

Eberhard Mühlen

ZWEI WELTEN EIN TEAM

Interkulturelle Kompetenz für Integrationshelfer, Berater,
Teamleiter und Führungskräfte

MühlenMedien

1. Auflage 2016

MühlenMedien

www.MühlenMedien.de

ISBN 978-3-9817238-3-0

Bestell-Nr. 568123

Umschlaggestaltung: Nico Mühlen, Gobasil, www.gobasil.com

Herstellung: MühlenMedien

Nachdrucke, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Autors.

INHALT

Einführung 5

Interkulturelle Kompetenz 9

Individualismus versus Kollektivismus 15

Aufwachsen und Leben in einer Kollektiv- und einer Individual-Kultur 23

Familienleben und Erziehung 23

Schule und Ausbildung 42

Partnersuche, Partnerfindung und Heirat 49

Die kulturelle Macht der Sexualität 57

Unterschiedliche Rollenerwartungen an Mann und Frau 63

Einander besser verstehen lernen! 68

Der Besuch in einer syrischen Familie 70

Kommunikation zwischen den Kulturen 77

Direktes, offenes versus indirektes, verschlüsseltes Kommunikationsverhalten 77

Nonverbale Kommunikation 84

Low-Context- im Vergleich zu Hig- Context-Communication 89

Sich vergeben und versöhnen 94

Die Entwicklung und Funktion eines Gewissens 96

Kulturelle Identität 103

Was ist Kultur? 104

Individualistisches Kulturmuster am Beispiel Deutschlands 109

Kollektivistische Kulturmuster 114

Dominante Werte 118

Unterschiedliches Zeitverständnis 121

Kurzer Vergleich der großen Religionen 127

Interkulturelle Teamleitung und Führungsqualitäten 131

Interkulturelle Synergien entdecken	131
Ablauf von Teamtreffen	134
Erwartungen an Führungsverhalten	136
Assimilation, Integration oder Inklusion?	141
Literaturverzeichnis	151

Einführung

Da lebt die türkische Großfamilie schon so lange in Ihrer Nachbarschaft, und Sie haben noch kein Mal so richtig miteinander geplaudert, geschweige denn einen Tee miteinander getrunken.

Da ist der syrische Asylant, der ein Praktikum in Ihrer Firma bekommen hat, und es gibt immer wieder Verständigungsprobleme und Reibungspunkte bei der Zusammenarbeit.

Bei den Vorlesungen und Seminaren an der Uni setzen sich immer häufiger ein Student oder eine Studentin mit einer anderen Hautfarbe und Sprache neben Sie. Sie würden ja gern ein wenig ungezwungen Kontakt aufnehmen - aber wie?

Seit einiger Zeit kommen Grüppchen von Flüchtlingen aus Eritrea oder dem Irak zu den Gottesdiensten Ihrer Kirchengemeinde; sie stehen hinterher eine Weile unbeholfen herum, bevor sie gehen. Kaum einer der Alteingesessenen wagt es, sie anzusprechen.

In Ihrem Stadtteil ist ein Flüchtlingsheim eingerichtet worden. Eigentlich würden Sie gern einmal ins neue Flüchtlingscafé gehen und mithelfen oder sich zu einem ehrenamtlichen Flüchtlingshelfer schulen lassen, um bei Behördengängen zu helfen oder sogar Deutschunterricht zu geben. Die Unsicherheit und Furcht vor dem Fremden sind jedoch zu groß - es ist halt einfach eine andere Welt! Wie kann man sie nur kennenlernen und das Unbehagen ablegen?

Interkulturelle Integration und Teamarbeit sind zurzeit ein brandaktuelles Thema. Durch Globalisierung, Welthandel, Tourismus, Migration und Flüchtlingsbewegungen begegnen sich immer mehr Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Dadurch finden sich zunehmend bikulturelle Paare, die sich für ihre Herausforderungen Verständnis und auch Beratung¹ wünschen, aber auch Teamarbeit im interkulturellen Kontext ist gefragt, ob am Arbeitsplatz oder in dem Leitungskreis einer Kirchengemeinde, in einem interkulturellen Hauskreis oder karitativen Einsatzteam.

