

Interkulturelle Kompetenz in der supervidierenden Beratung

Eine Annäherung in 2 Teilen.

Teil 1: Was ist eigentlich Kultur? Wo treffen wir auf interkulturelle Lebenswelten? Und was verhindert, dass wir uns interkulturell öffnen?

Im Jahr 2017 hatten laut Statistischem Bundesamt 18,7 Millionen der knapp 83 Millionen Einwohner in Deutschland einen Migrationshintergrund. Diese Entwicklung verändert den bundesrepublikanischen Arbeitsmarkt seit geraumer Zeit grundlegend. Gelingende Integration ist vor dieser sozioökonomischen Bühnenblende eine gesellschaftliche Querschnittsaufgabe, bei der den involvierten Akteuren des Arbeitsmarkts eine besondere Verantwortung zukommt. Für Beratende in Supervision, Coaching und sozialer Organisationsentwicklung bedeutet dies: Sie haben sich intensiv mit multiethnischen Zusammenhängen, Diversity-orientierten (Erfahrungs-) Lernprozessen, den Gelingensbedingungen von interkultureller Kommunikation, mit der Genese von Vorurteilen und kognitiven Verzerrungen (»Bias-« und »Framing-Theorien«), persönlichen Einstellungsmustern, mit Stereotypenbildung, Multiperspektivität, Pluralität, Empathie – aber eben auch mit sozialen Macht- und Diskurspraktiken auseinanderzusetzen. Aber worauf sollten Beratende, Supervisor/innen und Coaches im Beratungssetting, beim Erstkontakt sowie bei der Kontraktierung, im Laufe der Exploration, in der Diagnosephase, beim Festlegen der Consultingziele oder bei der Auswahl geeigneter Interventionen und Methoden achten, wenn sie es mit interkulturellen Kontexten zu tun bekommen?

I. WAS IST EIGENTLICH KULTUR?

Die Kombinationsmöglichkeiten, in denen uns das Wort »Kultur« begegnet, sind Legion. Oft hören wir dito im beraterischen Kontext die Begriffe Unternehmenskultur, »Kultur der Leitbildorientierung«, Führungs- und Diskussionskultur, »Kultur des kollektiven Umgangs« u. a. m. Etymologisch leitet sich »Kultur« vom lateinischen ›colere‹ (pflegen, urbar machen) oder ›cultus‹ (Bebauung, Veredelung des Bodens) ab. Im Grunde geht es in Fragen des

Bedeutungszusammenhangs, der sich mit dem Terminus Kultur verbindet, um die vom Menschen gemachten Techniken, Methoden und Instrumente, mit denen er jenseits der kreatürlichen Beengung eine neue Welt erschafft. Es handelt sich um die Denk- und Handlungsweisen, kollektiven Erfahrungsräume und Geltungsnormen, Chiffren und Zuweisungen, Arbeits- und Lebensformen, Moral-, Glaubens- und Wertvorstellungen sowie um sonstige geistige Daseinsartikulationen einer sozialen Gemeinschaft, die den in ihr lebenden Individuen oft unbewusst zu eigen sind, an denen sie sich orientieren und die ihnen schließlich Selbstvergewisserung und Identitätsfindung ermöglichen.

In einem lesenswerten Essay über die »Vielfalt der Kulturbegriffe« plädiert Ansgar Nünning, Gründungsdirektor des »International Graduate Centre for the Study of Culture« in Gießen, für die Verwendung eines weit gefassten, dynamischen, bedeutungs- und wissensorientierten Kulturbegriffs. Alexander Thomas und Celine Chang definieren Kultur in diesem Sinne ganz prägnant als: »Ein Orientierungssystem, das für eine Gesellschaft oder eine Gruppe typisch ist. Dieses System beeinflusst die Wahrnehmung und das Denken der Mitglieder und schafft somit eigenständige Vorstellungen zur Bewältigung der Umwelt. Damit gibt sie auch Handlungsmuster und Interpretationsansätze für Verhalten während einer Kommunikation an«. (Zit. aus Nünning, 2009) Dies führt uns zu einer wichtigen Erkenntnis, die im Kontext eines zeitgemäßen Verständnisses von Kultur auch für das Beratungsfach und dessen Vertreter/innen belangvoll ist.

