



Fachzentrum für Soziale Arbeit in den  
Bereichen Migration und Integration

## ARBEITSHILFE

# Interkulturelle Kompetenz in den Handlungsfeldern Migration und Integration

### Kultur

wird in ihrer Vielschichtigkeit oft mit einem **Eisberg** verglichen, dessen Basis – unsichtbar tief unter Wasser – die **Werte** der Menschen sind. Darüber, aber immer noch unter Wasser, liegen ihre **Einstellungen**, wie der Umgang mit Geschlechterrollen oder Zeit. Sichtbar über der Wasseroberfläche schließlich liegen **Kommunikation, Umgangsformen** und **materielle Dinge** wie Kleidung, Werkzeuge oder Kunst.<sup>1</sup>

**Werte und Einstellungen** werden von uns in der frühen Kindheit **gelernt**, so dass wir sie als „normal“ begreifen („Das macht man so!“). Kultur ist also ein **Orientierungssystem**.<sup>2</sup> Wenn Menschen aus verschiedenen Kulturen aufeinander-treffen, treffen auch unterschiedliche Orientierungssysteme aufeinander: Dabei werden regelmäßig die Werte und Normen der jeweils anderen Person versehentlich verletzt, gute Absichten falsch verstanden und Missverständnisse nicht als solche erkannt – und bisweilen sogar als Böswilligkeit oder Inkompetenz aufgefasst. Wir bewerten anderes Handeln durch unsere jeweilige **kulturelle Brille**, anstatt den **Eisberg** unseres Gegenübers zu ergründen.

## Interkulturalität verstehen – Wissenswertes über Kommunikation<sup>3</sup> –

*Interkulturelle Kompetenz ist die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen kulturellen Zusammenhängen zu orientieren, sich angemessen zu verhalten und verständlich zu kommunizieren.*

Botschaften werden nicht nur mit Worten, sondern auch durch **Körperhaltung, Mimik, Gestik** oder **Tonfall** vermittelt.

Es macht einen Unterschied, ob die Kommunizierenden auf **Augenhöhe** sind **oder** ob es zwischen ihnen ein **Ungleichgewicht** an Macht, Status, Geld oder Bildung gibt.

Kommunikation findet **auch dann** statt, wenn sie **nicht absichtlich, bewusst** oder **erfolgreich** ist.

Die **Beziehung** zwischen Sender\*in und Empfänger\*in **bestimmt** den **Inhalt** einer Botschaft, indem sie ihm Bedeutung gibt.

Kommunikation ist ein **Wechselspiel** von **Reiz, Reaktion** und **Verstärkung**.

Wenn ein Gespräch aus dem Ruder läuft, hilft nicht die Frage danach, wer angefangen hat, sondern wie sich die Situation **verändern** lässt.



## Interkulturalität (er-)kennen

„Der Glaube, es gäbe nur eine Wirklichkeit, ist die gefährlichste Selbsttäuschung.“

Paul Watzlawick



In der Sozialen Arbeit in den Bereichen Migration und Integration treten tagtäglich Situationen auf, bei denen **verschiedene kulturelle Orientierungssysteme** aufeinandertreffen. Herausforderungen in Sachen interkultureller Kommunikation machen sich bei den Beteiligten oft in Form von Unbehagen, Unsicherheit oder Frust bemerkbar.

Sicherlich ist Ihnen folgende Situation nicht ganz unbekannt:

*Ein\*e Klient\*in kommt nicht zum verabredeten Termin, steht dann aber irgendwann unangekündigt vor der Tür und beginnt fröhlich mit Smalltalk.*

Hier sind verschiedene **kulturelle Komponenten** im Spiel. Um Konflikte zu vermeiden, ist es hilfreich, diese zu **(er-)kennen**. Interkulturelle Kompetenz will gelernt sein:

## Die drei Phasen interkulturellen Lernens<sup>4</sup>



Ich werde mir meines eigenen (kulturellen) Orientierungssystems bewusst.

Ich informiere mich über die (kultur-)spezifische Prägung meines Gegenübers.



Ich vergegenwärtige mir die Bedeutung kultureller Faktoren in meiner sozialen Interaktion.

## Die Kunst des Perspektivwechsels

Essentielle Voraussetzung Interkultureller Kompetenz ist die Fähigkeit, aus sich selbst herauszugehen und sich in die andere Person hineinzusetzen. Angenommen Sie haben Schwierigkeiten mit einem Klienten oder einer Kollegin; Treffen und Gespräche mit dieser Person empfinden Sie als besonders herausfordernd und unbefriedigend. Probieren Sie die folgende Übung<sup>5\*6</sup> aus. Vielleicht öffnet sie einen **neuen Blick** auf die Situation und so auch den Weg zu einer **Lösung**.

