

## **Interkulturelles Lernen als gruppendynamisches Handlungsfeld?!**

### **Konzeptionelle Überlegungen und Projekt-Bericht an die Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO)**

Projekt: „Multikulturelle Teams professionell beraten und leiten“.

Gruppendynamisches Training von 29.09. – 3.10.07 in Bad Wörishofen

#### **I. Einleitung und Projekt-Entstehung**

Gruppendynamik ist in Deutschland etabliert. Es finden bundesweit zahlreiche Trainings für Fach- und Führungskräfte aus sozialen und profit-orientierten Organisationen statt. Die Ziele dieser Trainings bewegen sich überwiegend im Spektrum sozialer Kompetenzen, Team- und Führungsfähigkeiten. Da die meisten Veranstalter die Kosten der Trainings aus den Teilnahmebeiträgen decken müssen, haben es gruppendynamische Trainings in neuen thematischen Feldern und/ oder für wenig zahlungskräftige AdressatInnen schwer.

Der Nachlass der schweizerischen gruppendynamischen Vereinigung (SGGD) ermöglichte es nun, gruppendynamische Trainings zu politischer Bildung und im interkulturellen Kontext zu bezuschussen. Beides sind Themen, zu denen früher auch gruppendynamische Trainings stattfanden (vgl. Kuhn 1999), zum Teil auch im Rahmen von Institutionen, die es heute aber auf dem freien Markt (noch) schwer hätten, genügend Teilnehmende zu finden.

Für das Jahr 2007 wurde von TOPS München-Berlin ein gruppendynamisches Training für multikulturelle Teams beantragt, das von der Versammlung der DGGO Ende 2006 genehmigt wurde. Interkulturelle Berater- und TrainerInnen sowie Führungskräfte multikulturell gemischter Teams sollten die Möglichkeit erhalten, die gruppendynamische Arbeitsweise kennen zu lernen. Gleichzeitig galt damit zu prüfen, inwieweit Gruppendynamik einen relevanten Beitrag für interkulturelles Lernen und interkulturelle Teamentwicklung leisten kann.

Wie entstand die Idee zu diesem Projekt? Als Teamentwickler und Organisationsberater arbeitete der Autor seit Jahren immer wieder mit multikulturell gemischten Teams, zudem trainierte er interkulturelle Trainer- und OrganisationsberaterInnen für unterschiedliche bundesweit angesiedelte Träger. Auf diesem Hintergrund entstand die Idee, im interkulturellen Kontext ein gruppendynamisches Training anzubieten als professionelle Lernmöglichkeit für die Dynamik in multikulturell gemischten Teams.

Mit LIDIA-/ VIA Bayern(Verband für Interkulturelle Arbeit) konnte ein Kooperationspartner gewonnen werden, mit dem nicht nur gute Beziehungen in der Zusammenarbeit bestanden, sondern der auch einem gruppenorientierten Lernkonzept aufgeschlossen gegenüberstand. Den letztendlichen Anstoß, diese Projektidee umzusetzen, gab die Fördermöglichkeit der DGGO für politische oder interkulturelle Projekte.

Die Ausgangsfragen für dieses Training waren:

- Wie weit kann die Dynamik der anwesenden Gruppe als Lernfeld für die Arbeit mit gemischt-kulturellen Teams genutzt werden?

- Lassen sich die vielfältigen auch gesellschaftlich-politischen Hintergründe interkultureller Arbeit in einem gruppenspezifischen Training im Hier und Jetzt ausreichend bearbeiten?
- Wie viel können die strukturiertes Arbeiten gewohnten interkulturellen TraineeInnen von diesem offenen Ansatz nutzen?

Bevor auf das Training näher eingegangen wird, werden die konzeptionellen Überlegungen und einige wissenschaftliche Befunde zur Arbeit mit multikulturell gemischten Teams vorgestellt. Hierzu ist es sinnvoll, die gängige Zuschreibung von „multikulturell“ auf nationalstaatlich geprägte Kultur zu überprüfen. Welche Bedeutung Kultur für Zusammenarbeit, nicht nur in Gruppen hat, wird wesentlich auch durch die Erfahrung in Organisationen bestimmt. Deshalb wird mit dem Konzept Diversity Management bzw. Managing Diversity kurz skizziert, wie in Organisationen mit Unterschiedlichkeit umgegangen wird, oder werden kann. Zur Frage, wie interkulturelle Kompetenz erworben werden kann, wird ein gängiges Modell interkulturellen Lernens vorgestellt und danach die Möglichkeiten der Gruppendynamik beschrieben. Anschließend folgt, wie diese Vorüberlegungen in dem Projekt umgesetzt wurden und welche Folgerungen daraus gezogen werden können.

### **Gliederung:**

- I. Einleitung und Projekt-Entstehung
- II. Konzeptionelle Überlegungen
  - II 1. Aspekte der Forschung zu gemischt-kulturellen Teams
    - II 1.1 Was wird unter Kultur verstanden?
    - II 1.2 Diversity Management in Organisationen
    - II 1.3 Managing group diversity
  - II 2. Wie kann interkulturelle Kompetenz gelernt werden?
    - II 2.1 interkulturelles Training
    - II 2.2 Der Beitrag der Gruppendynamik
    - II 2.3 Konsequenzen für das Design eines gruppenspezifischen Trainings zum interkulturellen Lernen
- III. Das Training
  - III.1. TeilnehmerInnen und staff
  - III 2. Design
  - III 3. Dynamik und Themen
- IV. Auswertung und Folgerungen
  - IV 1. Auswertung
  - IV 2. Folgerungen
- V. Literatur

## **II. Konzeptionelle Überlegungen**

### **II 1. Aspekte der Forschung zu gemischt-kulturellen Teams**

#### **II 1.1 Was wird unter Kultur verstanden?**

Wenn von „Multi-kulturellen Teams“ gesprochen wird, ist das in der gängigen Vorstellung ein Team, in dem mehrere Personen aus unterschiedlichen Ländern oder ethnischen Kulturkreisen zusammenarbeiten. Jedrzejczyk definiert ein multikulturelles

Teams im engeren Sinne, als ein Team mit Vertretern von drei oder mehreren Kulturen, bei denen fast jedes Mitglied eine andere kulturelle Herkunft aufweist (vgl. Jedrzejczyk 2007, 258). Kultur mit nationalstaatlich geprägter Kultur („die Franzosen, die Engländer Amerikaner, Russen“ usw.) gleichzusetzen, kann jedoch hinterfragt werden.

Shingo Shimada erklärt dieses Phänomen aus der Entstehung der europäischen Moderne. Konstitutiv dafür hält er, dass die Entfremdungsprozesse im Gefolge der industriellen Revolution die Konstruktion einer kollektiven Identität zur Folge hatte und zwar in doppelter Hinsicht. Einerseits wird der Westen zur Moderne und andererseits wird die Nation zur Grundlage der kollektiven Identifikation. Damit entsteht die Vorstellung, dass jede nationalstaatlich verfasste Nation eine eigenständige Kultur besitze. Für Kommunikation und Verständigung vermittelt dies die Illusion, innerhalb der Nation bestehe ein gemeinsam geteilter Rahmen, in dem man sich ohne Probleme verständigen könne. Das Fremde, Andersartige liegt außerhalb dieses geteilten Rahmens und deswegen könne man sich mit anderen Kulturen, die den gemeinsamen Rahmen nicht teilen, grundsätzlich nicht, beziehungsweise nur schwer verstehen (vgl. auch Tjitra/ Thomas 2006, 250f.).

Verständigung und Fremdheit stellt für Shimada demgegenüber ein allgemeines Phänomen dar, in dem die Interkulturalität nur eine untergeordnete Rolle spiele.

Die Idee der Homogenisierung der modernen Gesellschaft mit der damit verbundenen Projektion des Fremden nach außen, hat in unterschiedlichen Disziplinen breite Resonanz gefunden, z.B. der Soziologie (vgl. Bauman 1996) oder der Ethnopsychanalyse (vgl. Erdheim 2007).

Mit Peter Döge soll hier Kultur nicht mit Nation gleichgesetzt, sondern weiter als Lebensmuster verstanden werden (vgl. Döge 2008, 35ff.). Die Lebensmuster sind eingebettet in Organisationen, bzw. Organisationskulturen, die sich wiederum im übergeordneten Rahmen einer Population befinden. Diesen Zusammenhang zeigt folgende Grafik (vgl. Döge 2008, 65):

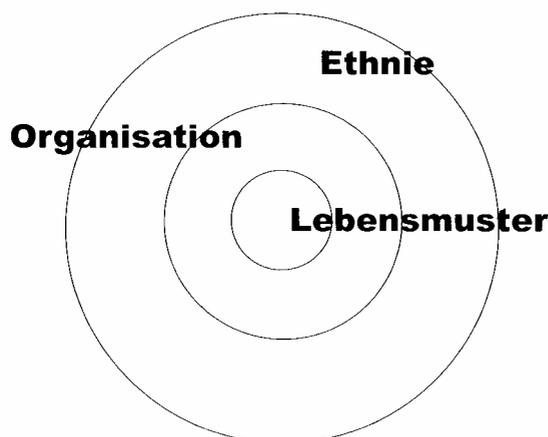


Abb.1: Ebenen von Kultur

Kultur versteht er in Anlehnung an Schein als kollektive oder Gruppeneigenschaft, die drei Ebenen umfasst:

1. Basisannahmen, die auf der
2. Ebene von Normen und Standards sowie auf der

3. Ebene der Symbolsysteme und Artefakte ihren Ausdruck finden (vgl. Schein 2003, 29ff).

Das gemeinsame Ziel der unterschiedlichen Kulturen liege laut Döge darin, verbindliche Lösungsmuster für allgemein menschliche Grundprobleme zu finden. Zu diesen Grundproblemen oder Kulturdimensionen zählen das Verhältnis Mensch-Umwelt, Mensch-Mensch, Mensch-Universum sowie das Verhältnis zur Zeit. Innerhalb dieser Kulturdimensionen lassen sich große Unterschiede feststellen, wie die jeweiligen Fragen im Laufe der historischen Entwicklung gelöst wurden.