Für einen nicht-trivialen Kulturbegriff – ohne Auf- und Abwertungen

Denn ein dynamisches, inklusives Kulturverständnis klassifiziert eben nicht zwischen »elitärer Hochkultur«,

KULTUR

Ein Orientierungssystem, das für eine Gesellschaft oder eine Gruppe typisch ist. Es beeinflusst die Wahrnehmung und das Denken der Mitglieder.



»Kultur [...] ermöglicht Selbstvergewisserung und Identitätsfindung.«

»simpler Alltagskultur« oder den »sonstigen Randkulturen fremder Gesellschaften«.

Im Gegenteil: Ein moderner Kulturbegriff demokratisiert die diskursiven Konstrukte, Symbolsysteme und Codes, Inspirationen, Ideenwelten und (Wert-) Maßstäbe, die Kulturen mit sich bringen jenseits von pauschalästhetischen Auf- und Abwertungen. Es geht vielmehr um die Anerkennung als auch um die Verfügbarmachung des kulturellen Reichtums, der uns umgibt, und nicht um die saturierte Exklusivität einerseits (im Sinne von Abschottung) oder wahlweise um die Diskriminierung (Zurückweisung) von Individuen als Träger von Kultur auf der anderen Seite. Kultur funktioniert eben nicht binär, sie lässt sich nicht mit den trivialen Kategorien »gut oder schlecht«, »zivilisatorisch herausragend oder primitiv« respektive »Hoch- und Populärkultur« fassen, wie die Vertreter/innen eines normativen Kulturbegriffs dies suggerieren. Die Entprivilegierung und Demokratisierung der sogenannten Hochkultur meint indes nicht, dass der Kulturbegriff der Beliebbarkeit anheimfällt.

Bestenfalls werden sich Menschen als Träger und Multiplikatoren von Kultur während ihrer kommunikativen Praxis im Austausch mit anderen des Folgenden bewusst: Die Barrieren und das exponierte Moment, welches der Kulturbegriff stets auch für jene beinhaltet, die »von außen kommen« und die zunächst einmal nicht dazugehören, können durch gemeinsame Anstrengung in einer respektvollen Anerkennung von Vielfalt überwunden werden. Kultur ist in diesem Sinne gewissermaßen die Landkarte, die uns innerhalb einer Gemeinschaft normative wie habituelle Orientierung verschafft. Offene, zugewandte Kommunikation (lat. »communicare«, »etwas gemeinsam machen« u./o. »sich mitteilen«), wie sie in Supervision und Coaching im Beratungskontext praktiziert und bedingungsweise auch trainiert wird, kann mit dazu beitragen, die Gewissheit gesellschaftlicher Narrative kritisch zu hinterfragen sowie scheinbar unzweifelhafte Selbst- und Fremdbilder zu reflektieren. Dies erweitert nicht nur den intellektuellen Horizont der beteiligten Akteure, sondern es ist auch eine gute Methode, um Rassismus, Diskriminierung und Fremdenfeindlichkeit entgegenzuwirken. Zudem bereichert

respektvolle Kommunikation, die stets auch die Bedürfnisse und die Würde des Anderen berücksichtigt, das Leben ungemein.

II. WO TREFFEN WIR AUF INTERKULTURELLE LEBENSWELTEN?

Vielfalt und interkulturelle Fragestellungen haben ganz unterschiedliche Dimensionen: Geschlecht, Kultur, Nationalität, Alter, Gesundheit/Handicap, sexuelle Orientierung oder Religion. Ausgehend von einem weiten, dynamischen Kulturbegriff verbindet sich mit interkultureller Kompetenz somit die Fähigkeit, mit Menschen aus unterschiedlichen Milieus, Kulturen und Lebenszusammenhängen angemessen, selbstreflektiert, empathisch und wertschätzend zu interagieren. Insofern entspricht die Orientierung an Diversity-Konzepten und an Fragen zum interkulturellen Kompetenzerwerb selbstverständlich einem zeitgemäßen beraterischen Professionsverständnis per se. Denn die kritische und ressourcenorientierte Reflexion der kulturellen und biografisch geprägten Bedingtheit unserer Wahrnehmung, unseres Denkens und Urteilens und der dazugehörigen Affekte, Einstellungen und daraus resultierender Handlungsmuster prägt für Supervisor/innen und Coaches den Arbeitsalltag. Insofern können wir festhalten, dass Einzelpersonen und Teams, Gruppen, Organisationen und Institutionen – vom systemisch-konstruktivistischen Standpunkt her – gewissermaßen gewachsene Kulturen mit spezifischen Charakterisierungsmerkmalen sind. Sie generieren Kommunikationsformen, Handlungssphären, Wertvorstellungen, Machttechniken, Gefühls- und Denkapparate, um zweckdienlich respektive erfolversprechend in ihrer Umwelt zurechtzukommen. Zudem sind sie mit einem spezifischen sozialen Selbstverständnis und einer eigenen biografischen Identität ausgestattet und stiften somit u. a. die Voraussetzungen für interpersonales Handeln.

