

6.1.8 Viele Kulturen in Ausbildung

Inhalt

	<i>Seite</i>
● Einführung	3
● Kultur – was ist das?	5
– Kulturbegriff	
– Kulturelle Unterschiede und die Folgen	
– Interkulturelles Lernen und interkulturelle Kompetenz	
● Diversity Management – die Vielfalt nutzen	11
● Der Ausbilder und viele Kulturen	14
– Jugendliche mit Migrationshintergrund gewinnen	
– Jugendliche mit Migrationshintergrund integrieren: Interkulturelles Lernen fördern	

(Fortsetzung siehe nächste Seite)

Die Autoren:

Carolin Höltermann (Gesellschafterin), **Mathias Hofmann** (Geschäftsführender Gesellschafter) der Unternehmensberatung SHS CONSULT GmbH, Schwerpunkte: Beratung, Coaching und Training im Rahmen von Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung sowie der Begleitung von Veränderungen.

Anschrift: SHS CONSULT GmbH, August-Bebel-Str. 58, 33602 Bielefeld, Tel.: 05 21/32 99 50 00, E-Mail: buero@shs-consult.de, Internet: www.shs-consult.de

Inhalt (Fortsetzung)

● Zusammenfassung: Von Interkultureller Kompetenz zum Diversity Management	24
● Literatur	24
● Anhang	25

Einführung

Jenseits aller politischen Diskussionen um „Multikulti“, Integration und Migration sind Ausbilder zunehmend mit dem Fakt konfrontiert, dass ihre Auszubildenden einen sogenannten Migrationshintergrund haben. Was in den gewerblichen Berufen der großen Industrieunternehmen schon seit Jahrzehnten üblich ist, kommt nun auch in kleinen und mittleren Unternehmen und in der großen Mehrzahl der Ausbildungsberufe an: Viele der Auszubildenden oder ihre Eltern sind in der Türkei, in Russland, in Afrika oder einem anderen Land geboren, welches sich kulturell in verschiedensten Ausprägungen von Deutschland unterscheidet. In der Regel tritt die Herkunft nicht in den Vordergrund, denn die jungen Leute zeigen gleichermaßen Fleiß, Erfolge und Schwierigkeiten wie ihre deutschen Azubi-Kollegen. Oft genug treten aber auch Probleme auf, sei es hinsichtlich der (Schrift-)Sprache oder hinsichtlich typisch deutscher Tugenden wie Ordnung und Pünktlichkeit. Und ab und an gruppieren sich Auszubildende unter ihresgleichen – und reden nicht sehr freundlich über die anderen. Aus einer Mücke wird da schnell ein Elefant. Hier ist der Ausbilder nicht nur mit seiner Konfliktfähigkeit gefragt, sondern er muss gleichzeitig interkulturelle Kompetenz zeigen, dabei helfen Vorurteile abzubauen und die Zusammenarbeit im Unternehmen fördern.

Ein Unternehmen, das in der Lage ist, junge Menschen aus verschiedensten Kulturen auszubilden, ist auf dem Arbeitsmarkt heute klar im Vorteil. Der demografische Wandel ist weit fortgeschritten und gerade in den jungen Jahrgängen ist der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund sehr hoch. Angesichts des bereits bestehenden Fachkräftemangels erlangt die Ausbildung des Personals zunehmend an Bedeutung. Und auch die Jugendlichen mit Migrationshintergrund sind wählerisch, wenn es um die Wahl ihres Ausbildungsplatzes geht: Sie gehen gerne dorthin, wo sie willkommen sind und Übernahmechancen sehen. Im Umkehrschluss ist

**Ausbildung
junger Menschen
aus verschiedensten
Kulturen**

der Arbeitgeber aufgefordert, seine Attraktivität für neue Auszubildende zu kommunizieren und bestenfalls eine Marke aufzubauen, die die Stärken des Arbeitgebers deutlich herausstellt. „Employer Branding“ ist das aktuelle Schlagwort und beschreibt die Sichtbarkeit der Arbeitgeberattraktivität nach außen und nach innen. Damit die Marke sich durchsetzt, besteht die klare Notwendigkeit, das nach außen Kommunizierte auch im Unternehmen zu leben.

Ansprache potenzieller Auszubildender aus verschiedenen Kulturkreisen

In Bezug auf die Gewinnung von Auszubildenden verschiedener Kulturen bedeutet das: Wer heute interessante Jugendliche als Auszubildende für seinen Betrieb gewinnen will, der sollte in seinem Unternehmen einen professionellen Umgang mit seinen Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturkreisen aufweisen und die gut ausgebildeten Fachkräfte mit und ohne Migrationshintergrund langfristig binden. Dies wird unter dem Begriff „Diversity Management“ zusammengefasst und meint, an dieser Stelle verkürzt dargestellt, die gezielte Nutzung unterschiedlichster Kompetenzen von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturen, sei es für interne Prozesse als auch für die Ansprache der diversen Zielgruppen und Kunden; oder – und da schließt sich der Kreis – für die richtige und authentische Ansprache potenzieller Auszubildender aus verschiedenen Kulturkreisen.

Der Beitrag wird nach einer Klärung um den Begriff der Kultur Konzepte des Diversity Managements und Ideen zur Ausbildung interkultureller Kompetenz aufzeigen. Schließlich runden zwei praktische Beispiele von Übungen zur Ausbildung interkultureller Kompetenz die Diskussion ab. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf die Gestaltungsmöglichkeiten von Ausbildern im Rahmen von Förderung von Interkulturalität und Diversity Management.

Kultur – was ist das?

