

Förderung transkulturelle Kompetenzen im Profit- und Non-Profit-Bereich

Ein praxisorientiertes Kursangebot für differenzorientiertes Führen und Handeln in kulturell vielfältigen und heterogenen Arbeitswelten

Im Arbeitsalltag erfolgreich zu sein erfordert, dass Kommunikation über kulturelle Differenzen hinweg gelingt. Für diese Anforderung hat sich der Begriff „interkulturelle Kompetenz“¹ etabliert. „Interkulturalität“ in einem weiten Verständnis beschreibt, mit Menschen einer anderen Kultur erfolgreich kommunizieren zu können. Dies wird bezogen auf Kenntnisse über die jeweilige Kultur, als auch den reflektierten Umgang mit der Differenz zur eigenen und der entsprechenden Prägungen durch die eigene Kultur. Schlüsselement des interkulturellen Ansatzes ist ein neues gemeinsames „drittes Element“ im zwischenkulturellen Bereich.¹ In interkultureller Hinsicht zu wissen, wie in welcher Kultur verhandelt wird, welche Bedeutung kollegiale oder vertikale Beziehungen haben, wie ein „Nein“, ein „Ja“ oder „Vielleicht“ ausgedrückt wird, ist hilfreich, aber nicht mehr hinreichend. Interkulturelle Trainings wurden in jüngster Zeit am Markt der Angebote zunehmend von „diversity-trainings“² abgelöst.

Oft haben es Fach- und Führungskräfte während eines Arbeitstages mit Kunden, Klienten oder Geschäftspartnern aus verschiedenen Kulturen zu tun. Oder sie arbeiten selbst in internationalen, vielleicht auch virtuellen internationalen Teams. Transkulturelle Kompetenzen lenken die Aufmerksamkeit auf „das Eigene“, die eigene Öffnung, Orientierungs- und Gestaltungskompetenz in ethnischer, organisatorischer, fachlicher oder sozialer und damit kultureller Vielfalt. Interkulturelles Lernen und Arbeiten baut Verständigungsbrücken zwischen Kulturen und sensibilisiert für Mehrdeutigkeit, ist mit Einfügung in andere Kulturen und Abgrenzung verbunden (*insertion*) und als solche ein unverzichtbares Lernfeld. Transkulturelles Arbeiten lenkt den Blick auf die Anschlussfähigkeit vom kommunikativen eigenen Systemen, also Menschen, Teams, Organisationen, im Austausch zwischen mehreren Kulturen. Der transkulturelle Ansatz arbeitet mit den kulturspezifischen „Treibern“ und Ressourcen des Verhaltens. Er geht unter die Oberfläche des Offensichtlichen. Er nimmt Werte, Emotionen, Interessen wahr und sensibilisiert für mögliche Synergien und innovative Potentiale. Dazu nutzen wir eine resilienzorienteerte Matrix zur Stabilisierung und strategischen Veränderungen, arbeiten an Haltungen für ein entsprechendes Führungsverhalten und zielen damit auf nachhaltige Wirkungen. Unser Verständnis von Personalführung orientiert sich am Konzept „Lebensqualität“ (vgl. ProEval) mit dem Orientierungen

¹ Kompetenzen verstehen wir als die Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissensbestände, die eine Person zur Bewältigung von Situationen anwenden kann (vgl. A. Kaiser, Carte de competence 1998).

² http://en.wikipedia.org/wiki/Diversity_training (19.07.2014)

Sinnzusammenhänge erfahren, Partizipation anzubieten, kompetent sich zu erleben, Räume autonomen Handelns zu definieren. Weil kulturelle Veränderung und Gestaltung im systemischen Sinne auch immer zu Irritationen im jeweiligen Kontext führen, stärkt unser Ansatz eine Balance von öffnenden und bewahrenden Strategien, sowie wertschätzende Haltungen, die den gesetzten Zielen dienen und vorhandene Möglichkeiten optimal nutzen.

Im Kurskonzept fließen Erkenntnisse aus Kultur- und Kommunikationswissenschaften, Soziologie, Ethnologie, Psychologie und Neurologie ein. Es bietet einen systemischen Zugang und eine systemische Haltung, um mit Beziehungen, Ressourcen, Komplexität, Mustern, Treibern, Zielen und Nichtwissen umgehen zu können. Die theoretischen Grundlagen werden vorgestellt, den Hauptanteil nehmen Übungen zu Fragestellungen der Teilnehmenden ein. Je nach zeitlichem Rahmen des Kurses können einzelne Elemente vertieft werden. Er kann als inhouse-Training gebucht werden. Moderne it-gestützte Lernformen und Coaching können vereinbart werden.