Innerhalb des Beratungsprozesses kommt es freilich darauf an, die kulturbedingten und kulturbezogenen Unterschiede sowohl in der Interaktion als auch in der (oft unbewussten) Interpretation von Problemstellungen, Sachverhalten und berufsbezogenen Herausforderungen der Supervisand/innen und Coachees richtig einzuordnen. Mit Blick auf die Organisationsentwicklung gilt es ebenfalls, geplante betriebliche Vorhaben, Projektmaßnahmen, Programmschritte sowie deren Effekte auf Mitarbeitende mit Migrationserfahrung gemeinsam mit den organisationalen Entscheidungsträger/innen zu beurteilen und entsprechend sensibel behandeln zu



Welche Begriffe assoziieren Sie, wenn Sie das Wort »Kultur« hören?

können. Stellen wir uns auch hier als Hintergrundfolie für die Vorgänge in Organisationen das beliebte Eisbergmodell vor: Die Spitze bildet die rationale Ebene (äußeres Verhalten, Präsentation/Performance, Leitbilder, Selbstdarstellung). Aber *unter der Wasseroberfläche der institutionellen Alltagserscheinung* liegen oft die Gefühle, Wertmuster, Denkweisen, die »wahren Interessen« und Anliegen der beteiligten Akteure (Beziehungsebene), die es – in wacher Kenntnis eigener Voreingenommenheit/Stereotypen, der eigenen Stärken, Defizite und Bedürfnisse als auch der eigenen emotionalen Stabilität – durch die Beratungsfachkräfte kritisch zu erfassen und zu deuten gilt. Interkulturell geschulte Supervisor/innen und Coaches werden mit Feingefühl, Selbstvertrauen und Introspektionsfähigkeit die (oft verschlüsselten) Interaktionen und Erkenntnisse aus dem Beratungsgeschehen den Klient/innen zur Verfügung stellen.

Die etwas komplizierte Realität interkultureller Begegnungen

Hilfreich ist in diesem Zusammenhang das Vermögen, den eigenen Standpunkt transparent zu vermitteln und um Lernoffenheit bzw. Verständnis für die Verhaltensweisen, Perspektiven und Denksätze anderer zu werben. Dabei ist es vor der Projektionsfläche des interkulturellen Geschehens von Bedeutung, sowohl emische (*distinktive*) als auch etische (*nicht distinktive*) Ansätze im Repertoire zu haben. D. h. einerseits ein kritisches Bewusstsein für

die dargelegten Positionen aus der Innenperspektive der jeweiligen Teamkultur zu entwickeln (»emische Perspektive«), ohne dabei im beraterischen Setting verführt, überwältigt oder korrumpiert zu werden. Auf der anderen Seite ist es gerade die Kernaufgabe der Beraterin, einen »etischen Ansatz« zu verfolgen und einen klaren Standpunkt außerhalb des zu untersuchenden Systems bzw. der gegenwärtigen Teamkultur einzunehmen.