Alles, was Sie brauchen, sind **zwei Stühle**:

- Setzen Sie sich auf einen der beiden Stühle und stellen Sie sich die betreffende Person auf dem anderen Stuhl vor.
- Sprechen Sie mit ihr darüber, was Sie konkret belastet. Nehmen Sie sich dafür Zeit und zeigen Sie Ihre Gefühle (z.B. Wut oder Trauer).
- Auch wenn es Ihnen schwerfällt, teilen Sie der Person anschließend mit, was Sie an ihr schätzen.



- Setzen Sie sich nun auf den Stuhl Ihres Gegenübers, versetzen Sie sich in sie\*ihn hinein und geben Sie aus dieser Position heraus Feedback an sich selbst. Nehmen Sie sich auch dafür Zeit.



- Stehen Sie jetzt auf und überlegen Sie, wer Ihnen bei dem Konflikt mit Ihrem Gegenüber helfen und Sie beratschlagen könnte. Das kann Ihre Mutter sein oder auch Angela Merkel („Sie schaffen das!“).
- Versetzen Sie sich nun in diese\*n Berater\*in hinein und geben Sie sich selber Hinweise dahingehend, wie Sie Ihr Handeln verändern können.
- Setzen Sie sich abschließend wieder auf Ihren eigenen Stuhl, spüren Sie in sich hinein, ob bzw. was sich verändert hat, und prüfen Sie, was Sie zukünftig anders machen werden.

## Kulturdimensionen & kulturvergleichende Modelle



Im Sinne der Optimierung des Welthandels wurden im 20. Jahrhundert **wissenschaftliche Modelle** entwickelt, die die interkulturelle Kommunikation erleichtern sollten. Diese kulturvergleichenden Modelle sind umstritten, da sie von einer Einheitlichkeit von Nationalkulturen ausgehen, die in modernen Gesellschaften so nicht existieren und beispielsweise die Relevanz von Bildung und Besitz völlig außen vor lassen. Dennoch können sie als Teil einer theoretischen Grundlage für die interkulturelle Arbeit und die dafür notwendigen Reflexionsprozesse sinnvoll sein.

Zu den bekanntesten Modellen gehören die **Kulturdimensionen** die **Geert Hofstede** anhand einer Studie aus den 1970er Jahren entwickelte.<sup>7+8</sup>

### Hofstedes Kulturdimensionen



**Niedrige Machtdistanz**

Das Ausmaß der Machtverteilung innerhalb einer Kultur bzw. die Akzeptanz und Erwartung ungleicher Machtverteilung.



**Hohe Machtdistanz**



**Kollektivismus**

Der Grad, in dem die Interessen eines Individuums denen der Gruppe untergeordnet sind bzw. die Belange eines Individuums über denen der Gruppe stehen.

**Individualismus**



**Feminität**

Die Wertigkeit klassisch „maskuliner“ Eigenschaften wie Konkurrenzbereitschaft, Leistung und Erfolg gegenüber „weiblichen“ Eigenschaften wie persönliche Beziehungen und Fürsorglichkeit.

**Maskulinität**



**Niedrige Unsicherheitsvermeidung**

Die Toleranz gegenüber unvorhergesehenen Situationen, die Akzeptanz von Unsicherheit und Risiko sowie das Maß an Regelorientierung.

**Hohe Unsicherheitsvermeidung**



**Langzeitorientierung**

Diese Dimension beschreibt den Planungshorizont von Gesellschaften, ob sie eher auf kurzfristige Erfolge oder langfristige Ziele ausgerichtet sind.

**Kurzzeitorientierung**



**Genuss**

Das Ausmaß, inwiefern das freie Ausleben der eigenen Bedürfnisse gesellschaftlich akzeptiert wird.

**Zurückhaltung**



## Der Umgang mit Konflikten – Konfliktfelder –

Aufgrund der vielen unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Klient\*innen, aber auch in zunehmendem Maß der Fachkräfte, sind für die Soziale Arbeit in den Bereichen Migration und Integration unter anderem **folgende Konfliktfelder charakteristisch:**

### Abgrenzung

Besonders schwierig ist der Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen bezüglich Reziprozität, also der Erwartung einer „Gegengabe“, auch wenn diese nicht materiell ist. Im Gegensatz zur hiesigen Norm sind Ablehnung, Kritik und das direkte Ansprechen von konfliktiven Themen in vielen Gesellschaften des Südens und Ostens ein Tabu. Da diese Dinge natürlich trotzdem gesagt werden müssen, haben sich eine Vielzahl von Umschreibungen, Chiffren, und diplomatischen Formulierungen entwickelt, die von in Deutschland sozialisierten Menschen nicht (gleich) verstanden werden. Arbeit und Privatsphäre in interkulturellen Teams: In vielen Kulturen im globalen Süden und Osten spielt die persönliche Beziehung in Arbeitsverhältnissen eine wichtige Rolle, während hierzulande eine strikte Trennung dieser Bereiche normal ist.