Dabei geht es nicht nur um besseres interkulturelles Verständnis, sondern auch darum, zu interkulturellen Synergien² zu finden. Leiter müssen die Schätze entdecken, die Mitarbeiter aus anderen Kulturen mit ihren Werten, Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen in eine Gruppe oder Kirchengemeinde einbringen. Leiter dürfen nicht nur die möglichen Konfliktpotenziale im Blick haben, sondern müssen verstehen, den „think-tank“ sowie das „know-how“ ihrer internationalen Mitarbeiter auszuschöpfen und mit den Fähigkeiten der deutschen Mitarbeiter zu verknüpfen. Auf diese Weise können ganz neue Kreativitäts- und Leistungspotenziale freigesetzt werden.

¹ Mühlen, Eberhard, *ZWEI WELTEN - EINE LIEBE. Bikulturelle Paare finden ihren Weg*. MühlenMedien, Braunschweig. 2015 (auch in Englisch erhältlich: Mühlen, *CROSS-CULTURAL COUPLES. Loving against all odds*). www.MühlenMedien.de. Zu Seminaren siehe www.team-f.de.

² *Synergie* ist griechisch und steht für *Zusammenarbeit*.

Für das interkulturelle Management im Geschäftsleben gibt es inzwischen eine reiche Palette an Büchern und Schulungsangeboten. Auf der Laienebene, zum Beispiel im ehrenamtlichen, karitativen Tätigkeitsbereich und auch für den christlich-kirchlichen Rahmen muss man eher danach suchen.

Dieser Herausforderung möchte ich mich mit diesem Buch stellen. Ich habe mich intensiv mit der hochkarätigen Literatur zur interkulturellen Kompetenz für Führungskräfte im Managementbereich befasst und zusammen mit meiner Frau Claudia selbst vielfältige interkulturelle Studien betrieben, zum Beispiel in Indien, Thailand, Südamerika, Nordafrika und Albanien. Ich werde mich bemühen, den intellektuellen Fachjargon in eine verständliche Alltagssprache herunterzubrechen und die Thematik mit unseren eigenen Beobachtungen und Erfahrungen verknüpfen, so dass jeder interessierte Leser die komplizierten Abläufe der interkulturellen Verständigung nachvollziehen kann.

Für die, die ein größeres Interesse an den einschlägigen Fachbegriffen und am Hintergrundwissen haben, habe ich eine Reihe Fußnoten mit Verweisen beigefügt. Wer schnell zum Ziel kommen möchte, kann das Buch auch ohne den Ballast der Fußnoten zügig durchlesen.

Interkulturelle Kompetenz

Hendrik plant an einer Schulung für ehrenamtliche Flüchtlingshelfer teilzunehmen und freut sich, einen erfahrenen Helfer bei dem Besuch einer syrischen Flüchtlingsfamilie begleiten zu können. Aufgeregt nimmt er sich vor, sich gut an die Regeln seiner deutschen Kinderstube zu halten. Als erstes wundert er sich, wie sein Begleiter an der Tür aus den Schublen schlüpft und mit einer leichten Verbeugung seine rechte Hand auf sein Herz legt. Warum das nur? Forschend blickt er sich in der kleinen Wohnung um und entdeckt die Ehefrau, die zurückhaltend im Hintergrund steht. Zielstrebig geht er auf sie zu und will ihr die Hand schütteln. „Die Dame zuerst“, so hatte es ihm sein Vater eingetrichtert. Aber sie weicht erschrocken zurück und senkt den Blick zur Seite. „Komisch“, denkt er, „habe ich da etwas falsch gemacht?“

Er folgt seinem Begleiter, der den ältesten Mann in der Runde zuerst mit einem leichten Händedruck begrüßt und danach alle anderen im Wohnzimmer. Wie in ihrer syrischen Heimat liegen dort an den Wänden entlang Polster als Sitzgelegenheit und umrahmen einen Teppich in der Mitte des Raumes. Hendrik lässt sich auf einem der Polster nieder und streckt nach einer Weile ächzend seine Beine aus, weil es einfach zu unbequem für ihn ist in dieser Stellung zu sitzen.