Der Begriff der Kultur ist vielfach definiert und wird im Alltag häufig gebraucht. Er hat etwas mit Gegenständen des täglichen Gebrauchs zu tun, von Speisen und Getränken bis zu den Möbeln. Einige denken beim Begriff Kultur unwillkürlich an Kunst, also Musik und Bilder. In der hohen Kunst spiegelt sich die gebräuchliche Alltagskunst bis hin zum Volkslied oder Gassenhauer wider. Sprache und die Art zu sprechen ist ein Kulturgut. Diese „Artefakte“ sind alle im Alltag wahrnehmbar – wir können sie hören oder sehen. Kultur hat auch etwas mit Regeln und Normen zu tun, von dem Ausspruch „das macht man nicht“ und den „ungeschriebenen Regeln der Höflichkeit“ über das Bürgerliche Gesetzbuch bis hin zu den Sitten, Gebräuchen und Ritualen für Feste und besondere Familienergebnisse wie Geburt und Tod. Regeln und Normen kann man nicht mehr unmittelbar sehen, sie sind aber häufig zu benennen. Und schließlich hat Kultur sehr viel mit Moral und Werten zu tun. Werte sind nicht so leicht zu fassen oder aufzuschreiben. Man muss schon genauer erklären, was man damit meint, wenn man von „Gleichwertigkeit“, „Freiheit“, „Gerechtigkeit“ oder „Solidarität“ spricht. Mitunter interpretieren Personen diese Werte sehr unterschiedlich.

Kulturbegriff

Kultur gibt Orientierung und bietet Muster, nach denen wir einvernehmlich handeln können und sicher sind, uns für die Gemeinschaft adäquat zu verhalten. „Kultur ist ein identitätsstiftendes Interaktionsmuster“, wie Fritz Simon [2] es treffend zusammenfasst.

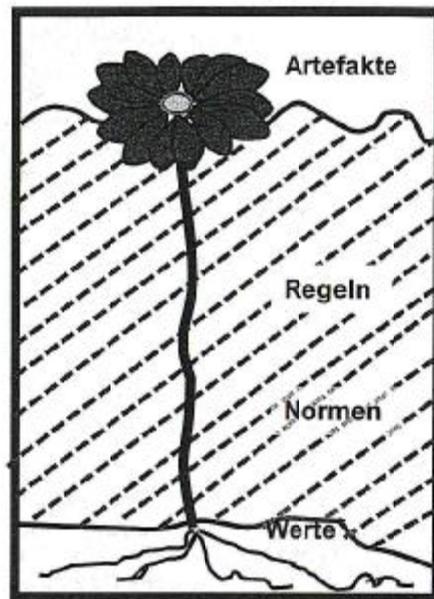


Abb.1: Kultur sichtbar und unterhalb der Oberfläche

Kulturelle Unterschiede und die Folgen

Schlüssel aller kultureller Konflikte

Die eigene Kultur ist uns so selbstverständlich, dass sie uns im Alltag gar nicht bewusst ist. Erst wenn wir uns in einer anderen Kultur bewegen, wird uns am Unterschied auch die eigene Kultur bewusst. Wenn es auf der Auslandsreise morgens eine warme Suppe gibt und sich im Laufe des Tages keiner an Verkehrsregeln hält, erleben wir Irritationen. Unser gewohntes Regelwerk wird infrage gestellt und es ist nur verständlich, dass wir häufig „befremdet“ sind und das Gefühl haben, unsere Kultur ist „richtig“ oder „besser“, zumindest doch viel „praktischer“. Hier liegt der Schlüssel aller kulturellen Konflikte: Recht haben wollen und die anderen herabwürdigen, kurz, die eigenen Standards als richtungweisend und eben *richtig* anzusehen.

Doch wissen Sie, wie andere über „uns Deutsche“ denken?

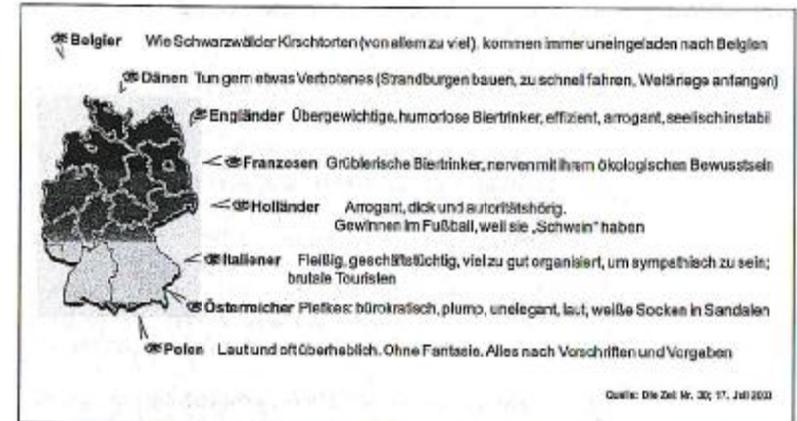


Abb. 2: Der Blick auf die Deutschen

Und? Finden wir diese Vorverurteilung treffend, berechtigt oder fair? Wer länger in verschiedenen Kulturen gelebt hat oder diese umfassend kennengelernt hat, weiß: Es geht nicht um richtig und falsch, besser und schlechter. Kulturen sind unterschiedlich, sie erklären sich aus der langen Geschichte und Geografie eines Volkes oder Landes und sie haben alle ihre Berechtigung. Wir können immer voneinander – von anderen Kulturen – lernen. Aber nicht weil eine besser ist als die andere, sondern weil sie sich gegenseitig bereichern. Wie übrigens schon die gesamte Menschheitsgeschichte lang, denn jede Kultur verändert sich stetig – und meistens im Austausch mit anderen Kulturen. (Oder was meinen Sie, seit wie weit wann die Kartoffel typisch deutsch und die Tomatensoße typisch italienisch ist?)

Um kulturelle Unterschiede systematisch zu begreifen, lohnt sich ein Blick auf die Ergebnisse einer weltweiten Studie von Hofstede [1], die an dieser Stelle vereinfacht aufgeführt werden.

