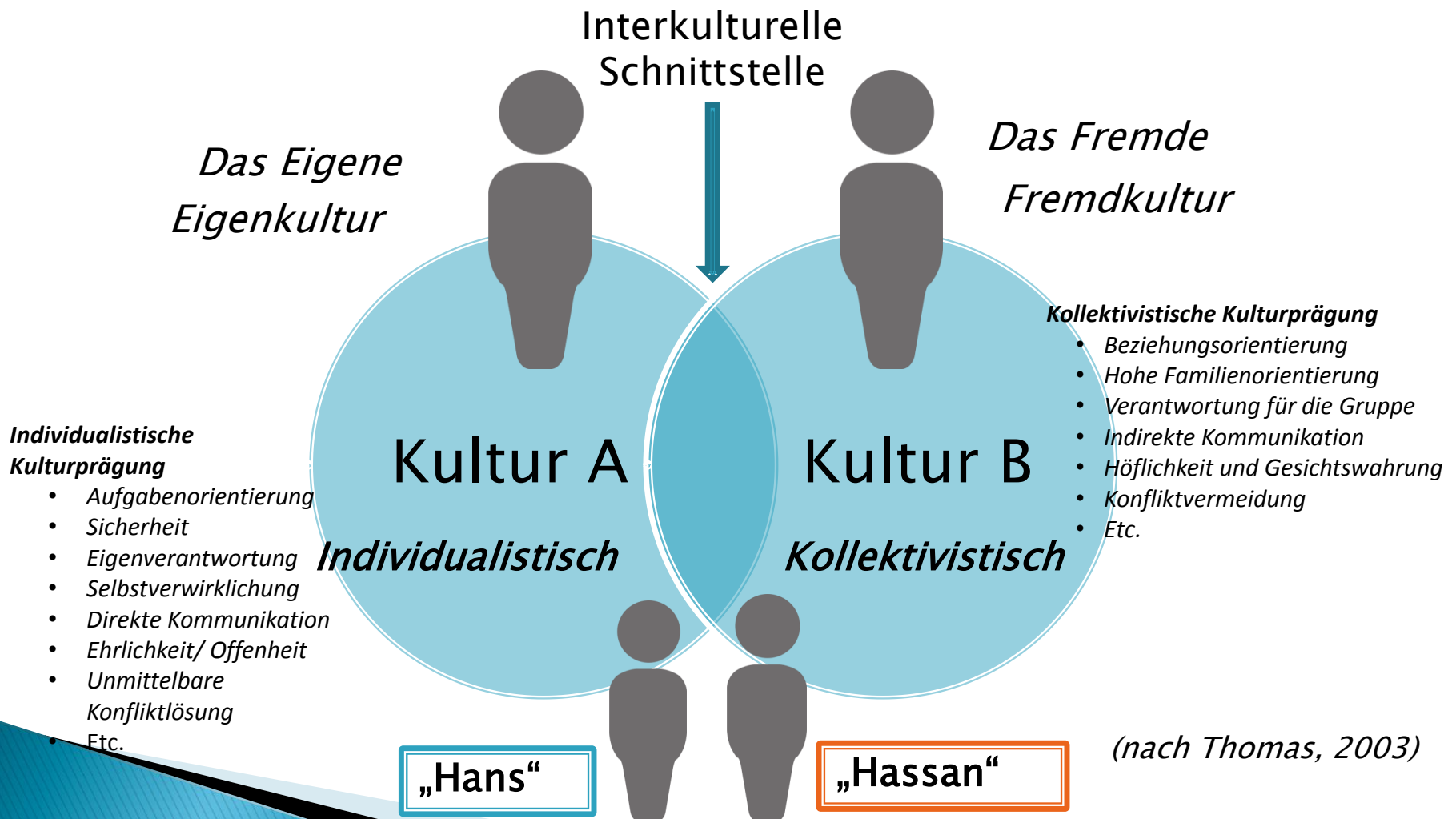
Hohe Unsicherheitsakzeptanz

Präzision, Pünktlichkeit, *Planung und Organisation* müssen erlernt werden. *Merkmale im beruflichen Kontext: weniger Formalisierung, Standardisierung von Abläufen, weniger/ keine Aktennotizen, weniger/ keine Protokolle, weniger/ keine Dokumentationen.*