Ziele des Kurses sind, den Kursteilnehmenden praxisorientiert Grundlagen, Modelle und Methoden transkultureller Kommunikation anzubieten und sie in deren Anwendung zu begleiten. Die Teilnehmenden sind in der Lage, in kulturellen Überschneidungssituationen der Arbeitswelt diese zu analysieren und Lösungsstrategien auch in konfliktreichen Situationen zu entwickeln und umzusetzen. Der Kurs stärkt auf der Beziehungsebene die Dialogkompetenz, Wirksamkeit im Gestaltungsprozess, sowie den inneren Dialog. Die Teilnehmenden sind in der Lage, über kulturelle Differenzen im Kontakt zu bleiben, Verhalten zu deuten, gemeinsame Prozesse zu gestalten und aufmerksam zu bleiben für das, was geschieht: Bedürfnisse, Störungen und Veränderungen wahrzunehmen. Die zentralen Kompetenzen sind Differenzfähigkeit und Ambiguitätstoleranz, Vergemeinschaftung und Kooperationsfähigkeit. Der Blick fürs Ganze, „personal mastery“, Reflexions- und Diskursfähigkeit, Bewusstheit der eigenen Expertise, Kompetenzen zu Kontakt und Resonanz, Verhalten zu deuten und zu verändern, Achtsamkeit für Bedürfnisse, Synergien und Potenziale.

Berlin, Juli 2014

Kursleitung:

- Johannes Holz, Erziehungswissenschaftler, Theologe, Systemischer Supervisor (SG/EASC) (Leitung)
- Ein internationales Team von Trainern und Trainerinnen, z.B. Bertine de Jongh, Psychologin, Systemische Therapeutin i.A.; Antoine Segbeu (CI), Master of Arts Human Resource Management-Personalpolitik, Diplom Kaufmann Public Management, Pädagoge (Diplom).

Förderung transkulturelle Kompetenzen im Profit- und Non-Profit-Bereich

Ein praxisorientiertes Kursangebot für erfolgreiches Führen und Handeln in Heterogenität und Differenz in der Arbeitswelt. Übungen zur Achtsamkeit und Selbstsorge begleiten den Kurs.

Inhalte und Übungen³:

1 Grundlagen (16 UE)

- Kulturen und menschliches Handeln: Kulturverständnis und Wirkungsfaktoren in sozialen Systemen, grundlegende Theorien & Modelle
- Wie wirkt Kultur? Interkulturelles Verstehen & transkulturelle Kompetenz
- Allgemeine und interkulturelle Kommunikationsmodelle: Psychische Elemente und soziale Prozesse, individuelles Motivprofil;
- Kulturen als Systeme: Dynamische Kulturen, Kulturdimensionen, Komplexität verstehen
- Übungen: Perspektivenwechsel, Wirkung von Systemen, Unterstützungssysteme, systemische Fragetechniken

2 Führung und Gestaltung (16 UE)

- Souverän führen und Intuition, emotionsfokussierter Ansatz
- Steuerung und Co-Steuerung, Wirkungsorientierung
- Diversity im Arbeitskontext
- Anwendungen des Konzeptes Lebensqualität und Personalführung (Sinn, Wirksamkeit, Partizipation, Autonomie)
- Übungen: Führungssituationen analysieren, systemische Fragetechniken, Wertschätzung

3

3 Sozio-kulturelle Anforderungen (24 UE)

- Umgang mit kulturellem Wandel und Identität am Beispiel von Migrationsphasen
- Komplexität und Intuition in Führungssituationen
- Kulturschock und Entwicklung von interkultureller Sensibilität
- Diskriminierung und Schutz vor Diskriminierung
- Übungen: Bewusstheitsrad, Systemportrait

4 Kulturen und Identitäten: Menschen Organisationen und Ressourcen im Arbeitskontext (40 UE)

- Kultur neurologisch: Wahrnehmen, Fühlen, Denken, Entscheiden
- Kulturelle, organisationale und personelle Identität (5 Säulen), Sozialisation

³ In Anlehnung an: MAS/MBA: Transkulturelle Kommunikation, Institut für Kommunikation und Führung, Luzern (Zugriff 28.06.2014)

