

Fremdheitsgefühl als konstruierte Barriere im kollegialen Miteinander

Von **Sabine Sobbi**

Es „fremdelt“ im Interkulturellen Team

Ein typisches Phänomen im Interkulturellen Coaching und Training bildet eine von den Praxisakteuren selbst konstruierte Barriere, um Gesprächssituationen wertfrei auszuhalten, in denen in einer Sprache kommuniziert wird, die nicht von allen Gesprächsbeteiligten verstanden wird. Hierzu ist im beruflichen Kontext innerhalb heterogener Teams häufig zu beobachten, dass sich autochthone¹ deutsche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter daran stören, wenn Kolleginnen und Kollegen (mit Migrationsbiografie)² von ihren bilingualen Kompetenzen Gebrauch machen und sich in bestimmten Situationen untereinander in ihrer Muttersprache austauschen.

Beispielsweise ist eine deutsche Pflegefachkraft verunsichert, weil sich ihre beiden osteuropäischen Kolleginnen beim zufälligen Treffen in der Kaffeeküche auf Russisch unterhalten und sie hegt die Annahme, die beiden könnten negativ über sie sprechen.

Dass Mehrsprachigkeit und kulturelle Vielfalt eine grundsätzliche Bereicherung darstellen, ist einschlägig bekannt.

1) Autochthon = Altgriechisch.: „selbst“ und „Erde“, also etwa „einheimisch“ oder „eingeboren“. Wird im Kontext von Inter- u. Transkulturalität verwendet für die Bezeichnung einer Person ohne eigene Migrationsbiografie.

2) Anmerkung der Redaktion: Gleiches gilt für die Begegnung von Beraterinnen und Beratern mit Ratsuchenden, die eine Migrationsbiografie aufweisen.

3) Ambiguität = Lat.: „Zweideutigkeit“. Ambiguitätstoleranz wird auch als Frustrations- oder Unsicherheitstoleranz bezeichnet.

Gleichwohl ist trotz flächendeckender Bemühungen um die Entwicklung transkultureller Kompetenz in vielen Organisationen, Firmen und Behörden nur geringfügig und in Ausnahmen ein Zuwachs an echtem transkulturellem Miteinander und Kollegialität zu verzeichnen. Durch die interkulturelle Coaching-Brille betrachtet, bedeutet dies einen Mangel an Frustrationstoleranz innerhalb der kulturellen Überschneidungssituation. Dies ist in aller Regel darauf zurückzuführen, dass den beteiligten Akteuren die Hintergründe für diese selbstkonstruierten Barrieren nicht bekannt sind.

Herausforderung: Ambiguitätstoleranz

Die Fähigkeit Unterschiede oder Widersprüchlichkeiten und kulturell bedingte mehrdeutige Informationen wahrzunehmen und dabei nicht negativ zu bewerten, wird in der Fachsprache mit Ambiguitätstoleranz³ bezeichnet. Die Kompetenz, sich von einer unbekanntem Kommunikationssituation nicht sofort verunsichern zu lassen, stellt eine der größten Herausforderungen in der Bearbeitung und Reflexion von Fremdheitsgefühlen dar.

Ambiguitätstoleranz darf als wesentliches Merkmal transkultureller Kompetenz verstanden werden, denn es handelt sich hierbei um eine sehr berufspraxisnahe Fähigkeit. Ziel ist es, andere Meinungen und Sichtweisen zu akzeptieren und Widersprüche auszuhalten, ohne sich unwohl zu fühlen oder aggressiv zu reagieren.

Dass sich jedoch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (trotz echtem Bemühen!) schwer tun mit dem wertfreien Aushalten bzw. Tolerieren von Situationen, die einen Kontrollverlust über die jeweilige Situation implizieren, darf nicht verwundern, denn: Die Art und Weise, wie wir mit kultureller Fremdheit um-

gehen und welche individuelle Bewältigungsstrategie wir wählen, hängt vom erlernten Kulturverhalten ab. Von Kindesbeinen an wachsen wir unbewusst hinein in den uns umgebenden kulturellen Raum. Die so unreflektiert gelernten Verhaltensweisen und gesellschaftlichen Regeln erscheinen im Erwachsenenalter als „normal“. Gleiches gilt für das erlernte Verhalten in Situationen, die ein Fremdheitsgefühl auslösen.

Gelernt ist gelernt: Kulturgrammatik

Bei diesem unmerklichen Sich-hinein-entwickeln in den kulturellen Raum handelt es sich um einen Teilaspekt des Sozialisationsprozesses. Dieser wird bezeichnet als Enkulturation⁴. Der eher unbewusst verlaufende Prozess führt zu einer Verinnerlichung dessen, was im Kontext transkultureller Kompetenz unter dem Begriff der Kulturgrammatik zusammengefasst wird (vgl. Hall 1959).

Es steckt also nicht per se eine Form der Ablehnung des Fremden hinter der Verunsicherung, die zum Beispiel durch zwei Kolleginnen ausgelöst werden kann, während sie sich in ihrer Muttersprache unterhalten. Vielmehr resultiert diese Reaktion aus eingeübten kulturellen Werten sowie einem Selbstschutz vor Kontrollverlust. Diese kulturübergreifend eingeübten Reaktionsmuster sind demnach automatisiert. Um diese konstruierte Barriere sichtbar zu machen und das eigene Potenzial sowie die Fähigkeiten sämtlicher Beteiligter zu erkennen, bedarf es der Bewusstwerdung eigener Schutzmechanismen sowie Denk- und Handlungsmuster.