Ein weiteres allgemeines Phänomen von Kultur, das in vielen Völkern und Zeiten beobachtet werden kann, ist, dass gesellschaftlich und in Organisationen geregelt wird, wer sich materielle wie immaterielle Ressourcen aneignen kann.

Döge nennt diesen Prozess „Hierarchisierung von Differenz“ und beschreibt ihn folgendermaßen: Einer Ingroup wird eine Outgroup gegenübergestellt, die in der Regel die Minderheit bildet. Das muss jedoch keine quantitative Minderheit sein (Bsp. Apartheid Südafrika). Die vermeintliche Mehrheit bildet immer das Normale, der das Fremde gegenübergestellt wird. Jede Organisationskultur beinhaltet eine „Normalitätskultur“, ein im Sinne Foucaults hegemoniales Dispositiv des Normalen.

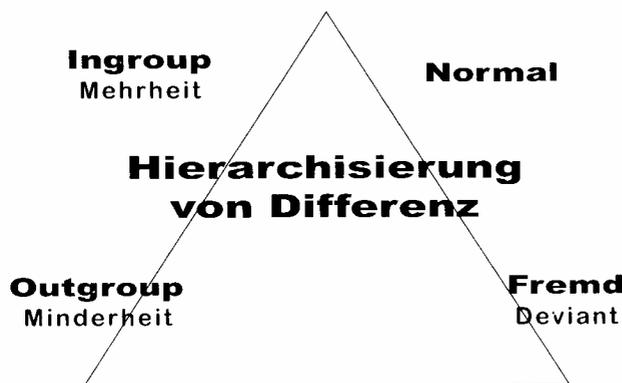


Abb.2: Dominanzkultur (Döge 2008, 20)

Rommelspacher bezeichnet Kulturen, die Unterschiedlichkeit nach dem beschriebenen Muster hierarchisieren als „Dominanzkulturen“ (vgl. Rommelspacher 1998). Ein integraler Bestandteil von Dominanzkulturen ist Ethnozentrismus - "unsere Gruppe ist die beste" sowie Fremdenfeindlichkeit.

Die menschliche körperlich-biologische und sozialkulturelle Unterschiedlichkeit, die an sich wertneutral sein könnte, erfährt durch den gesellschaftlichen Kontext ihre soziale Wirkung. Zum Beispiel ist die soziale Herkunft das entscheidende Merkmal bei der Besetzung von Leitungsfunktionen in der Wirtschaft. Top-Manager stammen überwiegend aus dem Großbürgertum (Hartmann2002) und kommen kaum aus nicht-westlichen Kulturen.

Der hier wirksame Mechanismus kann als Hierarchisierung und Stereotypisierung beschreiben werden (vgl. Döge 2008, 17):

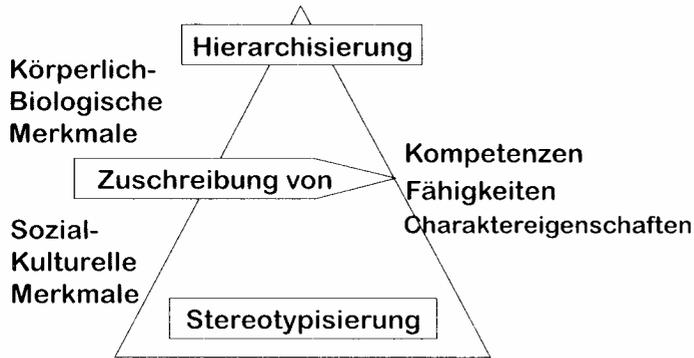


Abb.3: Der Umgang mit Unterschieden

Den Zusammenhang von Vorurteilen gegenüber Frauen in Führungspositionen und statistischer Diskriminierung beschreiben Margit Osterloh und Sabina Littmann-Wernli (vgl. Osterloh/ Littmann-Wernli 2002, 263) wie folgt:

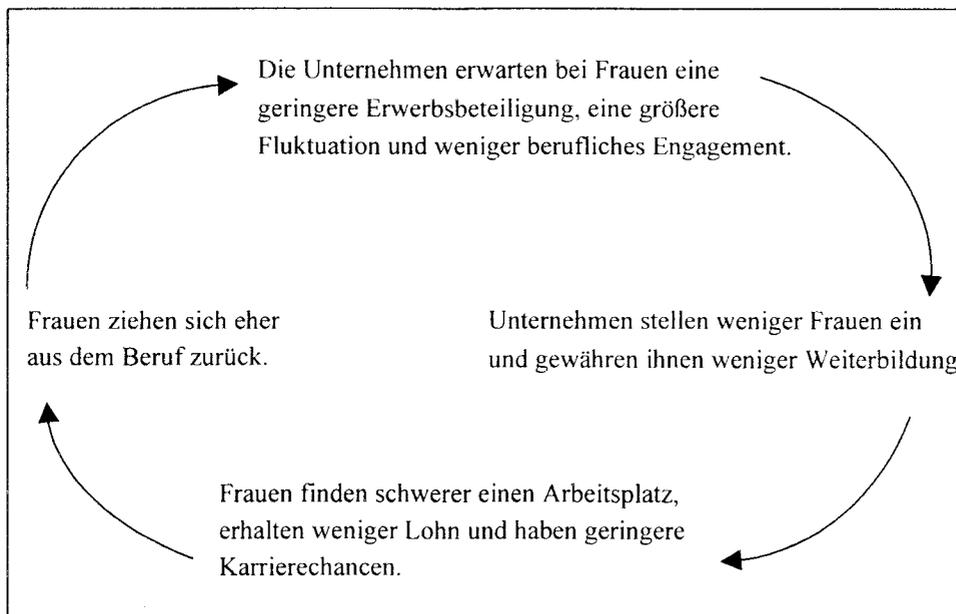


Abb.4: Der Teufelskreis der statistischen Diskriminierung

Wie Kultur individuell verstanden wird und welche Bedeutung sie auf der persönlichen Ebene entfaltet, beeinflusst wesentlich der gesellschaftliche Kontext. Für das gesellschaftliche wie individuelle Leben aber kaum zu überschätzen, ist die Wirkung von Organisationen (vgl. Türk 2009), und damit auch, wie sie mit Unterschiedlichkeit umgehen.

## II 1.2 Diversity Management in Organisationen

Diversity Management gilt als relativ junges Managementkonzept, das seit Ende der 1980er Jahre diskutiert wird (vgl. Döge 2008, 5ff.). Dieses Konzept wendet die bisherige Antidiskriminierungsstrategie positiv und strebt die gezielte Berücksichtigung und positive Wertschätzung der vielfältigen Hintergründe, Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiterschaft zum Vorteil aller Beteiligten an (vgl. Lange 2006, 47ff.).

Diversity wird im deutschsprachigen Raum häufig mit Vielfalt bzw. Verschiedenheit übersetzt. Zu den primären Dimensionen, die in der relevanten Literatur unterschieden werden, gehören persönliche Merkmale wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, körperliche oder geistige Behinderung, sexuelle Orientierung und religiöse Zugehörigkeit. Zu den eher veränderbaren Sekundärdimensionen zählen Einkommen, beruflicher Werdegang, geographischer Standort, Familienstatus, Elternschaft und Ausbildung bzw. Bildungsstand (vgl. Lange 2006, 47ff.).

Thomas unterscheidet zwei Hauptarten von Diversity:

\* Personen-immanente oder attributive Diversity, wozu Eigenschaften der Gruppenzugehörigkeit zählen wie Alter, Bildungsniveau u.ä., sowie

\* Verhaltens-immanente Diversity, die das Verhalten in bestimmten Situationen meint (vgl. Thomas 2001, 40).

Hinsichtlich der Verhaltens-Diversität einer Gruppe, stellt er fest, dass attributive Diversity-Merkmale dafür wenig Aussagekraft haben (vgl. ebd., s. unten II 3.).

Diversity als zentraler Begriff in Diversity Management steht für die "Mischung von Merkmalen charakterisiert durch Unterschiede und Gemeinsamkeiten" (Thomas 2001, 5). Gender ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal unter vielen anderen relevanten Differenzphänomenen. Sowohl in der Literatur wie in der Praxis wird Gender Mainstreaming in engem Zusammenhang mit Diversity Management verstanden und zum Beispiel sind in Unternehmen wie Ford, Lufthansa oder Daimler Benz, Diversity-Beauftragte auch für Gender Mainstreaming zuständig (vgl. Döge 2008, 9).

