

Fachhochschule Köln

„Die globalisierte Kultur ist ein

Im Zeitalter der Globalisierung sind multikulturelle Belegschaften längst Realität. Wie Konflikte verringert werden und Betriebe wie Mitarbeiter von der kulturellen Diversität profitieren können, erforschen Prof. Dr. Wolf Rainer Leenen und seine Mitarbeiter des Forschungsschwerpunkts „Interkulturelle Kompetenz“ an der Fachhochschule Köln. Ein Interview.

Nicht immer geht es am Arbeitsplatz harmonisch zu. Wo treten am häufigsten Probleme auf, wenn Menschen zusammenarbeiten?

Prof. Dr. Wolf Rainer Leenen: Das lässt sich nicht generalisieren. Deshalb ist es auch nicht möglich, für Betriebe eine Art Werkzeugkasten mit „Tipps und Tricks“ bereitzustellen, mit denen sich interkulturelle Schwierigkeiten schon im Vorfeld ausräumen lassen.

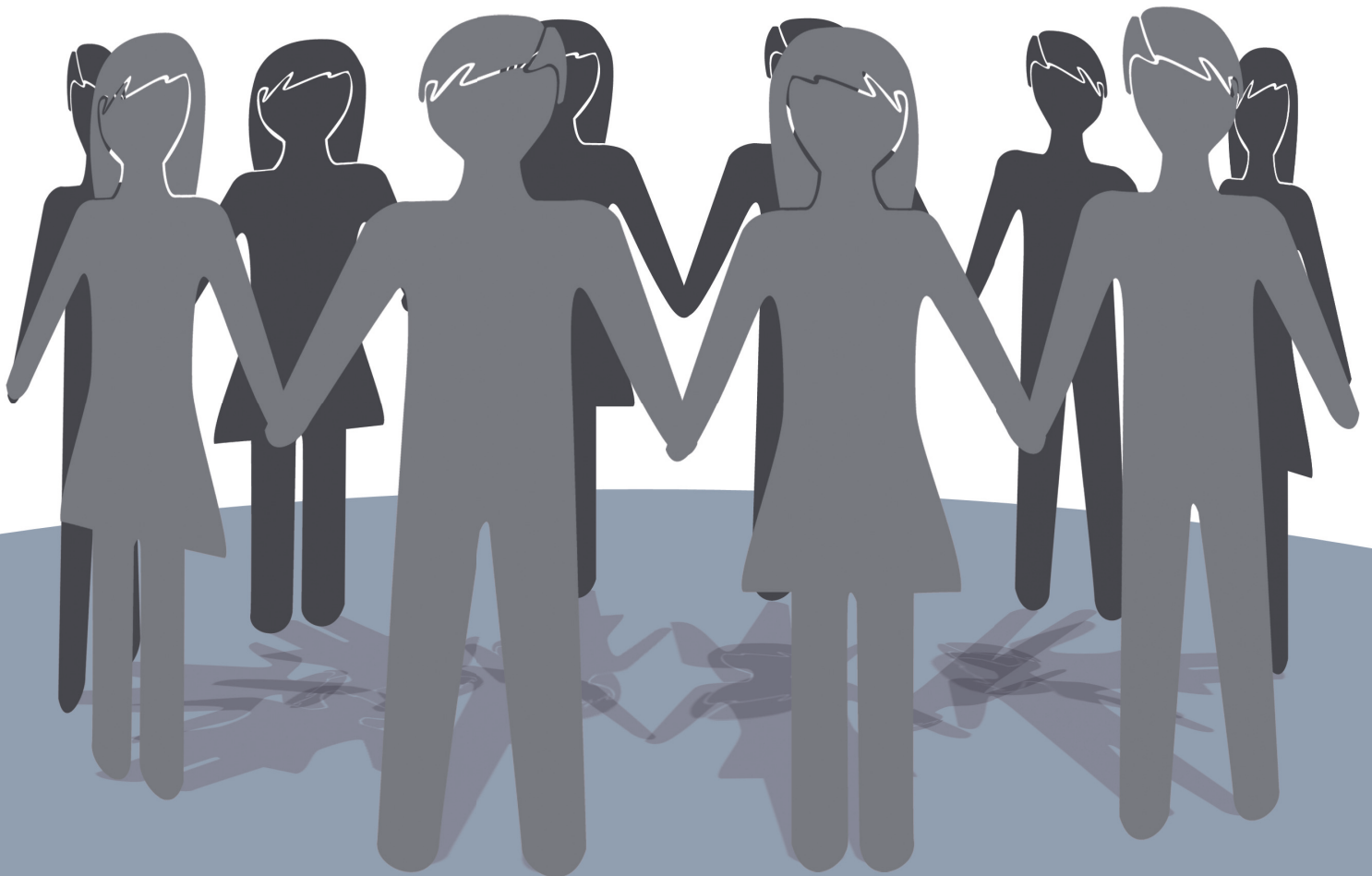
Irritationen in der Zusammenarbeit entstehen zunächst einmal aus den unterschiedlichsten kulturellen Orientierungen – aber diese müssen nicht zwangsläufig nationaler oder ethnischer Herkunft sein. Auch Zusammenstöße aufgrund von unterschiedlichen Betriebskulturen oder sogar Abteilungskulturen können sehr heftig sein.