Bereicherung durch kulturelle Unterschiede

**Kultur-
dimensionen –
vier Kriterien**

Dieser hat befragte Personen nach ihren Herkunftsstaaten und bestimmten Kriterien sortiert. An dieser Stelle werden vier dieser Kriterien beschrieben und beispielhaft im Hinblick auf das kulturelle Verständnis bewertet.

1 Individualistisch gegenüber kollektivistisch orientierte Kulturen

In kollektivistischen Kulturen hat die Familie, die Gruppe oder der Stamm eine herausragende Bedeutung, die häufig über dem Individuum steht. Beispielhaft erwähnt sei an dieser Stelle die kollektivistisch orientierte Kultur der Beduinen, die nur als Gruppe in der Wüste überleben können. Individualistisch ist die mitteleuropäische und nordamerikanische Kultur. Hier ist jeder seines Glückes Schmied.

2 Kulturen mit hoher Unsicherheitstoleranz gegenüber Kulturen mit hoher Regulierungsdichte

In Deutschland ist mit Abstand weltweit die meiste Literatur zum Steuerrecht erschienen. Auch Frankreich zeichnet sich durch relativ viel Bürokratie aus. Dagegen ist man in manchem mittelasiatischen Land gewohnt, dass der Busfahrplan – falls er überhaupt existiert – nicht wörtlich zu nehmen ist. Dort ist man gewohnt, dass sich alles immer wieder ändert, und man fragt nach.

3 Kulturen mit hoher Machtdistanz oder geringer Machtdistanz

Eine hohe Machtdistanz bezeichnet eine steile und relativ undurchlässige Hierarchie: Die Machtpositionen in Wirtschaft und Politik werden in den Eliten quasi vererbt und es ist schwierig, ohne Protégé oder Förderer in der Hierarchie aufzusteigen. Ostasien und zum Teil auch Russland sind kulturell in dieser Richtung geprägt. Relativ flache und durchlässige Hierarchien zeichnen die skandinavischen Länder wie Schweden oder Norwegen aber auch unser Nachbarland, die Niederlande, aus.

4 Gender

Die kulturelle Bedeutung des „kleinen Unterschiedes“ zwischen Männern und Frauen ist weltweit sehr verschieden ausgeprägt. Werden Sie vor dem Gesetz gleich behandelt, haben sie den gleichen Zugang zu Bildung, Berufen und Einkommen? Hier spielt Geschichte und Religion eine große Rolle. Die skandinavischen Länder zeigen im Vergleich zu arabischen Ländern eine höhere Gleichberechtigung.

Diese Kulturdimensionen machen spezifische Dispositionen deutlich, denen alle Menschen in ihrer jeweiligen Kultur unterliegen. Kinder nehmen die Kultur beim Heranwachsen auf, sie lernen diese unwillkürlich während ihrer Sozialisation am Beispiel ihrer Eltern und ihrem direkten Umfeld. Diese Dispositionen lassen sich nicht einfach abstreifen, das merken wir selbst, wenn wir uns in fremden Kulturen bewegen. Dabei bleibt natürlich jeder Mensch einzigartig und so manches Vorurteil und Stereotyp wird bei näherem Kennenlernen schnell widerlegt. Doch anhand des Modells können Konflikte und Missverständnisse in der interkulturellen Kommunikation erklärt werden. Kulturdimensionen zeigen uns die Verschiedenheit der Kulturen und lehren uns, die Welt umfassender zu sehen als mit der lokalen Brille. Sie lehren uns, Unterschiede zu akzeptieren und neugierig zu sein, was den einzelnen Menschen – zum Beispiel im eigenen Betrieb – besonders auszeichnet.

Interkulturelles Lernen und interkulturelle Kompetenz

Die Bewusstmachung der eigenen und fremden kulturellen Orientierungssysteme kann über interkulturelles Lernen erreicht werden. Ziel im Rahmen dieses oft lebenslangen Lernprozesses ist, die eigene kulturelle Position zu erkennen und zu reflektieren, sich für kulturspezifische Verhaltensweisen zu sensibilisieren und persönliche kulturell bedingte Vorurteile zu definieren.

**Aneignung
von inter-
kultureller
Kompetenz**



Entscheidende Aspekte für die Aneignung interkultureller Kompetenz

- Verstehen und Verständnis fremder Kulturen
- Ein Bewusstsein mit Blick auf die eigene Kultur
- Die Fähigkeit, sich selbst zu beurteilen
- Die Fähigkeit sich an ein neues kulturelles Umfeld anzupassen
- Zuhören und beobachten können
- Offenheit für Interkulturelles Lernen
- Sich wechselnden interkulturellen Stilen der Kommunikation und Interaktion anpassen
- Besondere Kompetenzen einzelner Beschäftigter erkennen, die auf unterschiedlicher kultureller Disposition beruhen

Sensibilisierung für die eigene kulturelle Prägung

Als Resultat von interkulturellem Lernen kann interkulturelle Kompetenz stehen, welche sich aus unterschiedlichen sozialen Kompetenzen der Person zusammensetzt. Wesentlich ist dabei das Empathievermögen sowie die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit des Einzelnen. Der Erwerb von interkultureller Kompetenz kann somit nicht durch die Vermittlung von Rezepten oder Dos und Don'ts erfolgen, sondern fordert eine Sensibilisierung für kulturelle Prägung und die Befähigung, die eigenen Einstellungen zu hinterfragen. Ein wesentlicher Aspekt ist zudem, das Wissen über und das Interesse an anderen Kulturen, um somit auch das Verständnis für auftretende Reibungspunkte im Betrieb, zu fördern.

Diversity Management – die Vielfalt nutzen

Diversity Management bezeichnet ein strategisches Instrument, mit dem sich das Unternehmen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten gegenüber dem Wettbewerb Vorteile generiert. Dieser Ansatz nutzt somit die individuelle Verschiedenheit (in Bezug auf kulturellen Hintergrund, Alter, Geschlecht oder Religion) unter den Beschäftigten mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg zu steigern.