Die Gemeinsamkeiten zwischen Diversity Management und Gender Mainstreaming liegen darin, dass beide Konzepte die Organisation verändern wollen, im Unterschied z.B. zu individuell orientierten Fortbildungskonzepten (vgl. Krell 2006 und Krell/ Pantelmann/ Wächter 2006). Dies bedeutet, dass Vielfalt wertschätzend und „ganzheitlich“ in der Organisation umgesetzt werden soll und zwar in den Feldern: Leitlinien, Personalpolitik, Marketing und Controlling (vgl. Hecht-EI Minshawi 2006, 97ff.).

Was sind die Beweggründe für das Interesse an Diversity Management? Grundsätzlich lässt sich unterscheiden zwischen Argumentationen aus ethisch-politischer Motivation – „von der Antidiskriminierung zum Diversity Management“ (vgl. Döge 2008) – und einer in erster Linie ökonomischen Perspektive. Diese Argumente für Diversity aus wirtschaftlicher Sicht beziehen sich auf (vgl. Bensel 2002, 62f.):

- die Beschäftigtenstruktur (weniger männliche „Normalarbeitnehmer“),
- Kreativität- und Problemlösung (gemischte, diverse Teams können bessere Ergebnisse erreichen, siehe unten),
- das Personalmarketing (globaler Arbeitsmarkt, global employer),
- das Marketing (eine multikulturelle Belegschaft kann bessere Produkte für multikulturelle Zielgruppen entwickeln und vermarkten, vgl. Schuchert-Gülert/ Eisend 2007),
- Flexibilität (durch Diversität flexibler),
- die Internationalisierung (MitarbeiterInnen als ExpertInnen im Umgang mit anderen Kulturen).

Im Sommer 2005 wurden im Auftrag der EU-Kommission 919 Unternehmen zur Relevanz von Gleichstellung und Vielfalt in der betrieblichen Personalpolitik befragt (vgl. Lange 2006, 9). Die Untersuchungsergebnisse zeigen eindrucksvoll, dass eine möglichst vielfältig zusammengesetzte Belegschaft von einer wachsenden Zahl der Unternehmen als ein entscheidender Erfolgsfaktor betrachtet wird, um sich im Zuge von EU-Erweiterung und Globalisierungstrend auf alten und neuen Märkten behaupten zu können. Von den befragten Unternehmen versprechen sich 43% durch eine gender und diversity orientierte Personal- und Geschäftspolitik z.B. einen verbesserten Zugang zu einem neuen Arbeitskräftereservoir insbesondere mit Blick auf hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte.

Dies soll entscheidend dazu beitragen, dass die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit aller Beschäftigten optimal entwickelt werden. Benachteiligungen aufgrund von Hautfarbe, Geschlecht werden also nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Gründen in Organisationen zunehmend als dysfunktional erkannt und deshalb aktiv bekämpft.

Das Konzept Diversity Management will die gesamte Organisation so umgestalten, dass Diskriminierungen vermieden werden und Vielfalt optimal wirksam werden kann. Es geht nicht um defizitäre Personen oder Gruppen, sondern um die „Normalitätskultur“ der Organisation und die dahinter stehenden Ingroup-Outgroup Prozesse. Die strategische Ausrichtung geht von der rechtlichen Gleichstellung („equal treatment“) hin zu einer de facto Gleichwertigkeit („equal opportunity“) mit dem Ziel der gleichwertigen Vielfalt in der multikulturellen Organisation (vgl. Döge 2008, 31ff.).

Krell stellt die Merkmale mono- und multikultureller Organisationen folgendermaßen gegenüber (vgl. Krell 2006, 108):

| monokulturelle Organisationen   | multikulturelle Organisationen   |
|---|--|
| <p>anders zu sein ist gleichbedeutend damit, Defizite zu haben.</p> <p>Vielfalt stellt eine Bedrohung für effektives Funktionieren dar.</p> <p>Wer hinsichtlich der Werte der dominanten Gruppe Unbehagen empfindet ist überempfindlich.</p> <p>Die Mitglieder der besonderen Gruppen sollen und wollen so sein wie die dominante Gruppe.</p> <p>Gleichbehandlung heißt alle über einen Kamm zu scheren.</p> <p>Es ist erforderlich, die Menschen zu verändern und nicht die Organisationskultur.</p> | <p>Pluralismus als positive Grundüberzeugung</p> <p>Alle Beschäftigtengruppen sind strukturell vollständig integriert.</p> <p>Alle Beschäftigtengruppen sind vollständig in die informellen Netzwerke integriert.</p> <p>Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung.</p> <p>Alle Beschäftigten identifizieren sich gleichermaßen mit der Organisation (nicht abhängig von der Gruppenidentität).</p> <p>Zwischen den Beschäftigtengruppen gibt es nur wenige, schwache Konflikte.</p> |

Tab.1: mono- und multikulturelle Organisationen

Siegfried Stumpf, Wolf Rainer Leenen und Alexander Scheitza unterscheiden die multikulturelle noch von der interkulturellen Organisation (vgl. Stumpf/ Leenen/ Scheitza 2008, 154). Thomas fügt als Merkmal von Diversity-Organisationen hinzu, dass sowohl die Personaleinstellung, als auch danach die Personalentwicklung allein nach Leistungskriterien und nicht nach Gruppenzugehörigkeit ausgerichtet wird. Weiterhin hält er für wichtig, mit den Spannungen und der Komplexität, die aus der wahrgenommenen und gelebten Vielfalt entstehen, positiv umzugehen (Thomas 2001, 268).

Was heißt das nun für das Management von Diversity? Fehler im Umgang mit Vielfalt können erhebliche Kosten verursachen. Sylvia Schroll-Machl beschreibt eindrucksvoll, wie eine Produktionsverlagerung ins Ausland an der Unfähigkeit zum interkulturellen Dialog scheiterte (vgl. Schroll-Machl 2008). Entsprechend der obigen Beschreibung, definiert Döge Managing Diversity als die Gestaltung der Organisationskultur. Auf der personellen Ebene heißt das für ihn, das reflexive Potential von Menschen im Umgang mit Differenz zu stärken, um nicht den Mechanismen von Stereotypisierung und Hierarchisierung ausgeliefert zu sein (vgl. Döge 2008, 67, 27). Wie in Organisationen Vielfalt gestaltet werden kann, z.B. eine Ist-Analyse der Strukturen und der Organisationskultur, kann hier nicht weiter ausgeführt werden (dazu vgl. Döge 2008, 67ff., Stuber 2004). Interessant ist hier, was Managing Diversity für Gruppen und Teams bedeuten kann.

### **II 1.3 Managing group diversity**

Ein vielen Menschen wichtiger Alltagsbereich, in dem multikulturell gemischte Teams zum Einsatz kommen, ist der Fußball. Marc Lehnart, Felix Möhlenbruch und Sven Müller kommen in ihrer Untersuchung der Bundesligavereine zum Schluss:

„Multikulturalität allein erzeugt keine Leistungssteigerung. Dies wird von allen Bundesligisten bestätigt. Ganz im Gegenteil können zu viele Kulturen innerhalb eines Mannschaftsgefüges zu Problemen führen, die die Leistung der einzelnen Spieler und damit einhergehend die Teamleistung hemmen können“ (Lehnart/ Möhlenbruch/ Müller 2004, 179).

In ihrer Untersuchung wird deutlich, dass die Vereine oft die Sprache als Hauptproblemfeld erkennen, allerdings kulturellen Unterschieden keine wirkliche Beachtung widmen. Auch personell gibt es, bis auf Bayer Leverkusen, keine „Integrationsbeauftragten“ oder ähnliche für dieses Thema zuständige Personen. Im europäischen Vergleich konstatieren sie, dass vor allem in England die meisten Vereine einen fest angestellten „Integrationsarbeiter“ haben, der sich ausschließlich um Problemlösungen kümmert. Real Madrid unterhält eine ganze Abteilung mit ca. sechs Beschäftigten, welche sich ausschließlich um das Wohlbefinden der zahlreichen Auslandsstars sorgt. Um diesen Aufwand zu begründen, zitieren sie einen Manager mit:

"Man kann die Spieler mit teuren Maschinen vergleichen, die man auch nicht einfach hinstellt und sie laufen lässt. Sie müssen gewartet werden, damit sie Leistung bringen" (Lehnart/ Möhlenbruch/ Müller 2004, 179).

Auch die „normale“ Forschung zu multikulturell gemischten Teams im Arbeitskontext erbringt ähnliche Ergebnisse. Kulturelle Unterschiedlichkeit erschwert erst einmal die Zusammenarbeit im Team (vgl. Jedrzejczyk 2007, 99), wobei die Befunde zu Leistungsfähigkeit multikulturell gemischter Teams nicht einheitlich sind (vgl. Kuhn 2009, Knippenberg/ Schippers 2007). Der in der Diversity Diskussion häufig geäußerte generelle Leistungsvorteil heterogener Teams, wird von Daniela Rastetter als Mythos bezeichnet, der die möglichen negativen Effekte der Unterschiedlichkeiten in einem Team kontrollieren sollte (vgl. Rastetter 2001, 104). Vielfalt in einem Team ist eine Aufgabe und Herausforderung, die gelöst werden muss, um als Team effektiv zu werden.