Leitfragen im Beratungsprozess wären dann etwa: Welche (Bewertungs)Indikatoren im Projektteam einer Firma sind urteilsleitend für die professionellen Bemühungen der Mitarbeitenden? Oder: Mit welchen Codes, Symbolen, Macht- und Sanktionspraktiken zwischen Geschäftsführung sowie der betreffenden Abteilung eines Betriebs wird eigentlich gearbeitet? Themen wie die »Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz von Hierarchien und Ungleichheit«, der »Umgang mit neuen (fremden) Ansätzen zur Problemlösung, mit Regeln und Konflikten« oder die »(Nicht)Trennung von Privatsphäre und öffentlichem Raum« (vgl. Flechsig, 2001) können interessante Hintergründe über die Arbeitswirklichkeit von Menschen in Organisationen offenbaren. Dabei ist es entscheidend, beim Deuten und Beurteilen einer interkulturellen Situation nicht an der Oberfläche zu verharren, wie dies oft im Rahmen von Managertrainings nach der Devise »Bei Beachtung dieser fünf »Do-and-Don't-Regeln« gelingt Ihnen der Geschäftsabschluss in China garantiert!«, geschieht. Die Realität interkultureller Begegnungsprozesse ist, wir ahnen es, komplizierter.

INTERKULTURELLE FRAGEN
Vielfalt und interkulturelle Fragestellungen haben ganz unterschiedliche Dimensionen: Geschlecht, Kultur, Nationalität, Alter, Gesundheit/Handicap, sexuelle Orientierung oder Religion.



»Interkulturelle Kompetenz bedeutet, mit Menschen aus unterschiedlichen Milieus, Kulturen und Lebenszusammenhängen angemessen, selbstreflektiert, empathisch und wertschätzend interagieren zu können.«

Die Bedeutung kultureller Codes

Spezifische kulturelle Dispositionen sozialen Handelns oder »kultureller Codes« wirken auf allen sinnlichen Ebenen menschlicher Wahrnehmung. Dies verdeutlichte etwa vor kurzem Gilberto Rescher, Soziologe und Lateinamerikaforscher an der Universität Hamburg, am Beispiel auditiver Sinnesindrücke. So wird Deutschland insbesondere von lateinamerikanischen Kulturen als ausgesprochen »leise Gesellschaft« wahrgenommen. Es gilt hierzulande als unschicklich, sich selbst im öffentlichen Raum laut zu verhalten. Ein Beispiel sei der Vergleich zwischen dem deutschen und lateinamerikanischen Karneval: »Hierzulande haben wir Karnevalsvereine, geschlossene Sitzungen, eine weitgehend klare Hierarchie, selbst im »offenen« Straßenkarneval. Sie geben uns Strukturen vor, wie gefeiert wird; wann und wo wir laut sein dürfen.« (Zit. aus Haller & Gontek, 2018). Immissionen – also Lärm und weitere Einflussfaktoren – sind mit Blick auf ihre Auswirkungen auf die Menschen in der Bundesrepublik umfassend rechtlich erfasst. Dies ist den Gesellschaften anderer Kulturen weitgehend fremd. Hintergrund dafür ist die Tatsache, dass sich die Beziehung respektive das Verhältnis des Individuums zum öffentlichen Raum in Deutschland in der Moderne anders entwickelt hat als anderswo. Das »Lautsein der anderen« wird hierzulande oft als direkter Angriff auf die *akustische Privatsphäre* angesehen und dementsprechend sanktioniert. Interessanterweise wird die Annäherung an Begriffspaare wie interkulturelle Lebenswelten und transkulturelle Ausdrucksformen nicht ausschließlich durch Klischees von »Exotik« und »Fremdheit« bestimmt. Deutlich wird dies in einem erhellenden taz-Interview mit der Professorin Naika Foroutan (2018), ihres Zeichens Direktorin des Berliner Instituts für empirische Integrations- und Migrationsforschung

(BIM). Sie entwirft die These, dass die Erlebnisse, die Menschen in den neuen Bundesländern nach dem Fall des Eisernen Vorhangs und andere Zuwanderungsgruppen gemacht haben, einander durchaus in wesentlichen Aspekten ähneln. Als beratender Supervisor und Coach, der mit einer Reihe ostdeutscher und westdeutscher Teams arbeitet, kann ich dies aus meiner fachlichen Erfahrung intuitiv bestätigen. – Themen wie Heimatverlust, Identitätssuche, Angst vor gesellschaftlicher wie ökonomischer Marginalisierung, vergangene Sehnsuchtsorte, soziale Entwurzelung, Fremdheitsgefühle, Zukunftsbefürchtungen und Diskriminierungserfahrungen beschäftigen sowohl die ostdeutsche Mentalität als auch die Gedanken- und Alltagswelt gegenwärtiger Migrant/innen in besonderem Maße.