Ein einfaches Beispiel ist der Einsatz von Verkäufern mit türkischer Herkunft, mit denen z. B. FORD Deutschland Teile des Vertriebs bewusst auf eben diese Zielgruppe ausgerichtet hat. Die Verkaufsgespräche, also die gezielte Ansprache von Kunden türkischer Herkunft in Hinblick auf deren Kultur des Kaufens/Verkaufens und auch der Sprache, konnten als sehr erfolgreich gewertet werden. Insbesondere für die Expansion ins Ausland ist die Überwindung von Kulturunterschieden wesentlich und die kulturelle Vielfalt der Belegschaft kann hier gewinnbringend als Ressource eingesetzt werden.

Gewinnbringende kulturelle Vielfalt

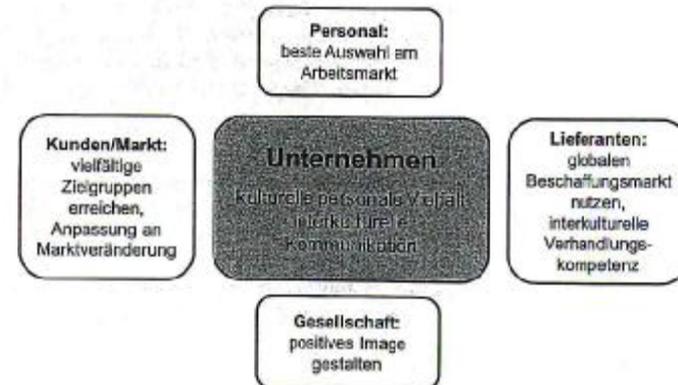


Abb. 3: Diversity Management – durch Vielfalt ökonomische Vorteile erzielen

Die Abbildung verdeutlicht die direkte Wirkung von Diversity Management als innere Personal- und Organisationsentwicklung nach außen. Es geht darum, die Vielfalt der Mitarbeiter und die daraus resultierenden unterschiedlichen Fähigkeiten zu erkennen, das Verständnis der Mitarbeiter untereinander zu stärken, Interesse füreinander zu wecken und schließlich einen ökonomischen Vorteil durch folgende beispielhaft benannte Aspekte zu erzielen:

- ein besseres Image in der Gesellschaft,
- einen besseren Produktabsatz durch bessere Kundenorientierung,
- eine sichere interkulturelle Verhandlungsführung,
- Ansehen als attraktiver Arbeitgeber in vielen Zielgruppen.

**Erfolgsfaktor:
kultursensible
Kommunikation**

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die zielgruppengerechte und somit kultursensible Kommunikation, ob mit dem Mitarbeiter, dem Kunden oder dem Lieferanten. Diese lässt sich kaum deutlicher als an dieser kleinen Geschichte darstellen:

Ein Kreuzfahrtschiff mit internationalem Publikum an Bord rammt einen gewaltigen Eisberg und beginnt langsam zu sinken. Da die Rettungsboote klemmen, gibt der Kapitän den Befehl, dass die Passagiere unverzüglich die Schwimmwesten anlegen und von Bord springen sollen. Nach zehn Minuten kehrt der erste Offizier verzweifelt zurück und meldet: „Keiner ist bereit zu springen. Was sollen wir tun?“

Da geht der Kapitän selbst von der Brücke, und nach weiteren zehn Minuten sind alle Passagiere von Bord. „Wie haben Sie das denn bloß gemacht?“, fragt der erste Offizier erstaunt. „Ganz einfach, mein Lieber“, sagt der Kapitän, „den Engländern habe ich gesagt, es sei unsportlich, nicht zu springen, den Franzosen, es sei schick zu springen, den Deutschen, es sei ein Befehl, (...), den Amerikanern, sie seien versichert, und den Italienern, dass es verboten sei.“ (vgl. [3], S. 530).

**„Charta der
Vielfalt“**

Das Thema Vielfalt wurde auch auf Bundesebene aufgegriffen und eine Unternehmensinitiative mit dem Namen „Charta der Vielfalt“ zur Förderung von Anerkennung, Ein-

beziehung und Wertschätzung in der Unternehmenskultur, erarbeitet. Ziel ist die Schaffung eines Arbeitsumfeldes frei von Vorurteilen gegenüber Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Eine Vielzahl von deutschen Unternehmen hat diese Charta bereits unterzeichnet und sich der Umsetzung und Förderung dieser Werte im Arbeitsumfeld ihres Unternehmens verpflichtet. Diese Verpflichtung kommt insbesondere den Führungskräften zu und fordert neben der stetigen Kommunikation dieser Werte auch die Überprüfung der Personalprozesse im Sinne der Gleichbehandlung (vgl. www.vielfalt-als-chance.de).

Der Ausbilder und viele Kulturen

Vertritt man die Überzeugung, dass eine Unternehmenskultur der Vielfalt erfolgreich macht, ist es nur logisch, die kulturelle Vielfalt dort zu fördern, wo die Zukunft des Unternehmens liegt: in der Ausbildung. Für die Ausbilder bedeutet dies, Diversity Management in ihrem „Aktionsraum“ zu leben. Stärken der Vielfalt herauszustellen und Raum für persönliche Entwicklung zu geben. Gleichzeitig erfordert dies im ersten Schritt, eine vielfältige Gruppe von Jugendlichen für die Ausbildung im Unternehmen anzusprechen und schließlich zu gewinnen.

Jugendliche mit Migrationshintergrund gewinnen

Bestandsaufnahme

Wenn ein Unternehmen verschiedene Kulturen in der Ausbildung vertreten haben möchte, gilt die Bestandsaufnahme als erster Schritt:

- Welche Kulturen sind bereits vorhanden?
- Von welchen Jugendlichen gehen vorrangig Bewerbungen ein?
- Und welche Jugendlichen werden schließlich für die einzelnen Ausbildungsberufe im Unternehmen eingestellt?