Um die Diversität erlernter und kulturgeprägter Verhaltensweisen sowie die darin enthaltenen Bewältigungsstrategien für den beruflichen Teambildungsprozess nachvollziehbar zu machen, bietet sich die weiterführende

Auseinandersetzung mit ausgewählten Kulturdimensionen an. Hierzu ist insbesondere auf den Pionier der interkulturellen Forschung, den niederländischen Experten für Kulturwissenschaften, Geert Hofstede, zu verweisen. Seine aufwändigen Untersuchungen Ende der 1960er Jahre zählen zu den bekanntesten kulturvergleichenden Forschungen. Die beispielsweise von ihm identifizierte Dimension der sogenannten „Unsicherheitsvermeidung“ (vgl. Hofstede und Hofstede 2011) kann mit Hilfe didaktischer Reflexionstechniken im Rahmen eines Trainings in ihrer Bedeutung direkt bezogen werden auf die unterschiedlich stark bzw. gering ausgebildete Ambiguitätstoleranz – je nach kulturellem Verhaltensmuster.

Fragen, wie: „Was bedeutet Kultur für mich persönlich?“ und „Woran merke ich eigentlich, ob jemand zu meiner Kultur gehört?“ oder „Woran denke ich bei dem Begriff von Kollegialität?“ sowie „Was ist meiner Ansicht nach typisch für die deutsche Kulturgrammatik?“ erleichtern die Selbstreflexion und Bewusstwerdung der eigenen kulturgeprägten Denk- und Handlungsmuster.



4) Enkulturation = Begriff aus dem Englischen entlehnt: Einbinden in eine Kultur

Lösung: Die selbstreflexive Wahrnehmung

Die Bewusstwerdung eigener kultureller Prägung und individueller „Binärcodes“⁵ (vgl. Siebert 2008) sowie die Akzeptanz, dass Kultur nicht mehr und nicht weniger ist als ein erlerntes Orientierungssystem, führt zu einer selbst-bewussten Öffnung für neue Lebens- und Arbeitssituationen.

Diese Chance zu ergreifen, bedeutet die Auseinandersetzung mit kulturellen Dimensionen, wie sie im Berufsleben häufig anzutreffen sind, zum Beispiel:

- Der Bandbreite **gelernter Ungewissheits- und Unsicherheitsvermeidung**. Diese kulturelle Dimension im beruflichen Kontext steht im engen Verhältnis zur Innovationsbereitschaft von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bzw. des gesamten Teams. Je höher das Bedürfnis nach Sicherheit desto bedrohlicher wirken Veränderungen und Neues am Arbeitsplatz.
- Dem kulturgebundenen **Maß an Machtdistanz** und hier insbesondere der Reflexion gesellschaftlich akzeptierter Machtverteilung im Arbeitsalltag. Insbesondere für Führungskräfte stellt die Reflexion der kulturell gelernten Verhaltensmuster in Bezug auf das eigene Verständnis von Nähe bzw. Distanz zur professionellen Rolle einen Zugewinn von Potentialen dar.
- Den Unterschieden in der **Art der Kommunikation**, das heißt, ob ein direkter oder eher indirekter Kommunikationsstil bevorzugt wird. Besonders die Kommunikationsdimension führt bei Unkenntnis der eigenen Muster häufig zu kulturellen Überschneidungssituationen im beruflichen Alltag und damit einhergehend zu einer vorschnellen negativen Verhaltensbewertung des Gesprächspartners.

Das Interkulturelle Coaching bezieht sich in Beratungs- und Trainingsmodulen einerseits auf aktuelle sozialwissenschaftliche Forschungsergebnisse und stellt andererseits die Selbstreflexion und Entwicklung individueller Potentiale in den Mittelpunkt der Auseinandersetzung. Auf diese Weise lässt das humorvolle Selbsterkennen die konstruierten Toleranz-Barrieren vor dem abstrakten Begriff „des Fremden“ sichtbar werden und ermöglicht ein aktives, kollegiales Handeln im Prozess transkultureller Kompetenz. Für die exemplarische Mitarbeiterin aus dem o.g. Beispiel bestünde somit die Chance, sowohl

den Reflex der eigenen Verunsicherung zu verstehen als auch auf die Kolleginnen zuzugehen, um aus der vermeintlichen Schwäche eine kollegiale Stärke zu machen.

Literatur

Hall, Edward T. (1959): *The Silent Language*. Doubleday, New York.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2011): *Lokales Denken, Globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. Dtv, München.

Siebert, Horst (2008): *Konstruktivistisch lehren und lernen*. Ziel Verlag, Augsburg.



Sabine Sobbi ist Diplom-Pädagogin und ausgebildet in systemischer Lern- und Entwicklungsberatung. Sie studierte Erwachsenenbildung an der Leibniz-Universität Hannover mit dem Schwerpunkt Migrationssoziologie und Interkulturelle Bildung. Nach vielen Jahren in einem internationalen Wirtschaftsunternehmen mit Hauptsitz in Tokio, in denen sie bereichernde interkulturelle Erfahrungen machen durfte mit Kolleginnen und Kollegen aus Ost- und Westasien, den Vereinigten Staaten sowie Süd- und Osteuropa, arbeitet sie seit 2009 freiberuflich für Organisationen, Firmen, Bildungsträger und Einzelpersonen als Trainerin für Interkulturelles Coaching.



Sabine Sobbi

Mobil: 0173/24 63 661

Mail: kontakt@sabine-sobbi.de

www.sabine-sobbi.de

5) Binär = Begriff aus der Physik. Hier: paarweise Unterscheidungsmuster, z.B. schädlich/nützlich