Für die Arten von Aufgaben, für die heterogene Teams vor allem geeignet sind, gibt es zahlreiche wissenschaftliche Belege. Richard Guzzo und Marcus Dickson formulieren es wie folgt:

“(...) heterogeneity is positively related to the creativity and the decision-making effectiveness of teams” ,(...)“ that culturally heterogeneous groups that initially performed poorly relative to homogeneous groups later performed better than homogeneous groups on selected aspects of task performance (namely, generating alternative solutions and applying a range of perspectives in analyzing business cases)” (...) though evidence supporting the value of member heterogeneity for team performance is clearest in the domains of creative and intellectual tasks” (Guzzo/ Dickson 1997, 311f.).

Das heißt, nicht für jede Aufgabe ist ein heterogenes Team sinnvoll, vielmehr sind es kreative, Problemlöse- und Koordinationsaufgaben (vgl. auch Stumpf/ Leenen/ Scheitza 2008, 157). Für mögliche Synergie-Effekte identifizieren Tjitra und Thomas drei Faktoren: die interkulturelle Kompetenz des Individuums, den Grad der Heterogenität im Team sowie die Komplexität der Aufgabe (vgl. Tjitra/ Thomas 2006, 254). Ausgehend vom Individuum sehen sie den Zusammenhang von Team-diversity und Teamleistung so: Je höher die individuelle interkulturelle Kompetenz ist, desto höher ist die kulturelle Heterogenität, die sich die Gruppe erlauben kann. Je höher aber die kulturelle Heterogenität der Gruppe wird, desto komplexer können die Aufgaben sein. Je komplexer die Aufgaben sind, desto größer sind die möglichen Synergiepotentiale (vgl. Tjitra/ Thomas 2006, 254).

Was bedeutet dies für die Leitung heterogener Teams? In ihrem profunden Artikel beschreibt es Daniela Rastetter mit: „Managing Diversity ist die Kunst, eine gemeinsame Gruppenkultur zu schaffen, in der sich der Einzelne als Teil der Gruppe erlebt und gleichzeitig individuell erkennbar und anerkannt ist“ (Rastetter 2006, 105, dies entspricht dem Prozess der Differenzierung in der Teamentwicklung, der unten dargestellt wird, siehe S.13).

Tjitra und Thomas weisen noch auf einen interessanten Aspekt hin, der interkulturelle Zusammenarbeit aus einer anderen Perspektive versteht. In Indonesien leben 600 (!) verschiedene Ethnien mit etwa 150 unterschiedlichen Sprachen. Die Notwendigkeit, kulturelle Überschneidungssituationen zu meistern, gehört dort zum Alltag. Interkulturelle Kompetenz wird von der indonesischen Psychologin Hana Panggabean so verstanden, dass es darum geht, den anderen nicht zu verletzen, ihm in einer kulturellen Überschneidungssituation "Gesicht" geben, soziale „Harmonie“ zu erreichen. Dafür sieht sie eine "Heightened reflexivity" als eine Form der interkulturellen Kompetenz für erforderlich, die sich von westlichen Konzepten unterscheidet. Es geht weniger um interkulturelle Zusammenarbeit und höhere (Team)Effektivität, sondern vielmehr darum, mit der Vielfalt leben zu können, sie zu akzeptieren und das Beste daraus zu machen (vgl. Tjitra/ Thomas 2006, 250f.).

In die gleiche Richtung wie Rastetter formulieren Tjitra und Thomas ihre „Interkulturelle Synergieentwicklung“. Sie gehen von der Annahme aus, dass in der kulturellen Vielfalt die Stärke der interkulturellen Zusammenarbeit liegt. Ziel ist dabei nicht Pluralität zu reduzieren, sondern sie mehr als Chance, denn als Problem zu begreifen, als normal statt als ungewöhnlich. Aufbauend auf dem javanischen "weder-noch" und dem asiatischen "Heightened reflexivity" Prinzip wird ein Modell der Synergie-Entwicklung abgeleitet, in dem interkulturelle Synergie nicht aus einer neuen homogenen Kultur entsteht, sondern aus einem Rahmen für die gemeinsame Arbeit. Innerhalb dieses Rahmens kann jede Kultur sich in ihren Eigenheiten und Stärken entfalten. Das "weder-noch" Prinzip klärt, wo die Grenzen der interkulturellen Zusammenarbeit liegen und was nicht funktionieren kann. Es wird jedoch keine endgültige Lö-

sung fixiert, sondern kulturelle Kreativität, Innovation und die Kunst, sich im vorgeschriebenen Rahmen zu bewegen, gefördert. Tjitra und Thomas plädieren aus dem asiatischen Kontext für eine Chancengleichheit der Kulturen, die sich an der Zukunft orientiere, im Unterschied zur (westlichen) Gleichberechtigung. Dabei wird auf die "Spitzen" der kulturellen Unterschiede verzichtet, ohne eine Angleichung in der Mitte anzustreben, höchstens ein Ausbalancieren in der Mitte. In einer Arbeitsgruppe sind allen die Grenzen des anderen bewusst, sie können sich aber trotzdem weitgehend so verhalten wie sie sind (vgl. Tjitra/ Thomas 2006, 254).

Wie erwirbt man kann nun die dafür erforderliche interkulturelle Kompetenz?

## II 2. Wie kann interkulturelle Kompetenz gelernt werden?

### II 2.1 interkulturelles Training

Vor dem Hintergrund einer sich immer weiter globalisierenden Welt, arbeiten zunehmend mehr Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammen. Entsprechend wächst der Bedarf an interkulturellem Lernen (vgl. Hößler 2008, 47) und damit auch das Angebot an interkulturellen Trainings.

Puck unterscheidet interkulturelle Trainings nach ihren Trainingsmethoden (vgl. Puck 2007, 82)

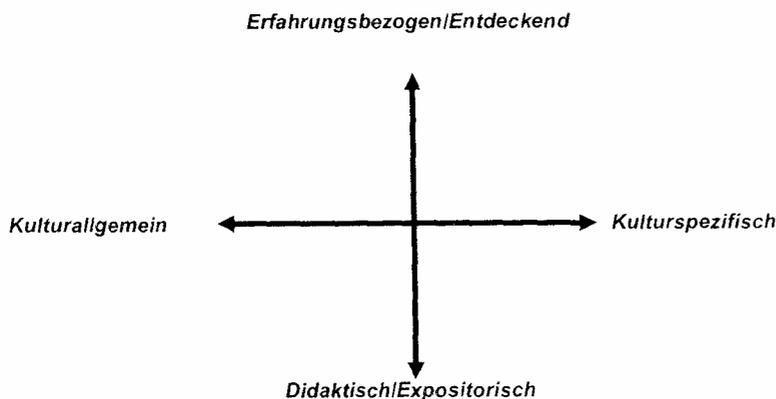


Abb.5: Trainingsmethoden interkultureller Trainings

Die meisten interkulturellen Trainings sind kulturspezifisch ausgerichtet ("verhandeln mit Russen/ Chinesen/ Arabern"... ) und finden mit monokulturellen Gruppen statt (vgl. Bürger 2008, 193). Dabei wird länder- und kulturspezifisches Wissen über Vorträge oder Medien vermittelt, zusammen mit tauglichen bzw. untauglichen Strategien, mit kritischen Situationen umzugehen.

Kultur wird hier überwiegend als (ethnische) Herkunftskultur und als das wesentliche Differenzierungsmerkmal verstanden.

Ein gängiges Modell für die Ebenen und das Ziel eines interkulturellen Trainings ist (vgl. Zülch 2005, 46ff., s. a. Bennet 2001, 152):