- Entwicklung interkultureller Sensibilität
- Soziale und betriebliche Inklusion
- Anpassungsprozesse und Resilienz sozial-kommunikativer Systeme
- Übungen: Resilienzorientierung, Change in der Projektarbeit, Schlüsselthemen und Muster

5 Inter- und transkulturelle Kompetenzen (40 UE)

- Transkulturelle Kommunikation im beruflichen Umfeld
- Transkulturelle Fallstudien
- Transkulturalität in Medien
- Interkulturelle Zusammenarbeit: Anforderungen und Strategien
- Entwicklung von inter- und transkulturellen Kompetenzen in einer Organisation
- Übungen: Transkulturelle Kompetenz in realen Situationen

6 Begleitete Praxisphasen (optional)

7 Abschluss (8 UE)

- Beispiele und Anwendungen

8. Coaching (nach Vereinbarung)

Ablauf, Inhalte und Schwerpunkte des Kurses werden mit dem Auftraggeber vereinbart.

Literaturhinweise

Breuninger, Helga/Sellschopp, Almuth; Emotional kompetent führen, Stuttgart 2014 (Selbstverlag www.breuninger-stiftung.de)

El Hachimi, Mohammed/Jürgens, Gesa/Schlippe, Arist von; Multikulturelle systemische Praxis. Ein Reiseführer für Beratung, Therapie und Supervision, Heidelberg 2008

Herwig-Lempp, Johannes; Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung, Göttingen 2009, 2. Aufl.

Hegemann, Thomas/Oesterreich, Cornelia; Einführung in die interkulturelle systemische Beratung und Therapie; Heidelberg 2009

Hildenbrand, Bruno/Welter-Enderlin, Rosmarie (Hrsg.), Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände, Heidelberg 2012 4. Aufl.

Holtz, Karl Ludwig; Einführung in die systemische Pädagogik, Heidelberg 2008

Holz, Johannes, Gemeinschaftliche Beratung. Ein Gesprächsmodell für Empowerment, Teamentwicklung und Unterstützung in belastenden Lebenssituationen, in: systema Jg. 24, 2010, Nr. 2, S. 139 ff.

Kleve, Heiko/V. Wirth, Jan; Lexikon systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie, Heidelberg 2012

Lippmann, Eric; Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. Heidelberg 2009 (2. Aufl.)

Lüthi, Erika/Oberpriller, Hans; Teamentwicklung mit Diversity Management, Stuttgart 2009

Königswieser, Roswitha, Hillebrand, Marti; Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg 2008

Schlippe, Arist von, Schweitzer, Jochen; Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen 2000 (7. Aufl.)

Schmidthermes, Sabine; Resilienzforschung und deren pädagogische Implikationen. Eine Metaanalyse, Berlin 2009

Staub-Bernasconi, Sivia; Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis. Ein Lehrbuch, Bern 2007

Vössing, Heidrun; Die Kraft der inneren Bilder, Paderborn 2007

Welter-Enderlin, Rosmarie; Resilienz und Krisenkompetenz. Kommentierte Fallgeschichten, Heidelberg 2010

Kurssprachen: Deutsch, Englisch, Portugiesisch.

Berlin, 19.07.2014

Johannes Holz

und Team

5

ⁱ „Der Begriff **Interkulturalität** bezeichnet ... zunächst einmal auf der Objektebene ein Phänomen und stellt eine Art Beziehung dar, die in der Regel zur Herausbildung einer „dritten Größe“ führt. Auf der Metaebene, auf der Ebene der Reflexion, hingegen handelt es sich um ein dynamisches und Disziplinen übergreifendes Konzept, das sich auf eine Erschließung von Bedingungen, Möglichkeiten und Folgen einer Interaktion zwischen Kulturkreisen richtet, einschließlich ihrer Wahrnehmung. Anders gesagt, in einer *kulturellen Überschneidungssituation*, beispielsweise in einem Gespräch, treffen „Eigenkultur“ und „Fremdkultur“ aufeinander. Es entsteht dann das *Interkulturelle*, mithin das *Zwischenkulturelle*. Unterschiedliche Kulturen sind also nicht so stark voneinander getrennt, dass ein Austausch unmöglich wäre. Es gibt grundlegende Gemeinsamkeiten zwischen allen Menschen“ (s. Wikipedia, Zugriff 10.07.2014).