Überprüfung des Einstellungsverfahrens

Weiter gilt es, den Ablauf des internen Einstellungsverfahrens zu überprüfen. Bieten Bewerbungsgespräch und Einstellungstest gleiche Chancen für Jugendliche mit Migrationshintergrund, oder setzen Fragen oder Aufgabenstellungen ein bestimmtes kulturelles oder auch sprachliches Know-how voraus?

In der Presse war in letzter Zeit vernehmbar, dass beispielsweise eine Vielzahl von Städten und Kreisverwaltungen beklagen, trotz Bemühungen keine Jugendliche mit unterschiedlichem Migrationshintergrund und Sprachkenntnissen einstellen zu können. Die Stellenangebote erreichen offensichtlich nicht die Zielgruppe. Doch welche Zielgruppe sprechen wir durch unsere Arbeitgebermarke an (vgl. Employer

Branding) und wo werden wir als Arbeitgeber „zufällig“ oder durch gezielte Maßnahmen im Sinne von Auszubildendengewinnung sichtbar? Und wie kann ein Arbeitgeber sein Recruiting und die Arbeitgebermarke optimieren, um eine gezielte Ansprache dieser Zielgruppe zu erreichen?

Neben der Auswertung bereits bestehender Rekrutierungsmaßnahmen in Bezug auf Rücklauf und Zielgruppe kann zunächst ein Blick auf die Aktivitäten anderer Unternehmen im Sinne von Best Practice hilfreich sein, insbesondere auch, um aktuelle Trends sichtbar zu machen. Die folgende Abbildung erlaubt dazu einen kleinen Überblick.

Blick auf Strategie anderer Unternehmen

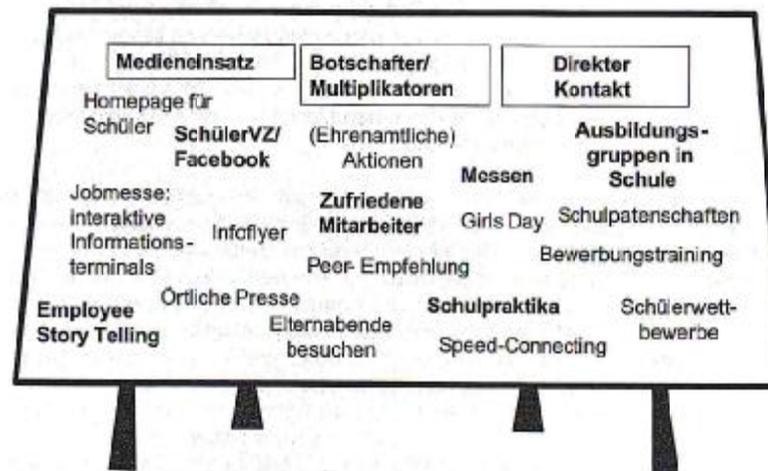


Abb. 4: Auswahl an Aktionen rund um die Gewinnung von Auszubildenden



Betrachten wir diese verschiedenen Maßnahmen, lassen sich folgende Trends formulieren:

- Massenmedien (Zeitung und Jobportale) verlieren an Bedeutung.
- Es wird zunehmend versucht, den passiv suchenden Kandidat über selektive, zielgruppenspezifische Kommunikationsform zu erreichen.
- Der Dialog und Interaktivität gewinnt an Bedeutung.

Dieser Dialog im direkten oder indirekten Kontakt wird zunehmend durch die Auszubildenden selbst gestaltet, bei der Vorstellung in Schulen oder auf dem Messestand gleichermaßen. Ziel ist es hier, den Jugendlichen die Möglichkeit zur Identifikation zu geben. Dieses Prinzip wird auch auf einer Vielzahl von Firmenhomepages genutzt, wo die Auszubildenden mit ihrem beruflichen und persönlichen Werdegang dargestellt sind.

Abbau von Hemmschwellen und Ausbau erfolgversprechender Maßnahmen

Die Gewinnung von „vielfältigen“ Auszubildenden erledigt sich daher nicht durch die Ergänzung „Bewerbung von Menschen mit Migrationshintergrund erwünscht“ in der Stellenausschreibung einer Tageszeitung, sondern fordert vielmehr die Reflektion, wo die direkte Kommunikation zu dieser Zielgruppe stattfinden kann und welche Möglichkeiten zur Identifikation geboten werden. Gestützt durch den Blick auf die eingangs beschriebenen Kulturdimensionen erleben wir auch im Alltag, dass z. B. Familie und soziale Netzwerke in türkischen Familien in der Regel eine hohe Relevanz haben (vgl. oben Kulturdimensionen „Kollektivismus“). Der direkte Kontakt zu den Eltern im Rahmen von Informationsabenden mit mehrsprachigen Firmenvertretern und Broschüren sowie die Präsenz in Migrantenselbsthilfeorganisation und Vereinen sind vielfach erfolgsversprechend. Langfristig gilt es, Hemmschwellen und mögliche Vorurteile („Die nehmen keine Türken“) durch eine attraktive Arbeitgebermarke zu ersetzen und die Anzahl an „Fürsprechern“ in der Zielgruppe auszubauen.

Jugendliche mit Migrationshintergrund integrieren: Interkulturelles Lernen fördern

Es bleibt die Aufgabe der Ausbilder vor Ort, die Jugendlichen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund im Unternehmen zu integrieren. Alle haben das gleiche Ziel: die Ausbildung erfolgreich abzuschließen. Die Ausgangssituation kann allerdings sehr unterschiedlich sein. Einfache Erschwernisse wie mangelhafte Sprachkompetenz lassen sich durch Sprachförderung ausgleichen. Aber was ist mit den kulturellen Besonderheiten? Ein Konfliktfeld sind häufig kulturelle Feiertage, die vom üblichen deutschen Festtagskalender abweichen. Ein Maurerlehrling ist während des Ramadan nicht so leistungsfähig wie üblich. Ein Kochlehrling, der jedoch seine Produkte nicht abschmecken kann, ist schlicht unbrauchbar. Hier wird vom Ausbilder interkulturelle Kompetenz, Konfliktfähigkeit und Kreativität gefordert, um angemessene Lösungen zu finden. Einerseits sollen die kulturellen Gewohnheiten berücksichtigt werden, andererseits soll auch niemand so bevorzugt werden, dass andere für ihn die Arbeit machen müssen. Es ist hilfreich, frühzeitig allgemeine Regeln zu finden und nicht den Einzelfall (und die Einzelperson) in den Mittelpunkt zu stellen. Für die meisten Besonderheiten haben bereits andere praktische Lösungen gefunden – und vielleicht weiß auch der nächste Imam Abhilfe.