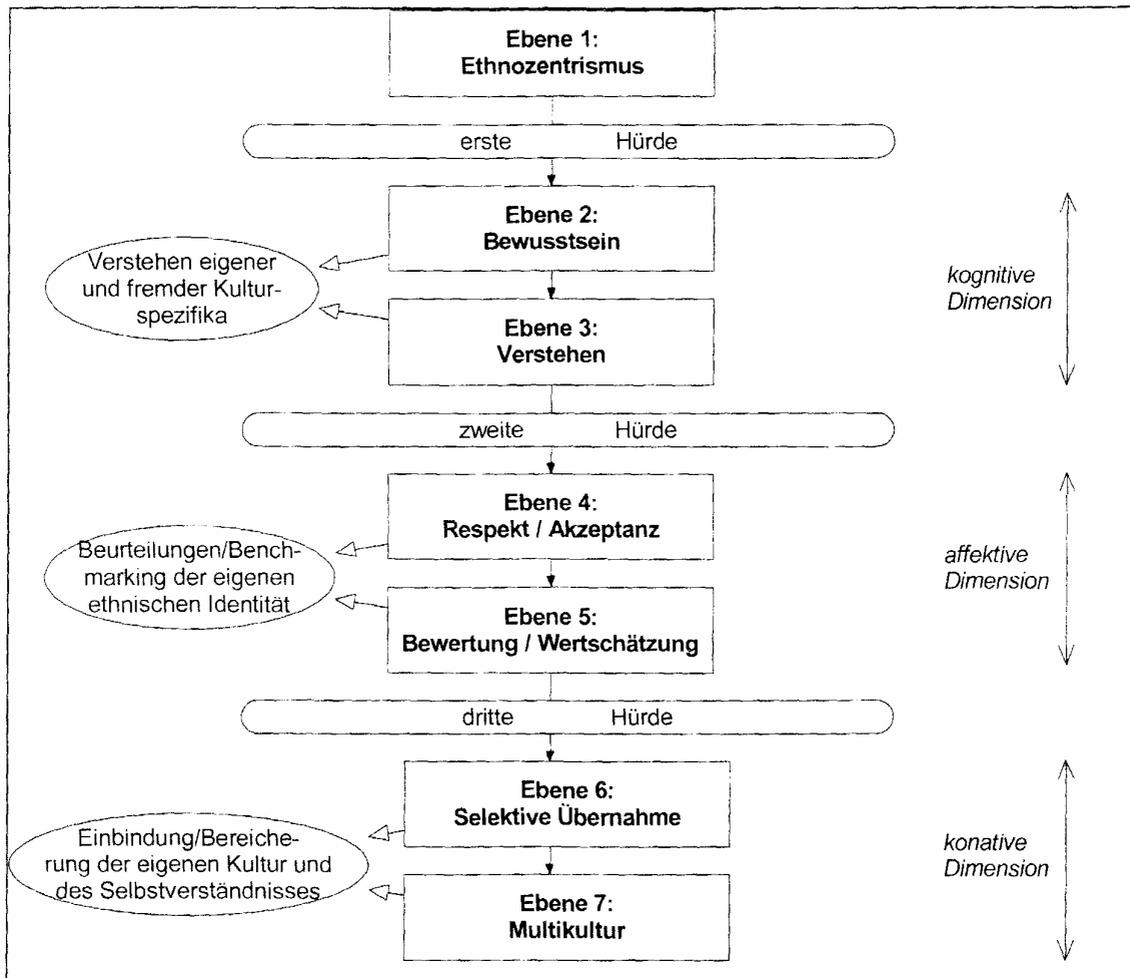


Abb.6: Ebenen interkulturellen Lernens

Die erste Ebene als Ausgangssituation ist gekennzeichnet von der Ausrichtung an der eigenen Kultur, die als höher und besser bewertet wird als alles Fremdkulturelle. Die zweite *Ebene* beginnt mit dem Bewusstmachen und Bewusstwerden von kulturellen Unterschieden. Der Übergang zwischen diesen beiden Ebenen fordert vom Akteur zum ersten Mal eine bewusste Auseinandersetzung mit Fremdkulturellem. Dies bezeichnen die Autoren als eine erste Hürde im Prozess des interkulturellen Lernens. An das Bewusstwerden kultureller Unterschiede schließt als dritte *Ebene* deren Verstehen an. Die Ebenen zwei und drei sind der kognitiven Dimension interkultureller Kompetenz zuzurechnen. Der Übergang zur vierten Ebene stellt die zweite *Hürde* dar, die dadurch gekennzeichnet ist, dass der durchlaufene kognitive Prozess in einen affektiven Prozess überführt wird: Kennzeichen der *vierten Ebene* ist Respekt und Akzeptanz für die fremde Kultur. Dies ist Grundlage für eine Bewertung der anderen Kultur, die im positiven Sinne in einer Wertschätzung endet.

Die angestrebte interkulturelle Kompetenz soll sich auf alle drei Bereiche erstrecken: kognitiv, affektiv und verhaltensbezogen. Allerdings wird hier kritisiert, dass es sich meist um eine Kombination des „best of all“ der drei Bereiche handelt, ohne dass sich die Methoden wechselseitig durchdringen würden (vgl. Bolten 2007, 22ff.). Nachdem im Alltag ein der Situation angemessenes Handeln sozusagen als synergetisches Produkt der Teilbereiche gefordert ist, wäre ein prozessualer Begriff

interkultureller Kompetenz im Sinne von lat.: competere = zusammenbringen sinnvoll (vgl. Bolten 2007, 22ff.). Dabei wird interkulturelle Kompetenz als ein auf die Anwendung bezogener Spezialfall einer allgemeinen (sozialen) Handlungskompetenz gesehen.

Bedeutsam auch im Hinblick auf die Grenzen für interkulturelles Lernen ist, dass gewisse soziale Kompetenzen vorhanden sind wie Offenheit, Flexibilität, Kooperationsbereitschaft sowie Interaktionsfreudigkeit. Zülch pointiert es so: „Wer es am wenigsten braucht, hat am meisten davon“ (Zülch 2005, 72).

Die meisten interkulturellen Trainingskonzepte sind individualistisch ausgerichtet. Die Gruppe spielt keine Rolle oder nur als Mittel, um z.B. Rollenspiele durchzuführen. Ein anderes gruppenbezogenes Konzept ist das in Israel aus der politischen Bildung entwickelte „Bethzafta“. Hier werden Dilemma-Situationen in Gruppen thematisiert, zum Beispiel wie bei Entscheidungen die Mehrheit mit der Minderheit umgeht. Dieses Modell erfreut sich im interkulturellen Kontext und in der politischen Bildung wachsender Beliebtheit.

Zusammenfassend kommt Puck zu dem Schluss, dass bei multikulturell gemischten Teams, eine (gruppenorientierte) Teamentwicklung sinnvoll, weil nachweisbar leistungsfördernd, sei (vgl. Puck 2007, 127ff.).

## II 2.2 Der Beitrag der Gruppendynamik

Zentral für Gruppendynamik ist, mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten der anwesenden Gruppe zu arbeiten. Damit sind kulturelle Unterschiede immer mit im Fokus, es können aber auch andere Eigenschaften wie Geschlecht, Alter, Status eine Rolle spielen. Die Bedeutung der so genannten demografischen oder subjektiven Faktoren entsteht im Prozess der Gruppe.

Das Hintergrund-Modell der Gruppendynamik ist die Feldtheorie, die das zu beobachtende Verhalten der Gruppenmitglieder aus den im Feld der Gruppe wirkenden Kräften erklärt (vgl. Lück 2001). Dieses offene, am Prozess der jeweiligen Gruppe orientierte Herangehen, vermeidet die Gefahr der „Kulturifizierung“. Darunter verstehen Wiechelmann und Keding, Situationen und Schwierigkeiten allein durch die „Kulturbrille“ zu betrachten und personale Konfliktursachen zu verdecken. Ein einseitiger kultureller Fokus nivelliert die Unterschiede zwischen Individuen, übertreibt die Unterschiede zwischen den Kulturen und unterschlägt die Ähnlichkeiten (vgl. Wiechelmann 2006, 332, Keding 2006, 339ff.).

Historisch waren interkulturelle Prozesse und interkulturelles Lernen für Kurt Lewin, dem „Vater“ der wissenschaftlichen Gruppendynamik, ein wichtiges, wenn nicht zentrales Handlungsfeld. Schon als Kind hatte Lewin unter Antisemitismus zu leiden (vgl. Lück 2001, 12f.). Nach seiner Flucht vor den Nationalsozialisten war er als jüdischer deutscher Einwanderer in den USA selbst mit dem Thema konfrontiert. In mehreren kommunalen Projekten in „sozialen Brennpunkten“ versuchten Lewin und seine MitarbeiterInnen, die Konflikte zwischen meist ethnisch geprägten Gruppen zu verstehen und insbesondere zu einer friedlichen Lösung der Konflikte beizutragen. Die von Lewin gegründete Aktionsforschung verfolgte sowohl ein Forschungs-, als auch ein Veränderungsinteresse (vgl. Marrow 1977). Auch nach Lewins Pionierarbeit wurde in vielen sozialpsychologischen Feldversuchen die Dynamik von Vorurteilen, Auf- und

Abwertung anderer Gruppen untersucht (vgl. Sader 2008, zum aktuellen Forschungsstand Förster 2007).

Für den hier relevanten engeren Fokus, wie sich Gruppen und Teams entwickeln, eignet sich das folgende, einfache Modell des gruppenspezifischen Prozesses.