Naika Foroutan dazu im Interview: »Ostdeutsche sind irgendwie auch Migranten: Migranten haben ihr Land verlassen, Ostdeutsche wurden von ihrem Land verlassen. Das setzt ähnliche Prozesse in Gang, beispielsweise die Verschönerung der Erinnerung.«

III. WAS VERHINDERT, DASS WIR UNS INTERKULTURELL ÖFFNEN?

Beate Küpper (Hochschule Niederrhein) und Andreas Zick (Uni Bielefeld) machen deutlich, dass abwertende Vorurteile gegen den »demokratischen und ethischen Anspruch verstoßen, den eine freiheitlich-demokratisch verfasste Gesellschaft an sich selbst anlegt und die im Grundgesetz und in den Menschenrechten festgeschrieben sind« (Zit. aus Küpper & Zick, 2016, S. 40ff). Vorurteilsbildung vollzieht sich oft in der spannungsgeladenen Triade zwischen (a) Kategorisierung, (b) Stereotypisierung und (c) Ab- bzw. Bewertung einer Person oder einer gesellschaftlichen Gruppe. Sie sind nicht zuletzt Ausdruck gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF). Die Eigengruppe versucht, sich selbst durch Devaluation respektive Entwürdigung der *Anderen/der Fremdgruppe* oder ihrer Vertreter/innen aufzuwerten. Dieses sozialpsychologische Moment begegnet uns in der supervidierenden Fallarbeit oder beim Coaching in seinen Schattierungen verhältnismäßig oft, da es durchaus menschlich ist, die *Schuld* bzw. den *Sündenbock* für dysfunktionale oder mit negativen Affekten aufgeladene Stimmung im Team zunächst einmal bei den Anderen, dem Gegenüber, zu verorten. Die Diskriminierung anderer Menschen sichert nicht zuletzt die Privilegien der Eigengruppe oder ihren Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen. Ein gemeinsam gepflegter Vorurteilskanon – »Alle Muslime sind Terroristen!«, »Frauen können nicht einparken!« oder »Afrikaner haben Rhythmus im

BIM
Berliner Institut für empirische Integrations- und Migrationsforschung. Seine Direktorin, Professorin Naika Foroutan, entwirft die These, dass Ostdeutsche irgendwie auch Migranten sind.

Blut und können gut tanzen.« – stiftet *Zugehörigkeit*, fördert *Verstehens- und Verständigungsprozesse* (*Rückversicherung*) innerhalb der Eigengruppe und ermöglicht die scheinbare Kontrolle (*[Pseudo-] Wissen, Erkenntnisse*) angesichts der Herausforderung komplexer Situationen. Nicht zuletzt erhöht das Bemühen stereotyper Denkfiguren den Selbstwert (*Identifikation und Selbstvergewisserung*) gerade bei verunsicherten wie schwachen Kollektiven und schafft Vertrauen innerhalb der sozialen Hierarchie, in denen die Menschen leben und arbeiten. Im Grunde wissen wir intuitiv, dass Vorurteile die Urteilskraft eintrüben und sich pauschale Zuschreibungen nicht generalisieren lassen. Nichtsdestoweniger bedarf es geübter reflexiver Praxis auch im beraterischen Umfeld, um die eigene Anfälligkeit für Stereotypenbildung und die Vorverurteilung des Gegenübers wirksam auszuhebeln.

Das reflexive Potenzial von Beratung verstärkt den Sinn, sich selbst zu hinterfragen.