Interkulturelle Kompetenz und Konfliktlösefähigkeit des Ausbilders wichtig

Der Ausbilder hat die Schlüsselfunktion, Lösungen herbeizuführen, die Auszubildenden haben allerdings genauso die Verantwortung, an der Lösungsfindung mitzuwirken und Ideen einzubringen. Nur fordern oder sich beschweren, ist zu einfach. Junge Leute wissen aber kaum, wie sich ein Ausgleich verhandeln lässt, sie benötigen Anleitung. Der Ausbilder sorgt dafür, dass die Konflikte und Probleme auf den Tisch kommen, ernst genommen werden und alle gemeinsam Lösungen finden, die für den Betrieb und die Jugendlichen gleichermaßen passend sind. Der Ausbilder muss viel zuhören, fragen und zuschauen, reflektieren und im Kontakt bewusst gemeinsame Regeln und eine spezifische gemeinsame Kultur entwickeln. Wenn die Situation mit allen Facetten verstanden wird, sind manche Lösungen naheliegend: Dem

Schlüsselfunktion des Ausbilders

Industriemechaniker albanischer Herkunft droht mit schlechten schulischen Leistungen der Abbruch. Dabei ist er nicht faul oder unfähig, nur ab dem Moment, wo er nach Hause kommt, fordert seine Familie ihn derart, dass er weder Zeit noch Ruhe zum Lernen findet. Ein Lernraum im Betrieb, natürlich für alle Azubis, löst dieses Problem. Richtig ist es, wenn Ausbilder frühzeitig in einer wertschätzenden Atmosphäre die wesentlichen Elemente und Ressourcen unterschiedlicher Kulturen herausstellen und ein Orientierungssystem mit gemeinsamen und für alle gültigen Normen und Regeln erarbeiten, um schließlich einen gemeinsamen Maßstab für angebrachtes Verhalten in der Zusammenarbeit zu haben.

Gemeinsamkeit contra Abgrenzung

Im Umgang mit Auszubildenden aus verschiedenen Kulturen ist es immer wieder wichtig, die Gemeinsamkeiten aller im Betrieb zu betonen und einer Abgrenzung entgegenzuwirken. Jugendliche sind gerne in ihren Peergroups und die kulturelle Zugehörigkeit bietet sich als Identitätsmuster an. Wenn die Abgrenzung zu deutlich wird, beginnen gegenseitige Beschwerden über „die anderen“. Gegenseitige Schuldzuweisungen können die Atmosphäre im Betrieb binnen kürzester Zeit sehr schlecht werden lassen.

Gemischte Teams und interkulturelle Trainings

Diversity Management setzt vor dem Entstehen von Konflikten und Gruppenbildung an. Projekttagge können die Auseinandersetzung mit Fremd- und Eigenkultur thematisieren und Verständnis und Synergien erzeugen. Gemischte Teams, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, erarbeiten bestenfalls im Vorfeld Wünsche für die Zusammenarbeit, kommen in Kontakt und entwickeln ein Wir-Gefühl. Und schließlich löst das Kennenlernen anderer Kulturen im direkten Umgang auf dem schnellsten Wege Vorurteile auf und schafft Sympathien. Für eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema bietet sich der Einsatz interkultureller Trainings an, aber auch der Ausbilder kann von der Möglichkeit Gebrauch machen, bestimmte Übungen im Rahmen der Ausbildung für die Auseinandersetzung mit dem Thema Kultur zu nutzen.

Für die Vermittlung von interkulturellem Wissen (bis hin zur Entwicklung einer persönlichen Haltung geprägt von einer Wertschätzung der Vielfalt) kann man sich einer Vielzahl an Methoden bedienen. Fest steht in jedem Fall, dass die Vermittlung interkultureller Kompetenz gerade an Jugendliche nicht allein auf theoretischem Weg gelingt. Kulturelle Unterschiede, Fremdheitssituationen und interkulturelle Austauschprozesse müssen selbst erfahren werden, um damit produktiv umgehen zu können. Gefragt sind hier kreative Methoden, die auch den emotionalen Bedürfnissen der Beteiligten Rechnung tragen. Insbesondere interkulturelle Lernprozesse, welche die Ängste und Verunsicherungen der Adressaten nicht ernst nehmen, die Ängste als „unmoralisch“ unter den Tisch fegen, sind kontraproduktiv. Folglich bieten sich kulturelle Statements an, die Fragen oder Anregungen beinhalten und zu einer Diskussion führen, oder aber Rollenspiele und Übungen, wo unbekannte, verschiedene oder unangenehme Verhaltensweisen und mögliche Reaktion simuliert und diskutiert werden.

Methoden zur Vermittlung interkulturellen Wissens

An dieser Stelle werden nun zwei Tools vorgestellt, die eine Auseinandersetzung mit Kultur und kulturellen Unterschieden im Rahmen von Ausbildung anregen und als Lerneinheit integriert werden können.