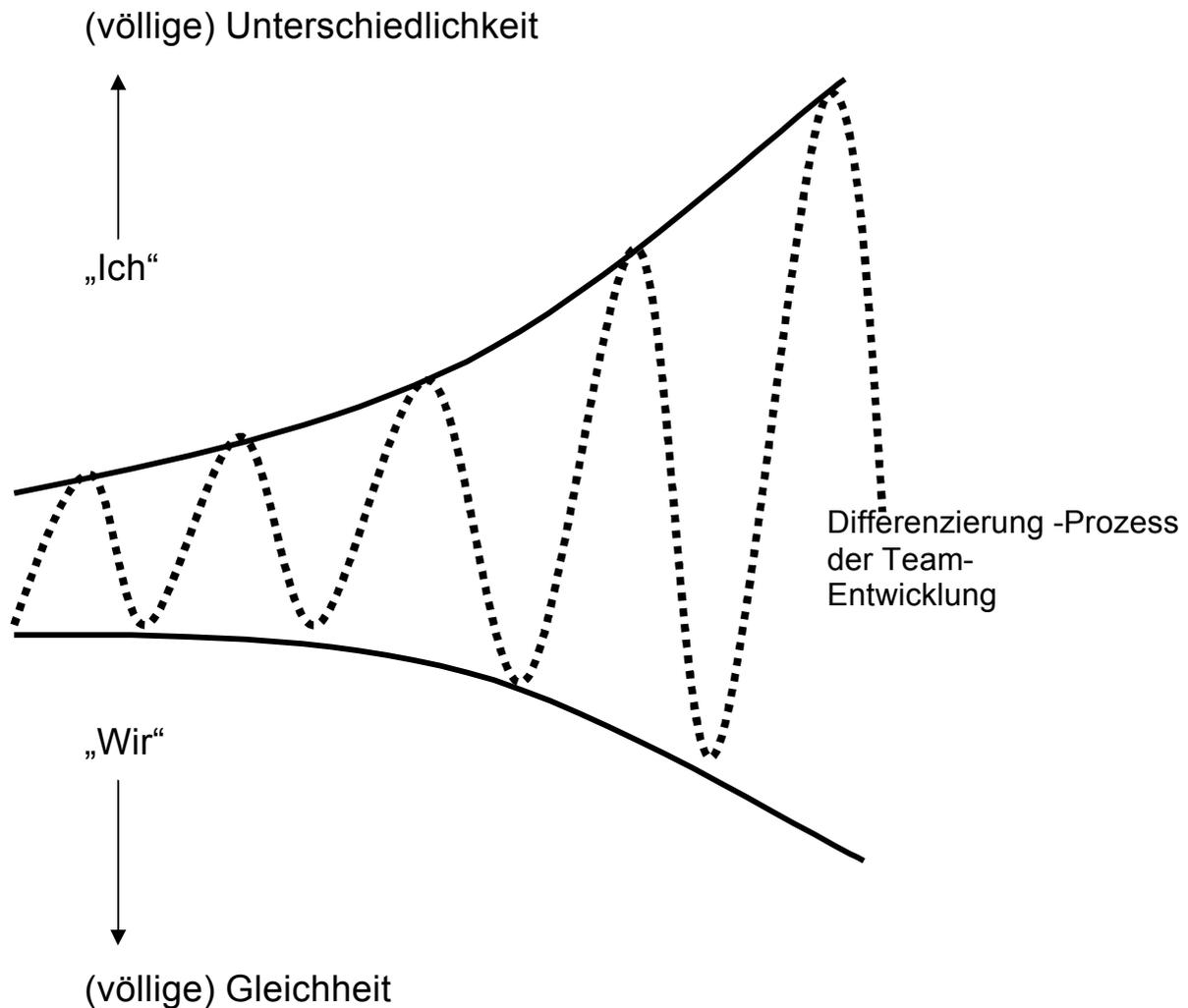


Abb.7: Prozess der Gruppenentwicklung (vgl. auch König/ Schattenhofer 2006, Schnarch 2006, 66ff.)

Die meisten Gruppen beginnen am Pol der „Gleichheit“, es werden die Gemeinsamkeiten betont, unterschiedliche individuelle Ansichten und Wünsche werden kaum sichtbar. Die Gefahr besteht hier darin, dass sich der Wunsch nach Übereinstimmung zu einem dominierenden Konformitätsdruck entwickelt, der von den Mitgliedern die Anpassung an eine scheinbare „Uniformität“ verlangt.

Auf der anderen Seite kann der Pol der Individualität so überbetont werden, dass sich alle als isolierte „Inseln“ ohne Bezug zu den anderen Mitgliedern verstehen.

An welcher Stelle der Gruppenprozess beginnt, hängt wesentlich ab vom „inneren Bild einer Gruppe“, das die Mitglieder zu Beginn mitbringen. Dieses innere Bild entsteht aus den individuellen Wünschen und Befürchtungen, die wiederum geprägt werden von beruflichen Erfahrungen, der professionellen Identität und im Hintergrund der eigenen Kultur. Eine berufliche Sozialisation in Großorganisation wie Verwaltungen, Kirchen oder Konzernen fördert, sich an Gemeinsamkeiten zu orientieren. Dem-

gegenüber neigen Wissenschaftler-, Unternehmensberater- und IT-SpezialistInnen zu einer individualistischen Sicht der Zusammenarbeit.

Soweit einige Stichworte zum Hintergrund aus Geschichte und Theorie der Gruppendynamik.

Im Rahmen dieses gruppenspezifischen Projektes zum interkulturellen Lernen sollten vor allem folgende Themen und Ziele fokussiert werden:

- die Dynamik in gemischt-kulturellen Gruppen wahrzunehmen, die geprägt ist z.B. durch Mehrheit-/ Minderheitenrolle, unterschiedliche Erwartungen an Autorität oder kollektive vs. individuelle Orientierung;
- die wechselseitige Abhängigkeit von kulturellen, individuellen, situativen und gruppenspezifischen Faktoren im Gruppenprozess differenzieren und steuern zu können;
- zu erkennen, wie die zentralen Themen jeder Gruppe: Zugehörigkeit, Macht und Einfluss, Nähe und Distanz in einer gemischt-kulturellen Gruppe bearbeitet werden;
- individuelle Strategien im Umgang mit Fremdheit zu reflektieren, z.B. Mechanismen von Ausgrenzung und Integration in Gruppen.

Das Ziel des Trainings war, Handlungssicherheit zu gewinnen, um gemischt-kulturelle Gruppen und Teams auch in schwierigen Situationen leiten oder beraten zu können.

### **II 2.3 Konsequenzen für das Design eines gruppenspezifischen Trainings zum interkulturellen Lernen**

Das Projekt fand in Kooperation von TOPS München-Berlin und LIDIA-/ VIA Bayern statt. TOPS München-Berlin e.V. ist ein langjähriger Anbieter gruppenspezifischer Trainings und von Supervisionslehrgängen im Nonprofit- und Profit-Bereich. Der Kundenkreis von TOPS München-Berlin e.V. kennt Gruppendynamik, allerdings nicht zum Thema „Multikulturelle Teams“. LIDIA-/ VIA Bayern erreicht einen großen, bundesweiten Kreis interkultureller Trainer- und BeraterInnen, für die allerdings eine gruppenspezifische Arbeitsweise fremd ist. Die TrainerInnen, Heidi Ehrensperger und Hubert Kuhn, warben intensiv in der Schweiz und der BRD, zum Beispiel bei allen Studiengängen für interkulturelle Kommunikation oder bei ca. 70 Altenheimen in München, die mit multikulturellen Teams arbeiten.

Die TeilnehmerInnen kamen aus dem Profit- und Nonprofit-Bereich, über die Verteiler beider Veranstalter, die Werbeaktionen, den Veranstaltungskalender der DGGO und über das Internet. Da interkulturelle Trainings im Nonprofit-Bereich zu deutlich niedrigeren Preisen angeboten werden, hätte das Training vermutlich nicht stattgefunden ohne die Projektförderung der DGGO.

Um Multikulturalität im Gruppenprozess erfahren zu können, sollte eine möglichst heterogene Gruppenzustand kommen, die ausreichend Unterschiedlichkeit in ethnischer Herkunft, Geschlecht, Alter, Arbeitsfeldern vereinigt. Dies sollte dadurch erreicht werden, dass über möglichst vielfältige und unterschiedliche Verteiler für das Training geworben wurde. Allerdings kann bei einer offen ausgeschriebenen Veran-

staltung nicht garantiert werden, dass sich eine „ausreichend heterogene“ TeilnehmerInnen-Gruppe bildet.

Demgegenüber war leichter zu planen, wie das Training gestaltet wird. Mit zwei Trainingsgruppen können Intergruppen-Prozesse erfahrbar werden, das heißt, wie sich der Prozess zwischen der eigenen, vertrauten Gruppe und der anderen, fremden Gruppe entfaltet (vgl. Wagner 1994). Diese Trennung kann schnell zu einer mehr oder weniger subtilen Auf- und Abwertung, zur Trennung von Gut und Böse führen (vgl. Jedrzejczyk 2007, 264).

Auch im staff sollte eine möglichst große Heterogenität bestehen hinsichtlich der eigenen Herkunft, Arbeitsfeldern, Geschlecht und Alter. Dies war einerseits wichtig, um eine Identifikation zu erleichtern, und andererseits, um auch im staff ähnliche Prozesse wie in der Gruppe der Teilnehmenden erleben, gestalten und bewältigen zu können. Erfahrung mit interkulturellen Teams in unterschiedlichen Feldern war neben der gruppendynamischen Kompetenz ein Auswahlkriterium.

### **III. Das Training**

#### **III.1. TeilnehmerInnen und staff**

An dem Training nahmen 13 Personen, drei Männer und zehn Frauen aus Profit-Unternehmen und sozialen Organisationen teil. Vier Nationalitäten waren vertreten, viele Teilnehmende hatten langjährige Erfahrungen im Ausland. Mehr als ein Drittel verfügte über ein abgeschlossenes Studium in interkultureller Kommunikation. Innerdeutsche Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland waren deutlich vertreten und altersmäßig war die Gruppe sehr gemischt (von 58 bis 23 Jahren). Geleitet wurde das Training von Heidi Ehrensperger, Schweiz, und Hubert Kuhn als TrainerIn und Dorit Hülse und Bernhard Koelber als AusbildungskandidatIn. Frau Hülse, die überwiegend mit Unternehmen arbeitet und Herr Kölber als interner Personalentwickler einer Psychiatrie mit eigener Migrationserfahrung entsprachen der Wunschvorstellung, sowohl gruppendynamische Kompetenz mitzubringen, als auch die Unterschiedlichkeit im staff zu erhöhen.