### Geschlechtsspezifische Rollenerwartungen und Umgangsformen

Die meisten Menschen, die in den vergangenen Jahren als Schutzsuchende nach Deutschland kamen, sind Männer. Viele von ihnen wurden in Gesellschaften mit Geschlechterrollenbildern sozialisiert, die sich von den hiesigen stark unterscheiden. Die meisten Sozialarbeitenden im Bereich Migration und Integration sind hingegen Frauen. Viele Herausforderungen in ihrem Arbeitsalltag entstehen im Spannungsverhältnis der Interaktion mit ihren männlichen Klienten.

### Unterschiedliche Prioritätensetzung im Umgang mit Zeit

Erwartungen in Sachen Pünktlichkeit sind oft Ausdruck des hierzulande meist als sehr wichtig angesehenen Wertes Verbindlichkeit, der vielen Menschen als Indikator für Integrität in vielen weiteren Bereichen der Persönlichkeit gilt. Daher reagieren viele in Deutschland sozialisierten Menschen äußerst empfindlich, wenn Termine nicht eingehalten werden. Für Menschen, die ohne feste Öffnungszeiten, ohne verlässliche Verkehrsmittel und eventuell auch ohne Uhr sozialisiert wurden, ist Pünktlichkeit möglicherweise ein neues Konzept. Ihnen sind Reaktionen von Verärgerung oder emotionaler Kälte oft nicht verständlich und es besteht ein Risiko der Fehlinterpretation.

## Interkulturelle Kompetenz im Konfliktlösungsprozess<sup>4</sup>

Auch beim **lösungsorientierten Umgang mit Konflikten** im interkulturellen Kontext spielt sowohl die Fähigkeit zur Selbstreflexion als auch die zur Einnahme einer Außenperspektive eine zentrale Rolle.

### 1 Den Konflikt erkennen

- Wirkung des eigenen Verhaltens erkennen
- Selbstbild des\*der Anderen bewusst wahrnehmen
- Tabubereiche der fremden Kultur erkennen



### 2 Den Konflikt austragen

- Normen und Werte der anderen Kultur kennen
- Informationen des kulturspezifischen Ablaufs von kognitiven Prozessen besitzen
- zeitfördernde und -verhindernde Handlungsweise erkennen
- Handlungssicherheit aneignen



### 3 Den Konflikt lösen

- akzeptierte Verhaltensweisen erwerben
- Kreativität einsetzen
- Konfliktpotenziale ausgrenzen



## Konflikte ansprechen<sup>4</sup>

Zur Bewältigung von Konflikten im interkulturellen Kontext ist, mehr als in sonstigen Konfliktsituationen, die **Vorbereitung** auf das Konfliktgespräch **von entscheidender Bedeutung**. Dabei sollten folgende Schritte berücksichtigt werden:

### 1 Gesprächsziele festlegen

- Wie muss/kann das Ziel lauten?
- Wo bin ich kompromissbereit?

### 2 Gespräch vorbereiten

- Welche Strategie wende ich an?
- Wie strukturiere ich das Gespräch?

### 3 Gespräch durchführen

- Gesprächsbeginn (Anredeform, Begrüßungsrituale, Pünktlichkeit)
- Gesprächsverlauf (Sprachstil, Gesprächsklima, Gesprächsregeln, Kommunikationstechniken, Tabubereiche)
- Gesprächsende (Zeitempfinden, Zielorientierung, Konkretisierung)

### 4 Gespräch auswerten

Es ist hilfreich, wenn eine dritte Person anwesend ist, die während des Gesprächs auf folgende Aspekte achtet und die sich an der Auswertung beteiligt:

- Sprachstil, Fragetechnik, Argumentationen
- Gesprächsklima, Atmosphäre
- Gesprächsregeln & Kommunikationstechniken



## Selbsttest: Was ist mein Konfliktstil?<sup>4</sup>

Es gibt unterschiedliche Arten mit Konflikten umzugehen, zum Teil ist das kulturspezifisch. Welchen Umgang mit Konflikten haben Sie? Machen Sie den Test! Kreuzen Sie die Antwort an, die am ehesten zutrifft. Die Auswertung finden Sie auf der letzten Seite.