Zwei Tools zur Integration als Lerneinheit

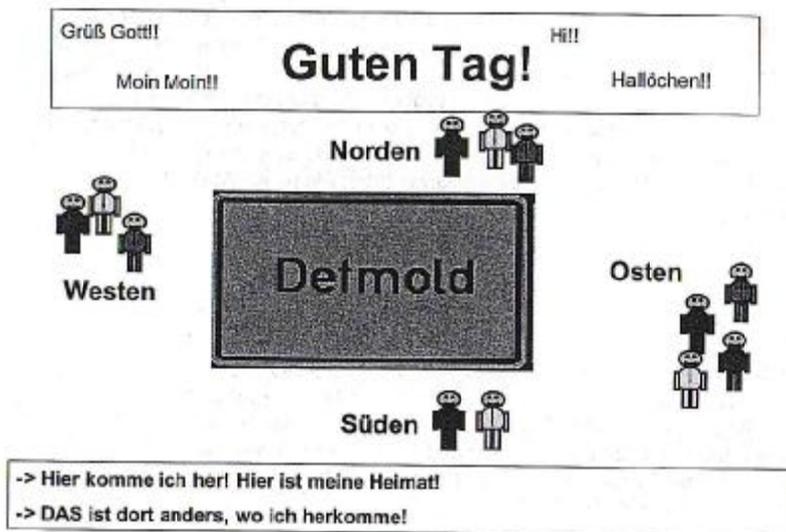


Abb. 5: Chart zur Aufgabenstellung

Tool 1: Wo komme ich her?

Interkulturelle Kommunikation findet nicht nur zwischen Kulturen statt, sondern zwischen Individuen, die mehr oder weniger verschiedene Bedeutungssysteme haben. Stereotypen und Vorurteile gehören zur menschlichen Grundausstattung. Anstatt Vorurteile und Stereotypen zu bekämpfen, sollte man den Adressaten helfen zu verstehen, woher sie kommen, welche Funktion sie für einen selbst und die Gesellschaft haben.

Einstiegsübung

In der hier vorgestellten „neutralen“ Einstiegsübung gilt es, in einem ersten Schritt kulturelle Unterschiede und Vorurteile sichtbar zu machen und zu reflektieren und schließlich ein erstes kultursensibles Handeln zu ermöglichen.

Ziel: Kultur kennen und schätzen, kulturelle Unterschiede kennenlernen und gemixte Kulturen erleben.

Beschreibung: In einem Raum sind an den vier Wänden die Himmelsrichtungen Ost – Süd – West – Nord angebracht. In der Mitte steht ein Ortsschild mit dem tatsächlichen Aufenthaltsort. Alle Auszubildenden im Raum sind aufgefordert, sich im Raum dort zu platzieren, wo ihre Heimat nach Himmelsrichtung und Entfernung relativ zum Schild in der Raummitte postiert ist (wie auf einer imaginären Landkarte). In der Regel kommt bereits an dieser Stelle eine Diskussion auf: Was bedeutet Heimat? Nachbesserung: Geburtsort.

Für eine korrekte Aufstellung ist es erforderlich, dass die Auszubildenden miteinander ins Gespräch kommen. Wo kommst du her? Wer kommt weiter aus dem Süden als ich? etc.

Wenn alle ihre Position innehaben, kann man in die Gruppe fragen, welchen Eindruck diese Verteilung hervorruft. Der Blick auf die Vielfalt wird so von den Anwesenden kommentiert. Anschließend fragt ein Moderator einzelne, wo sie denn geboren seien, was dort typisch besonders sei und was dort anders sei als hier. Wenn mehr als zehn Teilnehmer im Raum sind, dann empfiehlt es sich, einzelne „regionale“ Gruppen zu diesen Fragen miteinander ins Gespräch zu bringen und das zusammengefasste Ergebnis abzufragen.

Es empfiehlt sich, die Aussagen der Azubis stichpunktartig auf dem Flipchart festzuhalten und abschließend zu bewerten: Welche Unterschiede machen wir fest?

Unterschiede wie Speisen, Gebräuche, Redewendungen und Sprache eignen sich, um den Begriff der Kultur zu definieren und kulturelle Unterschiede festzuhalten. Gleichzeitig fördert der Austausch das Kennenlernen untereinander und hilft Vorurteile abzubauen.

Tool 2: Umgang mit Fremdkulturen – Das Kartenspiel

Die meisten Auszubildenden hatten noch nicht die Gelegenheit, längere Zeit in einem fremden Land zu verbringen und sich so persönlich einen Eindruck davon zu verschaffen, wie man sich als „Ausländer(in)“ fühlt. Dieses Thema kann im Rahmen eines Simulationsspiels erfahrbar gemacht werden, um die Teilnehmer emotional für die Situation von Menschen mit Migrationshintergrund zu sensibilisieren.



Simulationsspiel

Dieses Kartenspiel zielt darauf ab, die Teilnehmer in eine Situation zu versetzen, in welcher sie mit völlig neuen Dingen, Verhaltensweisen etc. konfrontiert werden. Es dient außerdem dazu, zu unterstreichen, dass vieles auf den ersten Blick falsch interpretiert werden kann, und verdeutlicht zusätzlich die Komplexität von „Kultur“.

Ziel: Interkulturalität und Fremdheit erfahrbar machen und Empathie stärken.

Beschreibung: Die Trainingsteilnehmer werden in zwei Gruppen eingeteilt und es wird verdeutlicht, dass sie zwei fiktive und einander vollständig entgegengesetzte Kulturen repräsentieren. Die Kultur zeigt sich, im übertragenen Sinne, in dem Regelwerk des Kartenspiels. In den beiden Kulturen gibt es (Spiel-) Regeln, die den Teilnehmern gereicht werden. Die Azubis verinnerlichen diese Spielregeln und beginnen in ihren Gruppen mit dem Kartenspiel. Die oberste Regel: Es darf nicht gesprochen werden.

Nach einigen Runden (wenn die Regeln sich verselbstständigt haben) unterbricht der Moderator und tauscht etwa zwei bis drei Teilnehmer innerhalb der Gruppen aus. Diese müssen sich nun in die andere Gruppe integrieren. Die neuen Teilnehmer erhalten keinen Zettel mit Spielregeln und müssen versuchen, die Regeln im Spiel durch Beobachtung zu erschließen. Es darf weiterhin nicht gesprochen werden.