#### **III 2. Design des Trainings**

Die zentrale Elemente für das Design waren:

- zwei Trainingsgruppen;
- offenes Plenum;
- thematische Reflexionsgruppen;
- Lernpartnerschaften.

Im Gruppenprozess sollte sowohl die Rolle des eigenen Andersseins in der Gruppe erlebt und reflektiert werden, als auch wie die Gruppe mit Fremdheit umgeht (vgl. Sonuc/ Ortner 2004). Neben den „natürlichen“ zwei Trainingsgruppen war dem staff ein tägliches offenes Plenum wichtig, um die Intergruppen-Dynamik und die für alle relevanten Themen zu bearbeiten. Die thematisch strukturierten Reflexionsgruppen sollten sowohl die Balance von „erleben und verstehen“ (Otto Hürter) ermöglichen, als auch den Transfer auf die eigene Arbeit fördern. Die Lernpartnerschaften als kleinstes Arbeitssystem dienten dazu, den persönlichen Lernprozess in einem vertrauten Raum zu besprechen und zu unterstützen. Dies erschien schon deswegen

sinnvoll, weil für viele Teilnehmenden dies die erste Erfahrung mit einem gruppendynamischen Training war.

Das Design im Überblick:

| Zeiten        | Samstag                                 | Sonntag   | Montag                                      | Dienstag  | Mittwoch                             |
|---------------|---|---|---|---|--------------------------------------|
| 9.00-10.30    |   | TG  | TG  | TG  | TG                                   |
| 11.00-12.30   |   | TG  | TG  | TG  | Prozessanalyse in TGs                |
| 15:00 – 15:45 | 14.00 Beginn und Einstieg               | Lernpartnerschaft (LP)  | Lernpartnerschaft                           | Lernpartnerschaft   | 13.15- 13.30 Abschluss LP            |
| 16.00-18.00   | Lernziele und Design                    | Reflexionsgruppen zu Normen hier im Training und offenes Plenum   | Soziogramm der Gesamtgruppe mit Lehmfiguren | offenes Plenum  | 13.30-15.00 Auswertung und Abschluss |
| 19.30-21.00   | Trainingsgruppen (TG) bilden und Beginn | Reflexionsgruppen zu<br>* multikult. Teams<br>* monokult. Teams<br>* Forschung<br>Präsentation und offenes Plenum | offenes Plenum                              | Fallberatung in zwei Gruppen zu interkultureller Teamarbeit |                                      |

Abb.8: Design des Trainings

### III 3. Dynamik und Themen

E zeigte sich sehr schnell, dass kulturelle Unterschiedlichkeit und Umgehen mit Fremdheit sich nicht nur am ethnischen Hintergrund festmacht. Auf der Ebene der individuellen, äußerlichen Unterschiede bekam z.B. die Differenz im Alter in einer Trainingsgruppe eine bedeutende Rolle hinsichtlich Zugehörigkeit und Macht, beziehungsweise Einfluss in der Gruppe.

Auf der Gruppenebene löste die für die meisten ungewohnte gering strukturierte Trainingsgruppe starke Fremdheitsgefühle aus. Es wurde schnell klar, dass die individuellen Muster mit ungewohnten Situationen und Personen, zum Beispiel den Trainern umzugehen, dadurch aktiviert wurden. Einerseits war das ein Ziel des Trainings und vieler Teilnehmenden, andererseits kam es anders als erwartet. Daraus entstand die für die Gruppe zentrale Differenz: Es gab die einen, die ein Fachseminar zu interkulturellem Lernen mit Inputs und methodischen Neuigkeiten erwarteten und dies mit Nachdruck forderten. Dann die anderen mit gruppendynamischen Erfahrungen, die ein Sensitivity-Training wollten, wie sie es kannten. Sie waren jetzt erstaunt, dass doch einiges anders war. Dieser Konflikt unterschiedlicher Lernkulturen und Erwartungen zog sich mit großer Heftigkeit („Truppendynamiker gegen Kulturkeulen“) durch das Training. Jede Gruppe versuchte ihr Interesse durchzusetzen, diese Auseinandersetzung prägte in unterschiedlichem Ausmaß die Trainingsgruppen, Lernpartnerschaften und das Plenum. Die hohe Affektbeteiligung und Polarisierung in Täter-Opfer-Rollen mit der Provokation von Scham- und Schuldgefühlen, berichtet Nathali Klingen auch von der Arbeit am Geschlechterthema in Gruppen (vgl. Klingen 2001, 254).

Kognitiv wurde der Konflikt bearbeitet mit Arbeitsgruppen zu den Fragen: „Was ist wichtig für eine gelingende Kooperation

- in Gruppen mit verschiedenen Nationalitäten bzw. Migrationshintergründen;

- in Gruppen mit homogener Nationalität?
- Was ist der Stand von Wissenschaft und Forschung zur ersten Frage?“

Die Ergebnisse der drei Gruppen, die ohne TrainerInnen arbeiteten, zeigten dabei eine hohe Übereinstimmung, die viele TeilnehmerInnen überraschte. Mit der Vorstellung zweier Modelle zur Anwendung in interkulturellen Teams durch die TrainerInnen wurde der Ansatz auch konzeptionell untermauert. Auch in den superviso- risch ausgerichteten Fallberatungen am letzten Trainingstag wurde deutlich, dass Interkulturalität nur ein Thema unter anderen ist (zu Interventionsebenen bei inter- kultureller Supervision vgl. Lederle 2006, 254, Stengel 2008, 117, zu interkultureller Konfliktlösung vgl. Mayer 2006).

Hinsichtlich der Ebenen interkulturellen Lernens (s. S. 11) entstand aus der Reflexi- on der Gruppenergebnisse Bewusstsein und Verständnis für die Kompetenzen mit multi-, beziehungsweise monokulturellen Gruppen zu arbeiten.

Intensiv gerungen wurde nach dieser ersten Hürde, auch die zweite zu überwinden, also die jeweils andere Seite zu akzeptieren oder sogar zu schätzen. Der Macht- kampf zwischen den „Kulturkeulen“ gegen die „Truppendynamiker“ zeigte sich auf der emotionalen und interpersonellen Ebene insbesondere in den offenen Plena. An verschiedenen Stellen vermittelte der staff, dass sowohl die Interessen nach Struktur, Verstehen wollen und Transfer berechtigt sind, als auch die Interessen, die Prozesse im Hier und Jetzt zu erleben und zu untersuchen. Dadurch gelang es, die Konfliktspannung so lange aufrecht zu erhalten, bis eine für alle zufrieden stel- lende Lösung gefunden werden konnte. Interessant war hier auch zu erkennen, wie z.B. die Gefühle Angst und Schuld gerade im interkulturellen Kontext Mehrheits- bzw. Minderheitsentscheidungen beeinflussen können.

In den Trainingsgruppen ging es neben diesem Thema vor allem darum, sich indi- viduell mit Zugehörigkeit, Fremdheit und Integration auseinander zu setzen. Was kenne ich bei mir und bei anderen? Was erlebe ich als fremd? Wie gehe ich mit meinen Auf- und Abwertungen um? Was gilt es für mich neu kennen zu lernen und zu integrieren? Übergreifende Themen in diesem Selbsterfahrungsprozess waren Erfahrungen mit Macht und Ohnmacht und mit Männer- und Frauenbildern.

Gerade in den offenen Plena konnte erfahren werden, wie Gruppendynamik am Prozess der Gruppe orientiert mit unterschiedlichen Interessen umgeht. Als die be- sondere Qualität gruppendynamischen Arbeitens wurde hier deutlich, die relevan- ten Themen so im Prozess anzusprechen, dass dies die Verständigung und Diffe- renzierung fördert. Für die LeiterInnen strukturierter interkultureller Trainings, die vor allem mit didaktischen Interventionen arbeiten, war das eine aufschlussreiche Erfah- rung.

In der Schlussrunde äußerten sich alle (!) sehr zufrieden mit ihrem Lerngewinn. Ei- nige beschrieben deutlich, dass sie ganz anderes gelernt hätten als erwartet, dass sie mit diesem Anderen aber sehr zufrieden seien. Die Unterschiedlichkeit und er- arbeitete Arbeitsfähigkeit im staff war auch eine Voraussetzung für einen erfolgrei- chen Verlauf des Trainings.

Zugehörigkeit und Integration waren die zentralen Themen des Trainings sowohl auf der Ebene der Gruppe, der einzelnen TeilnehmerInnen, des staffs als auch des Trainings insgesamt. Zugehörigkeit in Bezug auf das Training bedeutete, inwieweit dieses Training sich als Weiterbildungsmöglichkeit im Rahmen für interkulturelle TrainerInnen bewährt, inwieweit die Veranstalter Lidia/ Via Bayern und TOPS Mün-

chen-Berlin e.V. es weiter tragen, und nicht zuletzt inwieweit es die Erwartungen der Projektfinanzierung erfüllt .