### 1) Wie fühlen Sie sich in Konfliktsituationen?

- a) Es bereitet mir Freude, meinen Emotionen freien Lauf lassen zu können.
- b) Ich werde ganz ernst und mache mir viele Gedanken darüber, was die anderen Personen denken und fühlen.
- c) Konflikte frustrieren mich, da sie viel Ärger bedeuten und ich am Ende dann oft noch den Kürzeren ziehe.
- d) Ich habe einerseits Spaß daran zu diskutieren, andererseits darf die Auseinandersetzung nicht zu hitzig werden.
- e) Ich gehe Konflikten aus dem Weg. Ich habe Angst davor, jemanden vor den Kopf zu stoßen oder zu verletzen.

### 3) Bei einer Besprechung rückt ein Kollege nicht von seinem Standpunkt ab, wodurch sie sich immer mehr in die Länge zieht. Wie reagieren Sie?

- a) Ich spreche mich dafür aus, dass er seine Argumente noch einmal darlegt. Wenn die Gruppe anschließend jedoch anders entscheidet, sollte er dies akzeptieren.
- b) Ich versuche, die Beweggründe für den Standpunkt des Kollegen zu verstehen, damit wir als Gruppe unsere Argumente aus seiner Sicht prüfen und ihn besser verstehen können.
- c) Derartige Konflikte verhindern jedes Weiterkommen. Ich versuche zum nächsten Tagesordnungspunkt überzugehen.
- d) Ich sage offen, dass der Kollege ein Weiterkommen behindert und schlage vor, zur Not ohne ihn weiterzumachen.
- e) Ich halte mich wie immer heraus, wenn andere versuchen, ihre Meinung durchzusetzen.

### 2) Aus irgendeinem Grund ärgern Sie sich ganz fürchterlich über eine Freundin. Wie verhalten Sie sich?

- a) Ich suche das Gespräch und sage ihr, worüber ich mich ärgere. Ich erfrage aber auch ihre Sicht der Dinge.
- b) Am meisten ärgert es mich, dass sie mich überhaupt so aus der Fassung bringen konnte. Ich gehe ihr aus dem Weg, bis die Wut verflogen ist.
- c) Ich lasse meinen Gefühlen freien Lauf, ohne viel zu fragen.
- d) Ich habe Angst davor, was meine Wut anrichten könnte. Deshalb unterdrücke ich meinen Ärger und handle gegen meinen ursprünglichen Impuls.
- e) Wut hat wie jede Emotion ihre Daseinsberechtigung, so lange niemand verletzt wird.

### 4) Oft müssen Gruppen miteinander kooperieren. Worauf kommt es Ihnen bei der Wahl eines\*einer Gruppensprecher\*in an?

- a) Die Person sollte flexibel auf den Standpunkt der anderen Gruppe reagieren und gegebenenfalls von eigenen Positionen abrücken, um zu einer optimalen Entscheidung für alle zu kommen.
- b) Die Person sollte unseren Standpunkt vertreten, aber uns in keine Zwickmühle bringen.
- c) Die Person sollte unaufdringlich, freundlich und kooperativ agieren und jegliche Konflikte mit anderen Gruppen vermeiden.
- d) Die Person sollte unseren Standpunkt maximal durchsetzen, ohne Zugeständnisse zu machen.
- e) Die Person sollte einen Kompromiss zwischen unseren Wünschen und denen der anderen finden.

## Kulturell gemischte Teams

Die Soziale Arbeit in den Bereichen Migration und Integration in Brandenburg erfährt einen stetigen Zuwachs an Fachkräften aus **unterschiedlichen Herkunftsregionen**, viele davon mit **eigener Fluchtgeschichte**. Aufgrund ihrer **kulturellen Expertise** und vielfältigen **Sprachkenntnissen** bieten sich diesen Fachkräften andere Zugangsmöglichkeiten zu ihren Klient\*innen.



Die kulturell gemischten Teams bringen mitunter auch **Herausforderungen** mit sich. So werden Fachkräfte aus einer bestimmten Herkunftsregion bisweilen ausschließlich für Beratungen mit Klient\*innen aus derselben Region eingesetzt. Probleme ergeben sich durch **Abgrenzungsschwierigkeiten** und ausschließliche Kommunikation in der gemeinsamen (Mutter-)Sprache.

Zudem werden Quereinsteigende mit Migrations- und Fluchtgeschichte von alteingesessenen Kolleg\*innen mit Studienabschluss manchmal als Sozialarbeitende zweiter Klasse angesehen.