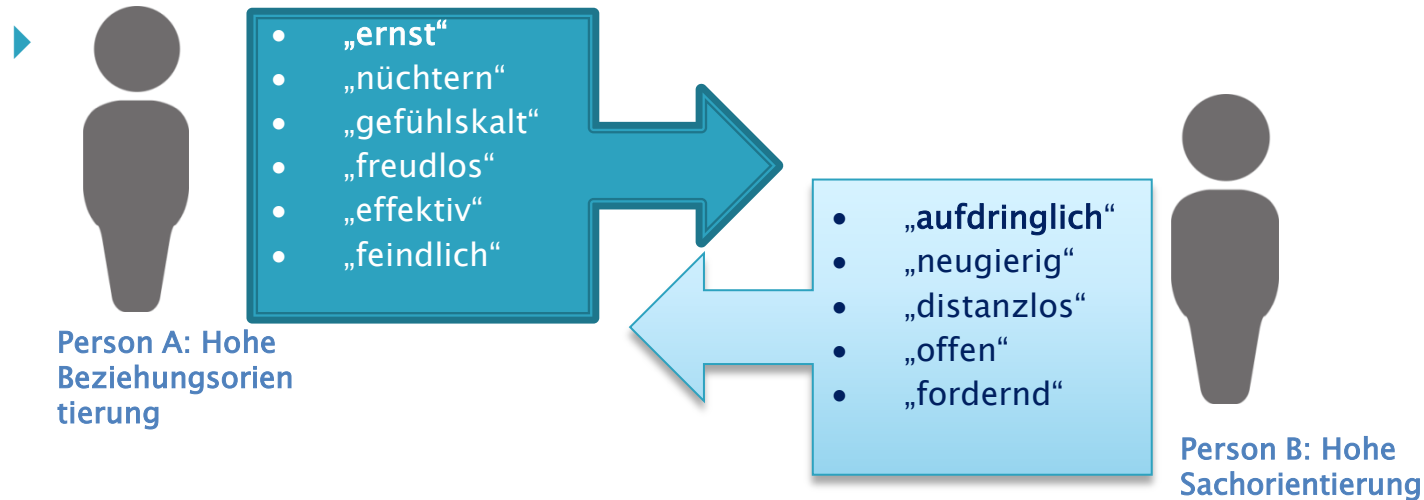
Fokussierung auf der Beziehungsebene und Toleranz gegenüber abweichenden und innovativen Gedanken und Verhaltensweisen

Motivation durch Qualität sozialer Beziehungen *und Nutzen für die Gruppe/ Familie*

Interkulturelle Schnittstelle und Bi-Kulturelle Sozialisation



Unreflektierte Wahrnehmung und Assoziationen hohe Beziehungsorientierung vs. hohe Sachorientierung



„Hanssan“



Akkulturationserfolg ist abhängig von u.a.

- Strukturellen und vorgegebenem Rahmen (Politik, Wirtschaft, Bildung, Kontext, rechtlicher Status etc.
- Produktive Reflexion des subjektiven Erlebens der verschiedenen Kulturen und deren Vereinbarkeit
- Integrations– **UND** Assimilationsstrategien

Quelle: Gutachten Aktionsrat Bildung, „Integration durch Bildung. Migranten und Flüchtlinge in Deutschland“, Waxmann Verlag, Münster 2016

Beispielhafte Empfehlungen für kultursensible Kommunikation

- ▶ **Selbstreflexion** über die eigene Stereotype, über eigene Vorurteile und Haltungen
- ▶ **Authentizität** und wahrhaftiges Interesse am Menschen bewahren
- ▶ **Anerkennung, Wertschätzung und Respekt von Unterschieden in der kulturellen Prägung**, kollektiven und biografischen Erfahrungen, individuellen Besonderheiten und individuellen Ressourcen
- ▶ *Vorsicht: Es geht um eine kooperative Haltung, nicht um die Aufopferung eigener Grundhaltungen und Werte. Ein „zu viel“ an Anerkennung und Empathie kann zu Zuschreibungen führen und somit den Verlauf der Kommunikation negativ beeinträchtigen.*
- ▶ Bei Unverständnis oder Irritationen **lieber fragen/ ansprechen als um den „heißen Brei“ zu reden** => Direkte Kommunikation erst nach Beziehungs- / und Vertrauensaufbau

- ▶ **Wertfreie Begegnung** => In erster Linie den Menschen sehen
- ▶ **Vermeidung von „Ethnisierungen“**: Reduzierung auf kulturelle Herkunft
- ▶ **Nachfragen passend zum Kontext** – z.B. zu kultureller Herkunft => Dabei ggf. Auftrag (z.B. „Sind Sie damit einverstanden, wenn ich Sie frage?“) einholen
- ▶ Bei Fehlern oder „Fettnäpfchen“ zurückrudern und **ggf. sich entschuldigen**
- ▶ **Vorsicht mit Witzen** über stereotype Kulturbilder. Bei einer Übertreibung mit Klischees über andere Herkunftskulturen kann es zu Missstimmungen oder Kränkungen kommen
- ▶ **Ausgrenzende Wortwahl vermeiden**, die ausgrenzen kann, wie zum Beispiel „Bei UNS machen WIR das so...“. Die Verwendung von „Wir“ impliziert eine „Ihr“ und vermittelt dem Gegenüber weniger Zugehörigkeit mehr Aus- und Abgrenzung.
- ▶ **Kommunikation auf Augenhöhe** – von Mensch zu Mensch

Programmpunkt 3

Praxistransfer



Ihr Ansprechpartner

FAHIM SOBAT

Interkulturelle Beratung | Training & Coaching

Innstraße 10

83022 Rosenheim

Telefon: 08031 / 220 37 86

Mobil: 0176 / 811 64975

E-Mail: info@fahimsobat.de

www.fahimsobat.de