

## Interkulturelle Kompetenzen in der multikulturellen Gesellschaft und in multinationalen Teams

„Interkulturelle Kompetenz besteht [...] in einem Bündel von Fähigkeiten, die einen produktiven Umgang mit der Komplexität kultureller Überschneidungssituationen erlauben“<sup>1</sup>

Interkulturelle Kompetenzen sind für die Arbeit in der multikulturellen Gesellschaft - so zeigen zahlreiche Forschungen - ungemein wichtig. Doch wie können - gerade in Hinblick auf die enorme Vielfalt der Migrationsbevölkerung - solche Kompetenzen gefasst und gefördert werden? Es gibt zwei grundsätzliche Arten interkultureller Trainings.<sup>2</sup> Trainings im Sinne des ersten Typs legen den Fokus auf die Vermittlung von Wissen über verschiedene Kulturen: „Italienerinnen und Italiener sind emotional, Türkinnen und Türken familienorientiert...“. Kritikerinnen und Kritiker sehen hier die Gefahr der Stereotypisierung, sowie der Kulturalisierung, d.h. der Rückführung von Divergenzen auf Kultur, obwohl ganz andere Ursachen dahinter stehen. Diese Sorge ist definitiv berechtigt. Andererseits zeigen Forschungen aber auch, dass kulturellen Divergenzen bestehen und im Berufsfeld einen großen Einfluss ausüben.<sup>3</sup>

Der zweite Typ interkultureller Trainings ignoriert aufgrund der eben genannten Gefahren den Einfluss von Kultur und konzentriert sich auf andere Aspekte wie beispielsweise den Umgang mit Diskriminierungserfahrungen, Machtasymmetrien und Stereotypen. Bei diesen Trainings besteht die Gefahr darin, dass (wie zahlreiche Forschungen zeigen) tatsächlich vorhandene kulturelle Divergenzen ignoriert werden und Migrantinnen und Migranten zu einseitiger Anpassung an die deutsche Kultur (Assimilation) gedrängt werden.<sup>4</sup>

In unseren interkulturellen Trainings, die auf die Arbeit in der multikulturellen Gesellschaft bzw. in multinationalen Teams ausgerichtet sind verfolgen wir daher einen alternativen Ansatz. Einblick in andere Kulturen - oder wie ich es fassen möchte „Einblick in mögliche kulturelle Divergenzen“ - stellt dabei einen wichtigen Aspekt interkultureller Kompetenz dar - wenn auch keinesfalls der einzige. Wie wir diesen Aspekt „Einblick in mögliche kulturelle Divergenzen“ verstehen und vermitteln verdeutlichen die folgenden Punkte:

- a) Interkulturelle Kompetenzvermittlung basiert bei uns auf einem offenen und dynamischen Kulturverständnis. Es wird verdeutlicht, dass Menschen der Kultur, mit der sie aufgewachsen sind,

---

<sup>1</sup> Wolf Rainer Leenen, Andreas Groß und Harald Grosch (2013): Interkulturelle Kompetenz in der Sozialen Arbeit . In: Georg Auernheimer (Hg.), Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität . Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 114

<sup>2</sup> Diese Gegenüberstellung bezieht sich auf zwei Gegenpole, die jedoch durchaus in Trainings umgesetzt werden. Es gibt jedoch selbstverständlich auch Trainings, die sich zwischen diesen Extremen ansiedeln.

<sup>3</sup> vgl. dazu bspw. meine Forschung in Kindertagesstätten

<sup>4</sup> vgl. z.B. meine Forschung zur Zusammenarbeit von Erzieherinnen und Migranteneleitern im Kindergarten

nicht hilflos ausgeliefert sind. Vielmehr können aktiv und kreativ mit ihr umgehen und auch Aspekte aus anderen Kulturen für ihr Leben und Denken übernehmen. Wichtig ist außerdem, sich immer wieder zu verdeutlichen, dass sich innerhalb von kulturellen Gruppen selbstverständlich zahlreiche interindividuelle Unterschiede finden lassen.

- b) Ganz besonders wichtig ist: Der vermittelte Einblick in andere Kulturen ist bei uns kein Rezeptwissen. Vermitteltes Wissen über andere Kulturen hat immer exemplarischen Charakter und dient als solches der Sensibilisierung der Trainees und nicht der Zuschreibung und damit Stereotypisierung von Migrantinnen und Migranten! Methodisch umgesetzt wird dies durch die Arbeit mit Fallbeispielen.
- c) Der Einblick in mögliche kulturelle Divergenzen wird ergänzt durch Wissen über weitere Einflüsse, die in interkulturellen Kontaktsituationen wirken und dabei Divergenzen und Irritationen hervorrufen können. Dazu gehören beispielsweise Machtasymmetrien, Diskriminierungserfahrungen, Stereotype, aber auch Religion, unterschiedliche Bildungsniveaus, Gender, Zugehörigkeit zu Subkulturen etc.
- d) Der Fokus liegt in unseren Trainings auf Werten, Erziehungskonzepten, Kommunikationsstilen und einigem mehr - zugespitzt auf die Themen, die für das jeweilige Arbeitsfeld besonders relevant sind. Die Trainings bleiben nicht beschränkt auf oberflächliche Ausdrücke von Kultur wie beispielsweise Nahrung oder Kleidung. Besondere Beachtung findet zudem die Frage, wie in interkulturellen Situationen eine gemeinsame (neue) Interkultur entwickelt werden kann.

Zentrale Kompetenzen, denen in unseren Trainings hohe Bedeutung zukommt, sind darüber hinaus Reflexionsfähigkeit, Dialogfähigkeit und Ambiguitätstoleranz. Reflexionsfähigkeit ist Grundkompetenz in interkulturellen Situationen. Ohne sie kommt es zwangsläufig zu Stereotypisierung, zur Ignoranz kultureller Vielfalt oder kulturunsensiblem Verhalten. Dialogfähigkeit gewinnt ihre Bedeutung aufgrund der Heterogenität der Migrationsbevölkerung und den damit verbundenen Grenzen des eigenen Wissens. Selbst identifizierte „mögliche“ kulturelle Divergenzen müssen daher immer im Dialog herausgearbeitet werden. Ambiguitätstoleranz schließlich ist wichtig um kulturelle Divergenzen (sofern sie nicht grundlegenden Werten, Menschenrechten o.ä. widersprechen), tolerieren zu können und nicht einseitige Anpassung (Assimilation) der Migrantinnen und Migranten bzw. internationalen Mitarbeitenden zu fordern.



**Miriam Morgan**

Post-doc am Institut für Interkulturelle Kommunikation der LMU München,  
Lehrbeauftragte und interkulturelle Trainerin