Hier kann ein **Klient\*innentausch** Abhilfe schaffen und zudem die **Kooperation im Team** stärken.

Regelmäßige **Austauschmöglichkeiten und Supervisionen** schaffen die Möglichkeit, über Probleme zu sprechen und gemeinsam Lösungen zu finden.

## Unsere Praxistipps zum Umgang mit Menschen aus muslimisch geprägten Kulturen



Zur Begrüßung oder zum Essen wird nur die rechte Hand benutzt, da die Linke als unrein gilt.

Begrüßen Sie zuerst die Älteren, da ihnen besonderer Respekt gezollt wird.



Es ist vor allem in konservativen Kreisen unüblich, dass sich Personen verschiedenen Geschlechts bei der Begrüßung berühren. Es reicht daher oft ein freundliches Kopfnicken, außer Ihnen wird die Hand zuerst gereicht.

Direkte Konfrontationen mit gegensätzlicher Meinung und Kritik werden als verletzend empfunden – vor allem im Beisein von Anderen. Gehen Sie also behutsam vor oder schalten Sie eine\*n Vermittler\*in ein.



Nein!

Ja!

In vielen Kulturen muslimischer Prägung gilt es als unhöflich, eine Einladung sofort anzunehmen. Aus Höflichkeit wird daher zunächst oft dezent abgelehnt. Wiederholen Sie Ihr Angebot, dann kommt möglicherweise noch eine Zusage.

Gleichzeitig gilt ein direktes „Nein“ als unhöflich. Wenn jemand also auf eine Frage nicht enthusiastisch reagiert, ist das wahrscheinlich ein Nein. Bedenken Sie das, wenn Sie Ihrerseits etwas ablehnen, und machen Sie Ihre Gründe transparent.



Pünktlichkeit hat nicht in allen Kulturen einen so hohen Stellenwert wie bei uns. Verspätungen sollten daher nicht unbedingt als Respektlosigkeit interpretiert werden.

Anstatt jemanden zu sich einzuladen, kommt es besser an, spontan zu Besuch zu kommen. Viele freuen sich, wenn man unangemeldet auftaucht. So sind die Gastgeber\*innen auch von ausgiebigen Vorbereitungen befreit.



Wenn Sie nach Hause eingeladen werden, ziehen Sie vor der Wohnungstür die Schuhe aus und stellen Sie sie ordentlich ab.

Bei Besuchen ist es üblich, dass der Gast ein kleines Geschenk mitbringt (z.B. Süßigkeiten, Nüsse oder Tee), aber keinen Alkohol oder Produkte die Schweinegelatine enthalten (wie z.B. Gummibärchen).



## Auswertung Selbsttest<sup>4</sup>

	9/9	5/5	1/9	9/1	1/1
1	b	d	e	a	c
2	a	e	d	c	b
3	b	a	c	d	e
4	a	e	c	d	b



## Quellen

- Hall, Edward T.** 1976: Beyond Culture. Anchor Books. New York.
- Kluckhohn, Clyde** 1951: „Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification.“ In Parsons, Talcott; Shils, Edward (Hrsg.): Toward a general theory of action. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Schulz von Thun, Friedemann** 1981: Miteinander Reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rohwolt Verlag. Reinbeck.
- Rott, Gerhart; Siemer, Viola** (Hrsg.) 2004: Trainingsmanual: Interkulturelle Kompetenz. Bergische Universität Wuppertal. Zuletzt abgerufen am 17.11.2021 von <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-1310/zsbtmbd1.pdf>.
- Söder, Rolf** 2017: Perspektivwechsel. Zuletzt abgerufen am 17.11.2021 von <https://www.mindmarketing.de/item/the-work-von-byron-kathie-copy.html>.
- Dilts, Robert** 1993: Die Veränderung von Glaubenssystemen. Junfermann Verlag. Paderborn.
- Hofstede, Geert** 1993: Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- IKUD Seminare:** Kulturdimensionen – Geert Hofstede. Zuletzt abgerufen am 17.11.2021 von <https://www.ikud.de/glossar/kulturdimensionen-geert-hofstede.html>.

## Impressum

### Herausgeber\*in

FMI – Fachzentrum für Soziale Arbeit in den Bereichen Migration und Integration  
Am Bürohochhaus 2-4  
14478 Potsdam  
[www.isa-brb.de](http://www.isa-brb.de)

### Ansprechperson

Dr. Niels Barmeyer  
n.barmeyer@isa-brb.de

### Redaktion & Layout

Christina Inninger

Das FMI ist ein Projekt der



Gesellschaft für  
Inklusion und  
Soziale Arbeit e.V.

Gefördert aus Mitteln des MSGIV.