Sein Begleiter fragt den Senior nach dem Wohlergehen seiner Familie und wie die Kinder sich in der Schule machen. Dieser antwortet höflich lächelnd mit gebrochenem Deutsch und erkundigt sich ebenso nach dem Wohlergehen seines Gastes.

Hendrik schaut sich alle Personen im Raum genau an. Er wundert sich, dass keine der Frauen Platz genommen hat und wendet sich schließlich seinem Nebenmann zu. „Wie lange bist du schon hier?“, beginnt er. „Was machst du so den ganzen langen Tag? Hast du schon Arbeit? Und wie war es auf der Flucht?“ Sein Nebenmann antwortet ihm zögernd und zurückhaltend. „Na, der kann wohl noch kein vernünftiges Deutsch“, denkt Hendrik.

Da treten die Frauen herein und beginnen Tee anzubieten. „Wunderbar, her mit dem Zeug“, denkt sich Hendrik und streckt die kleine Tasse einem Mädchen mit züchtigem Kopftuch entgegen. Er zwinkert ihr zu und fragt: „Na, wie geht’s?“ Sie sagt gar nichts und schaut unter dem strengen Blick ihres Vaters beschämt zur Seite. „Seltsam“, grübelt er, „dabei wollte ich doch nur die Atmosphäre ein wenig auflockern“.

Dann kommt die Hauptspeise. Schüsseln mit verschiedenem Gemüse und Fleisch werden in die Mitte gestellt, daneben große Fladenbrote. Hendrik häuft sich seinen Teller voll, nimmt das Fladenbrot in die linke Hand und reißt sich ein gehöriges Stück ab. Es schmeckt großartig. Wohligh stöhnend isst er seinen Teller leer und wischt ihn noch mit dem Brot aus. „Immer schön aufessen. Damit Morgen auch die Sonne scheint“, erinnert er sich an die Worte seiner Oma.

Ein kleiner Junge sitzt auf dem Schoß seines großen Bruders in der Nähe. „Mann, sitzt du brav dabei. Du bist wohl ein ganz Kluger“, wendet sich Hendrik ihm zu und wuschelt ihm über den Kopf. Erschrocken fährt der Junge mit seinem Kopf zurück.

Hendrik wundert sich, dass sich sein Begleiter relativ schnell nach dem Essen für die Gastfreundschaft bedankt und sich zum Geben bereit macht. Er gebraucht so viele nette, überschwängliche Worte, dass sich Hendrik wundert - so kennt er ihn sonst gar nicht. Er überreicht dem Hausherrn noch ein kleines Geschenk, das dieser ohne große Regungen zu zeigen nimmt und auf ein Regal legt. „Mann, pack es doch aus. Ich würde gern wissen, was drin ist! Ist der unhöflich!“, geht es Hendrik durch den Kopf.

Bei jedem der Männer verabschiedet sich sein Begleiter mit einem leichten Händedruck und verbeugt sich lächelnd vor den Frauen, die im Hintergrund am Eingang der Küche stehen. Dieses Mal ahmt Hendrik seinen Begleiter nach und findet, dass es ihm elegant gelingt. Nur der Händedruck der Männer ist für seinen Geschmack ein wenig schlaff. Sind das denn keine richtigen Kerle?

Auf dem Rückweg unterhält er sich intensiv mit seinem Begleiter über den Besuch, und ihm werden die Augen geöffnet, dass er in seinem Eifer wohl einiges falsch gemacht hat. „Es sind wirklich zwei Welten, die hier auf einander stoßen. Da habe ich noch eine Menge zu lernen“, muss er sich eingestehen. „Nur gut, dass ich an der Schulung zum Flüchtlingshelfer teilnehmen kann.“

Die Geschichte mit Hendrik ist natürlich erfunden und von mir mit extra vielen Fettnäpfchen versehen worden. Ich habe mindestens sieben Patzer eingebaut. Haben Sie einige identifizieren können? Damit können Sie schon einmal die Größe Ihrer interkulturellen Kompetenz testen. Die gründliche Auflösung folgt in dem Kapitel „Der Besuch einer syrischen Familie“ auf Seite 72.