Wieso entstehen Konflikte?

Leenen: Konflikte entstehen vor allem dadurch, dass Menschen von der Richtigkeit und Praktikabilität dessen, was sie gelernt haben, zutiefst überzeugt sind. Diese Überzeugungen sind deshalb besonders hartnäckig, weil es sich um Gruppenüberzeugungen handelt, die in der Alltagskommunikation immer wieder bestätigt werden.

Wie schafft man die Konflikte wieder aus der Welt?

Leenen: Genau an diesem Punkt zeigt sich, dass interkulturelle Schwierigkeiten in einer Organisation ein wirklich ernst zu nehmendes „hartes“ Problem darstellen können. Wenn Personal im Betrieb sich wechselseitig nur noch stereotyp wahrnimmt und sich Aversionen zwischen Gruppen



Oberflächenphänomen"

Zum Nach- und Weiterlesen

Leenen, W.R. : Interkulturelles Training. Psychologische und pädagogische Ansätze. In: Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. J.B. Metzler Verlag 2007
Leenen / Scheitza / Wiedemeyer: Diversität nutzen! Waxmann Verlag 2006

gebildet haben, ist es ungemein schwierig, eine gewisse Unbefangenheit wiederherzustellen. Hier hilft eigentlich nur Unterstützung von außen, beispielsweise durch einen Mediator.

Gewinnen Betriebe und jeder Einzelne nicht auch durch die kulturelle Vielfalt?

Leenen: Natürlich können für Teams und für Betriebe erhebliche Synergie-Effekte aus interkultureller Zusammenarbeit entstehen. Aber auch das gilt nicht pauschal, sondern nur für bestimmte Arten und Bedingungen von Zusammenarbeit, die man sich genau anschauen muss. Am Fließband beispielsweise ist Multikulturalität nicht unbedingt ein Gewinn.

Sind Führungskräfte, Betriebsräte und Teamleiter ausreichend auf die besonderen Herausforderungen vorbereitet, die multikulturelle Teams mit sich bringen?

Leenen: In vielen Firmen wird das Thema noch nicht als so wichtig angesehen, dass man bereit wäre, in die interkulturelle Zusammenarbeit zu investieren. Es gibt aber zunehmend mehr Firmen, die ihr Personal sehr langfristig und vorausschauend auf eine zu erwartende interkulturelle Kooperation vorbereiten und ihren Teams auch begleitende Hilfen anbieten. Darüber hinaus fühlen sich häufig auch Teamleiter selbst verantwortlich und nehmen aus Eigeninitiative an Schulungen zur Verbesserung ihrer interkulturellen Leitungskompetenz teil, weil sie ihre Handlungssicherheit im beruflichen Alltag erhöhen wollen.

Wie können Mitarbeiter interkulturell qualifiziert werden?

Leenen: Grundsätzlich werden eine größere Sensibilität und bessere Fähigkeiten im Umgang mit kulturellen Differenzen vermittelt. Hierbei müssen kognitives, affektives und Handlungslernen miteinander verschränkt werden. Das

heißt, die Menschen müssen ihre eigenen Aktions- und Reaktionsmuster verstehen, um zu Veränderungen ihres Handelns bereit zu sein. Dazu müssen immer auch Veränderungen auf der Gefühlsebene stattfinden.