Im Anschluss an die Übung kann der Moderator zur ersten Auswertung folgende Fragen stellen: Was habt ihr beobachtet? Was ist euch besonders aufgefallen? Wie ist die Integration in den „neuen Kulturkreis“ gelungen? Wo habt ihr Schwierigkeiten erlebt? Wie habt ihr euch in der neuen Gruppe gefühlt? Wie habt ihr die „Neuen“ in der Gruppe erlebt?

In der Regel wird hier sehr schnell deutlich, dass sich die „Neuen“ in der Gruppe sehr unwohl fühlen und die „alten“ Gruppenmitglieder schnell negative Zuschreibungen wie „der hat es bis zuletzt nicht begriffen“ treffen. Wichtig ist es, die Teilnehmer aus ihren Rollen zu entlassen und dann mit der Auswertung fortzufahren. Der zweite Blick gilt der Übertragung auf die reale Situation. Fokus kann dem Zusammenhang zwischen nicht erlaubter Kommunikation und nicht bekannter Sprache sowie nicht bekannten Regeln gelten. Weitere mögliche Fragen: Was glaubt ihr, wie es jemandem in einem fremden Land so geht? Wie kann man versuchen, herauszufinden, was wirklich hinter Handlungen steckt, wenn man sich nicht sicher ist, ob man diese richtig interpretiert?

An dieser Stelle werden Rahmenbedingungen interkulturellen Handelns erfahrbar. Beide Seiten werden beleuchtet: Was kann ich tun, um andere besser zu integrieren, und was kann ich tun, um kulturelle Unterschiede und Normen zu erkennen? Was ist dabei konkret hilfreich?

Die Auszubildenden erleben Frustrationen und Unsicherheiten angesichts von Missverständnissen und Kommunikationsschwierigkeiten, aber eben auch die Freude am Entdecken und Verstehen kulturbedingter Verhaltensweisen. Eines wird deutlich: Es ist schwer zu gewinnen, wenn man die Regeln nicht durchschaut. Chancengleichheit fordert daher gemeinsame Regeln.

Zusammenfassung: von Interkultureller Kompetenz zum Diversity Management

Interkulturell kompetentes Handeln ist erlernbar und interkulturelle Kompetenz im Unternehmen ist im Wettbewerb am Markt ein Vorteil. Daraus ergibt sich ein Handlungsauftrag für das Personalmanagement. Während das Management des Unternehmens die Kultur der Vielfalt durch Rahmenbedingungen, Kommunikation und Sensibilisierung fördert, liegt die konkrete Umsetzung vor Ort in der Verantwortung der direkten Führungskräfte.

Wettbewerbsvorteil

Diversity Management erfordert die aktive Umsetzung durch die gesamte Belegschaft. Interkulturelle Kompetenz sollte daher vom Manager bis hin zum Auszubildenden geschult werden. Diversity verlangt eine innere Überzeugung und Haltung, die über die einfache Akzeptanz von Richtlinien weit hinausgeht. Nur so entsteht ein von Toleranz und gegenseitigem Respekt geprägtes Umfeld.

Aktive Umsetzung durch die gesamte Belegschaft

Dabei können die Ausbilder maßgeblich an der Verbreitung von Diversity Management mitwirken. Sie arbeiten „mit der Zukunft des Unternehmens“ und können über persönliche Reflexion, die Förderung interkultureller Kompetenz der Auszubildenden, aber auch durch ihren Beitrag im Rahmen der Einstellungspolitik die Unternehmenskultur deutlich prägen. Eigens initiierte Maßnahmen zur Förderung der kulturellen Vielfalt können aktiv, zum Beispiel durch Beiträge in der Mitarbeiterzeitschrift, kommuniziert und veröffentlicht werden.

Maßgebliche Mitwirkung der Ausbilder

Literatur:

- [1] HOFSTEDE, G.: Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München 1997
- [2] SIMON F.: Gemeinsam sind wir blöd. Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg 2009
- [3] THOMAS, A.: Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen. In: Rosenstiel, L. von/E. Regnet/M. E. Domsch: Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart 2003, S. 525–547

Anhang

Spielregeln: Kulturgruppe 1

Während des Spiels ist das Sprechen nicht erlaubt!!!!

Jeder Spieler erhält 7 Karten.

Der Älteste in der Runde beginnt und legt eine Karte auf den Tisch.

Der nächste Spieler muss dasselbe Zeichen legen oder Herz!
Herz ist Trumpf: Damit kann eine neue Farbe gewählt werden, die auf den Stapel zu legen ist.

Legt ein Spieler Herz, stehe alle anderen Mitspieler auf und verbeugen sich vor dem Spieler.

Wenn ein Spieler nicht legen kann, steht er auf, macht eine entschuldigende Geste und nimmt sich bis zu 3 Karten vom Stapel. Sollte darunter keine passende Karte sein, muss er aussetzen.

Wer als erster keine Karten mehr auf der Hand hat, hat gewonnen.

Spielregeln: Kulturgruppe 2

Während des Spiels ist das Sprechen nicht erlaubt!!!!

Jeder Spieler erhält 8 Karten.

Der Jüngste in der Runde beginnt und legt eine Karte auf den Tisch.

Der nächste Spieler muss dasselbe Zeichen legen oder Pik!
Pik ist Trumpf: Damit kann eine neue Farbe gewählt werden, die auf den Stapel zu legen ist.

Legt ein Spieler Pik, steht dieser auf und macht eine „Sieger-Pose“.

Wenn ein Spieler nicht legen kann, steht er auf, macht eine entschuldigende Geste und nimmt sich bis zu 3 Karten vom Stapel. Sollte darunter keine passende Karte sein, muss er aussetzen.

Wer als erster keine Karten mehr auf der Hand hat, hat gewonnen.