Gerade Begrüßungszeremonien sind bei einer interkulturellen Begegnung von großer Wichtigkeit. Richtig durchgeführt, helfen sie, die Achtung und das Vertrauen eines Menschen aus einer fremden Kultur zu gewinnen und zu erhalten. Wobei man natürlich auch mit der Großzügigkeit seines Gegenübers rechnen darf, denn er weiß ja, dass sich Menschen aus unterschiedlichen Kulturen begegnen und ist sich sicherlich selbst nicht sicher, ob er sich in unserer Kultur stets korrekt verhält. Niemand muss sich verbiegen! Dennoch gibt es gewisse Dinge, die zu den „Don'ts“ gehören und aus Höflichkeit beachtet werden sollten.

Damit sind wir schon bei dem umfassenden Thema „Interkulturelle Kompetenz“.

Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, einfühlsam und erfolgreich mit den Angehörigen einer anderen Kultur kommunizieren zu können. Es bedeutet aber auch, sich in einer fremden kulturellen Umgebung angemessen zu bewegen. Ein Mensch mit interkultureller Kompetenz kennt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Kulturen und kann mit Offenheit, Empathie und Toleranz darauf reagieren.

Nach Herbrand³ gehören folgende drei voneinander abhängige Dimensionen dazu: eine kognitive, eine affektive und eine kommunikativ-verhaltensbezogene. Schmidt bringt die etwas kompliziert klingenden Begriffe auf eine leicht verständliche Ebene: Er spricht von Kopf, Herz und Händen. Es geht „um das Wissen, den *Kopf*, und um die Haltung, das *Herz*. Beide sind entscheidend beteiligt beim Erlernen interkultureller Kompetenz. Ein weiterer Aspekt kommt aber noch hinzu, nämlich die Praxis, die *Hände*.“⁴

Solange man sich nur in seiner eigenen Kultur bewegt, macht man sich wenig Gedanken über das Leben in anderen Kulturen - aber auch wenig Gedanken über das Wesen seiner eigenen Kultur. So wie man selbst lebt, meint man, ist es gut und richtig. Erst dann, wenn man mit Menschen einer anderen Kultur konfrontiert wird - zum Beispiel in der Nachbarschaft, in der Kirchengemeinde oder im Flüchtlingscafé - macht man sich nicht nur Gedanken über deren Kultur, sondern vielfach auch erst Gedanken über die Wurzeln und das Wesen der eigenen Kultur. Das alles gehört zur kognitiven Ebene interkultureller Kompetenz: nicht nur die fremde, sondern auch die eigene kulturelle Identität zu ergründen, das heißt, das unterschiedliche Aufwachsen und die unterschiedlichen Prägungen - die

³ Herbrand, Frank, *Fit für fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte*. Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien. 2002. S. 33.

⁴ Schmidt, Jürgen H., *Basics interkultureller Kompetenz. Bausteine für die Entwicklung interkultureller Kompetenz*. Books on Demand GmbH, Norderstedt. 2012. S. 131.

Enkulturation und Sozialisation - in der Fremd- und Eigenkultur zu vergleichen und die unterschiedlichen Kommunikationsstile zu berücksichtigen.

Zur affektiven Teilkompetenz, dem *Herz*, gehören Eigenschaften wie Bereitschaft zur Empathie, Offenheit, Toleranz, Geduld - aber auch eine gehörige Portion Humor, um in unerwarteten Situationen angemessen reagieren zu können. Unvoreingenommen zu beobachten und zuzuhören, gehören auch unbedingt dazu. Dabei vergleicht man ständig, ob das, was man gelesen hat auch mit der Wirklichkeit übereinstimmt.