Eine besondere Schwierigkeit liegt darin, Mitarbeitern ihre eigenen kulturellen Handlungsorientierungen und deren mögliche Wirkung auf Kooperationspartner bewusst zu machen. In welchen Lernarrangements das erfolgreich geschehen kann, ist eines unserer zentralen Forschungsfelder. Bei einem Projekt mit der Ford-Werke AG haben wir dazu beispielsweise Trainingsfilme eingesetzt. In einem mehrjährigen Projekt zur Vermittlung interkultureller Kompetenz in Polizei und Strafvollzug sind dazu spezielle Trainingsmaterialien wie zum Beispiel Falldokumentationen oder bestimmte Übungen und Simulationsspiele entwickelt worden.

Lassen sich die Ergebnisse, die Sie bei Ihrer Forschung in Betrieben gesammelt haben, auch auf die Kooperation von Betrieben aus unterschiedlichen Ländern übertragen?

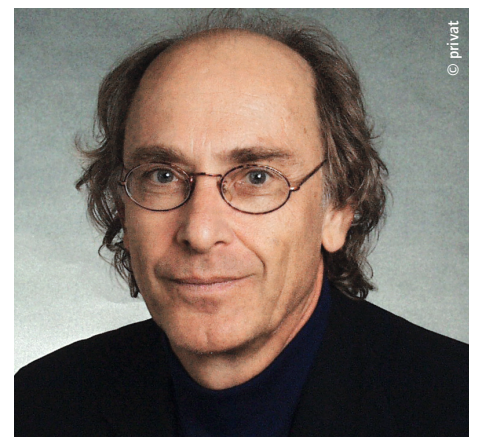
Leenen: Man könnte das Feld, in dem unser Institut arbeitet, als interkulturelle Kommunikations- und Austauschforschung bezeichnen. Diese Austauschforschung versucht Erkenntnisse zu bekommen über die verschiedensten Konstellationen, in denen sich Personen und Gruppen mit unterschiedlichen kulturellen Orientierungen begegnen und sich an sehr fremdartige Bedingungen anpassen müssen. Dazu zählen natürlich der Bereich der Entsendung von Personal in andere Länder, das Thema der länderübergreifenden internationalen Kooperation und das Thema der kulturellen Diversität im eigenen Lande beziehungsweise in der eigenen Organisation. Zwischen diesen Themen gibt es große Ähnlichkeiten und Übertragungsmöglichkeiten.

Große Fusionen und Kooperationen sind schon an den unterschiedlichen Unternehmenskulturen gescheitert. Ist die Schaffung einer globalisierten Kultur überhaupt vorstellbar?

Leenen: Aus der Sicht unserer Forschung ist die Entstehung einer so genannten globalisierten Kultur lediglich ein Oberflächenphänomen.

Dahinter oder darunter orientieren sich Menschen weiter an partikularen Vorstellungen, die sie mit einer oder mehreren Gruppen teilen. Was also definitiv zunimmt, ist das Phänomen der überlappenden Kulturzugehörigkeit oder kulturellen Mehrfachzugehörigkeit. Damit gehen wir in Deutschland generell noch recht unbeholfen um. In Organisationen kommt es vor allem darauf an, Bewusstheit und Akzeptanz für unterschiedliche Orientierungen zu schaffen. Eine betriebliche ‚Einheitskultur‘ zu erzeugen, wäre für die meisten Unternehmen kontraproduktiv. ▲

Fachhochschule Köln
Fakultät für Angewandte
Sozialwissenschaften
Institut für interkulturelle
Bildung und Entwicklung
Prof. Dr. rer. pol. Wolf Rainer Leenen
Tel.: 0221/82 75-33 59
rainer.leenen@fh-koeln.de
www.interkulturelle-kompetenz.de



Zur Person

Dr. rer. pol. Wolf Rainer Leenen ist Professor für Sozialpolitik an der Fachhochschule Köln. Er leitet den Forschungsschwerpunkt „Interkulturelle Kompetenz“ und die Kompetenzplattform „Migration, interkulturelle Bildung und Organisationsentwicklung“ der Hochschule. Seine aktuellen Arbeitsschwerpunkte sind Praxisforschung, interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung, Diversity Management und Trainingsforschung.