Wir kennen dies aus der supervidierenden Beratung und von herausfordernden Coachingprozessen her: »Oft klappt vieles im Arbeits- und Teamkontext gut, solange es keine Schwierigkeiten gibt. Aber sobald etwas schiefgeht, liegt in aller Regel die Schuld bei den anderen.« – Ähnliche sozialpsychologische Herausforderungen verhindern nicht selten, dass wir uns interkulturell öffnen. Wahrnehmung ohne Bewertung ist für Menschen schwierig. Mit diesem Sachverhalt verbindet sich durchaus eine anthropologische Konstante: Wir fühlen uns sicherer, wenn wir bestimmte (oft falsche) Vorannahmen über andere Personen nutzen, um Situationen respektive eventuelle Gefahren einzuschätzen oder künftige wahrscheinliche Entwicklungen zu antizipieren. Es hat sich evolutionär als Vorteil erwiesen, hinter der Kontur eines dunklen Busches erst einmal einen Bären zu vermuten. In der Tat war es für diejenigen unserer Artgenossen ziemlich fatal, sofern sich ihre positive Vorannahme (»Ruhig Blut, es handelt sich zweifellos nur um einen Busch in Gestalt eines Bären!«) als unrealistisch herausstellte, und das fragile Raubtier in gänzlich umgekehrter Weise lediglich in seiner Morphologie einem Strauch geglichen hatte. Im Kontakt mit anderen sitzen wir dann aufgrund unseres Schubladendenkens Ungerechtigkeiten und Fehleinschätzungen auf. Wir schauen nach Begründungen für das Verhalten in der Person selbst (»Aufwerfen der Charakterfrage«), wohingegen bei »externaler Attribution« das individuelle Verhalten unseres Gegenübers via Einflüsse von

außen eher erklärbar ist. Das reflexive Potenzial von Beratung verstärkt den Sinn, sich selbst zu hinterfragen. Ebendies hilft auch, nicht vorschnell zu urteilen und genauer zu prüfen, ob nicht in erster Linie Handlungskontexte und äußere Einflüsse für das Auftreten eines Menschen wirkmächtig sein können.

Vom psychodynamischen Standpunkt her wird deutlich, dass die personale Urteilsheuristik, auf die der Attributionsfehler gründet, im Unbewussten verortet ist. Im Rahmen von Beratung, Motivationsklärung und kritischer Selbstreflexion kann es uns gelingen, kognitive Verzerrungen (Vorurteile) und Dissonanzen, mit denen wir anderen begegnen, durch bewusstes, kontrolliertes Denken zu begegnen. Kulturelle Einflüsse, die uns selbst maßgeblich prägen, verstärken die subjektive Empfänglichkeit für Korrespondenzverzerrungen. Kulturen des Okzidents mit ihrem Primat auf Individualität neigen dazu, Schuldzuweisungen auf andere zu übertragen. Kollektivistische Kulturen aus dem asiatischen Raum sind hingegen tendenziell weniger empfänglich dafür. Letztgenannte lassen vornehmlich situative Informationen und Beurteilungsfaktoren in die Bewertung eines Sachverhalts einfließen.

Bei der Arbeit mit den Beratungsnehmenden in Supervision und Coaching vor der Blende interkultureller Arbeit ist die Kenntnis von solcherlei Zusammenhängen vor allem in den Beratungsphasen »Exploration«, »Hypothesenbildung«, in der »Diagnostik« und freilich ebenfalls bei der »Verständigung auf die Indikation« oder beim »Planen der entscheidenden Interventionen« von Relevanz. Psychodynamische Interventionen wie *Containing und Verstärken*, *Halten/Holding Function* und *empathische Validation*, die *Beschäftigung mit Assoziationen* oder die *Auseinandersetzung mit Übertragung u./o. Gegenübertragung* können in der interkulturellen Beratungsarbeit dabei unterstützende Hilfestellung leisten, Attributionsfehlern und Missverständnissen sensibel zu begegnen.

Teil 2 dieses Artikels behandelt »Die vier Felder interkultureller Kompetenz« und folgt im nächsten *Journal Supervision*.

Verwendete Literatur beim Autor.

DR. DANIEL TREPSDORF ist im Hauptberuf Leiter des Demokratiezentrum Westmecklenburg der Regionalen Arbeitsstelle für Bildung, Demokratie und Integration in Mecklenburg-Vorpommern e.V. (RAA), analog hierzu Supervisor/Coach (DGSv), Interkultureller Mediator/Friedens- und Konfliktberater (AfK, ZFD) und Gemeinwesenberater (MBT).

ATTRIBUTIONS-FEHLER

Begriff der Sozialpsychologie. Bezeichnet die Neigung, den Einfluss dispositio-naler Faktoren (z. B. Persönlichkeitseigen-schaften) auf das Verhalten anderer zu überschätzen und äußere Faktoren (situa-tive Einflüsse) zu unterschätzen.