Mir gefällt in diesem Zusammenhang der Begriff „respektvolle Neugier“. Der Respekt vor der fremden Person bewahrt vor einer Haltung der plumpen, aufdringlichen Neugier. Das wünsche ich Ihnen! Dazu gehört ein aufgeschlossenes Wesen, ein freundliches Lächeln, eine hilfsbereite Haltung - zum Beispiel bei der Begegnung in einem Geschäft oder auf der Straße.

Darauf besinne ich mich stets, wenn ich mich in einer fremden kulturellen Umgebung bewege. Während meiner Studien zu Familienstrukturen in Indien⁵ habe ich zum Reisen sehr gern den Zug genommen - bewusst allein, um mit den Mitreisenden schneller ins Gespräch zu kommen. Eine meiner längsten Reisen ging für fast dreißig Stunden quer durchs Land. Was konnte ich da alles beobachten und an Eindrücken in mich aufnehmen! Natürlich waren die mitreisenden Inder auch neugierig auf den fremden Weißen, aber ihre Gesichter blieben zunächst verschlossen zurückhaltend. Erst als ich sie hilfeschend fragte, wie wohl der nächste Bahnhof hieße und sie dabei anlächelte, tauten sie auf. Und bald saß eine Traube von Hindus, Sikhs und Muslimen um mich herum, und hörte nicht auf, mich auszufragen, wie das Leben in Deutschland wäre, und auch ich hatte eine einzigartige Gelegenheit, etwas über das Ehe- und Familienleben dieser unterschiedlichen Ethnien zu erfahren. Wenn es mir zu viel wurde, musste ich mir meine Kopfhörer aufstülpen, um verschnaufen zu können.

Dieses Buch spricht im Wesentlichen die kognitive Dimension an und bewegt hoffentlich auch etwas auf der affektiven Ebene. Die dritte Ebene, die der *Hände* - die kommunikativ-verhaltensbezogene - baut auf den ersten beiden Ebenen auf und wird sich dann in der Begegnung mit Menschen aus anderen Kulturen, wo auch immer Ihr Aufgabenfeld liegt, zu bewähren haben.

Der Erwerb von interkultureller Kompetenz ist ein lebenslanger Lernprozess. Selbst nach einem langen Aufenthalt im Ausland oder einer jahrelangen Freundschaft mit Migranten besitzt man sie nicht einfach. Sie entwickelt sich stets weiter - mit jeder neuen interkulturellen Begegnung. Bewahren Sie sich dabei stets eine Haltung der „respektvollen Neugier“!

⁵ Mühlhan, Eberhard, *Familienstrukturen in Indien. Fremden Kulturen eine christliche Familienlehre bringen*. Edition afem, mission academics 33, Nürnberg. 2011.

Individualismus versus Kollektivismus

Die Völker dieser Erde kann man grob in zwei Hauptgruppen einteilen, in solche mit kollektivistischer Werthaltung (zum Beispiel Asiaten, Afrikaner, Lateinamerikaner, Ost- und Südeuropäer), und solche mit individualistischer Werteinstellung (zum Beispiel West- und Nordeuropäer wie Deutsche, Schweizer, Österreicher, Niederländer, Briten, Skandinavier, aber auch US-Bürger, Kanadier, die weiße Bevölkerung Australiens, Neuseelands und Südafrikas⁶).

Schaut man auf eine Weltkarte, so fällt auf, dass Individualgesellschaften flächenmäßig wesentlich geringer vertreten sind als Kollektivgesellschaften. Das muss sich der deutschsprachige Leser bewusst machen, der zu denken neigt, seine Art zu leben sei die einzig richtige und die weitverbreitetste auf dieser Erde. Bei der Unterscheidung von Individualismus und Kollektivismus geht es auch

⁶ „Die aus Europa stammenden Einwanderer in Nordamerika, Australien und Neuseeland waren offensichtlich individualistisch genug, um ihre alte Umgebung zu verlassen, und sie kamen in ein Land, in dem, getreu dem Pioniergeist, jedermann für sich selbst zu sorgen hatte.“ Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan, *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. Auflage, München, Beck-Wirtschaftsberater im dtv. 2011. S. 148.