## **IV. Auswertung und Folgerungen**

### **IV.1 Auswertung**

Es zeigte sich, dass Gruppendynamik zum Thema „Interkulturelles Lernen“ viel zu bieten und zu sagen hat. Der differenzierende, prozess- und konfliktorientierte Umgang mit Unterschiedlichkeit gehört zu den Kernkompetenzen der Gruppendynamik. Die TeilnehmerInnen konnten direkt erleben und reflexiv verstehen, wie sie mit Fremdheit umgehen und welche Aspekte wichtig sind für Gruppen. Im Sinne der für interkulturelle Kompetenz geforderten prozessorientierten Handlungskompetenz (vgl. Bolten 2007) und der Reflexion des eigenen Handelns in Bezug auf die Wirkung auf andere, zeigte sich dieses Training als sehr wirkungsvoll.

Bestätigt wurde das Ergebnis wissenschaftlicher Untersuchung von multikulturellen Teams. Anfangs stellt die „demografische“ Unterschiedlichkeit in Alter, Geschlecht, kulturellem Hintergrund ein wichtiges Orientierungs- und Unterscheidungsmerkmal dar. Je länger aber die Zusammenarbeit andauert, desto wichtiger werden die „subjektiven diversity“ Merkmale, die sich auf die Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation beziehen. Hier werden die Grenzen zwischen den Kulturen schnell fließend, Persönlichkeit, Interessen und die Erfahrungen in Aushandlungsprozessen treten in den Vordergrund.

### **IV. 2 Folgerungen**

Aufgrund der erfreulichen Erfahrungen mit diesem Pilotprojekt wurde das Training in 2008 wieder angeboten und durchgeführt. Die Gruppe der Teilnehmenden zeichnete sich durch eine höhere Unterschiedlichkeit hinsichtlich der Migrationshintergründe (Ukraine, USA, Indonesien) aus sowie durch die außerordentliche große Erfahrung vieler TeilnehmerInnen als interkulturelle TrainerInnen. Die besonderen Themen waren hier die unterschiedlichen Stile, Meinungs- und Interessensunterschiede auszuhandeln, Kommunikation und Kontakt zu gestalten, sowie mit (Arbeits)Zeit umzugehen. Dies erforderte von allen Beteiligten hohe Belastbarkeit und Flexibilität. Auch in diesem Training zeigte sich sowohl, dass im Prozess die demografischen gegenüber den individuellen Unterschieden in den Hintergrund treten, als auch, dass sich die gruppendynamische Arbeitsweise als Prozess einer „Team“-Entwicklung auch bei sehr hoher Heterogenität eignet.

Aus der hier skizzierten Reflexion wissenschaftlicher Ergebnisse und der Erfahrung dieser beiden Trainings scheint es berechtigt, die Gruppendynamik für interkulturelles Lernen in und mit Gruppen (wieder) zu etablieren. Gerade angesichts der zunehmenden „grenzüberschreitenden Zusammenarbeit“ aber auch den gesellschaftlichen Herausforderungen, dem prognostizierten Wachstum virtueller Teams (vgl. Kuhn 2009), gibt es hier viel zu tun. Das weite Feld der „Diversity“ kann die Gruppendynamik mit ihrem wunderbaren Ansatz (wieder) für sich erobern!

Dezember 2008

Hubert Kuhn, Trainer für Gruppendynamik DGGO

## V. Literatur

- Bauman, Zygmunt (1996): *Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit*, Frankfurt a.M.: Fischer.
- Bennet, Milton J.D. (2001): *Developing Intercultural Competence for Global Leadership*, in: Reineke/ Fuddinger (Hg.): *Interkulturelles Management. Konzepte, Beratung, Training*, Wiesbaden: Gabler.
- Bensel, Norbert (2002): *Auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft. Neue Chancen für Frauen und Männer in der Arbeitswelt*, in: Peters/ Bensel, a.a.O., 49-68.
- Berninghausen, Jutta (2006): *Managementkonzepte im interkulturellen Kontext*, in: Berninghausen/ Kuenzer, a.a.O., 77-99.
- Berninghausen, Jutta/ Kuenzer, Vera (Hg.) (2007): *Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung. Business across Cultures*, Frankfurt a.M./ London: IKO.
- Bolten, Jürgen (2007): *Was heißt „Interkulturelle Kompetenz“? Perspektiven für die internationale Personalentwicklung*, in: Berninghausen/ Kuenzer, a.a.O., 21-42.
- Bürger, Julia (2008): *Interkultureller Dialog in bi- und multikulturellen Trainings*, in: Thomas, a.a.O., 191-210.
- Döge, Peter (2008): *Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management. Ein Leitfaden*, Vandenhoeck, Ruprecht: Göttingen.
- Erdheim, Mario (2007): *Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit: Eine Einführung in den ethnopsychoanalytischen Prozess*, Suhrkamp, 8. Aufl.
- Förster, Jens (2007): *Kleine Einführung in das Schubladendenken. Vom Nutzen und Nachteil des Vorurteils*, München: Deutsche Verlags-Anstalt, 2. Aufl.
- Guzzo, Richard A./ Dickson, Marcus W. (1997): *Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness*, *Ann. Rev. Psychology* 47, 307-338.
- Hartmann, Michael (2002): *Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Hecht-EI Minshawi, Beatrice (2006): *Diversity-Kompetenz durch Emotionale Intelligenz. Umgang mit kulturellen Unterschieden im Betrieb*, in: Berninghausen/ Kuenzer, a.a.O., 91-103.
- Hößler, Ulrich (2008): *Qualifizierung zum interkulturellen Dialog*, in: Thomas, a.a.O., 33-50.
- Jedrzejczyk, Paulina (2007): *Multikulturelle Teams in Organisationen. Eine experimentelle Untersuchung des Problemlöseverhaltens unter Wettbewerbsbedingungen*, Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- Keding, Gesche (2006): *Der falsche Wohnort... Zur Bedeutung von Macht und Struktur in der interkulturellen Begegnung*, in: Kumbier, Dagmar/ Schulz von Thun, Friedemann (Hg.) (2006), 336-347.
- Klingen, Nathali (2001): *Geschlecht und Führungsstruktur*, Mering: Hampp.
- Knippenberg, Daan van/ Schippers Michaela C. (2007): *Work Group Diversity*, *Annu. Rev. Psychol.*, 58:515-541.
- König, Oliver/ Schattenhofer, Karl (2006): *Einführung in die Gruppendynamik*, Carl-Auer, Heidelberg.
- Krell, Gertraude/ Wächter, Hartmut (2006): *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*, München und Mering: Hampp.
- Krell, Gertraude/ Pantelmann, Heike/ Wächter, Hartmut (2006): *Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstände der Personalforschung in Deutschland. Österreich und der Schweiz*, in: Krell/ Wächter, a.a.O. 25-56.
- Krell, Gertraude (2006): *Diversity Management. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen?*, in: Peter/ Bensel, a.a.O., 105-120.
- Krell, Gertraude/ Sieben, Barbara (2007): *Diversity Management und Personalforschung*, in: Krell u.a., a.a.O., 235-254.
- Krell, Gertraude/ Riedmüller, Barbara/ Sieben, Barbara / Vinz, Dagmar (Hg.) (2007): *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt/ New York: Campus.
- Kuhn, Hubert (1999): *Ein Organisationstraining mit einem Planspiel zu psychosozialer Versorgung. Interventionen zwischen Fremd- und Selbststeuerung*, unveröffentlichte Abschlussarbeit.
- Kuhn, Hubert (2009): *Die Gruppe als Mittel der Leistungssteigerung*, in: Edding, Cornelia/ Schattenhofer, Karl: *Alls über Gruppen und Teams*, Weinheim und Basel: Beltz (im Druck), 50-101.
- Kumbier, Dagmar/ Schulz von Thun, Friedemann (Hg.) (2006): *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*, Reinbek: Rowohlt.

- Lange, Ralf (2006): Gender-Kompetenz für das Change Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen, Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Lehnart, Marc/ Möhlenbruch, Felix/ Müller, Sven (2004): Kulturelle Vielfalt in der Bundesliga, in: Wächter a.a.O., 109-188.
- Lederle, Sabine (2006): Interkulturelle systemische Beratung. Hinweise zu Folgen und Nebenwirkungen der Übernahme von Prämissen der kulturvergleichenden Managementforschung, in: Tomaschek, Nino (Hg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen, Heidelberg: Carl Auer, 240-258.
- Lück, Helmut E. (2001): Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk, Weinheim und Basel: Beltz.
- Marrow, Alfred J. (1977): Kurt Lewin. Leben und Werk, Stuttgart: Klett.
- Mayer, Claude-Helene (2006): Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung, Münster, New York, Berlin: Waxmann.
- Nicklas, Hans/ Müller, Burkhard/ Kordes, Hagen (Hg.) (2006): Interkulturell denken und handeln. Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis, Campus: Frankfurt a.M., Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.
- Osterloh, Margit/ Littmann-Wernli, Sabina (2002): Die „gläserne Decke“ – Realität und Widersprüche, in: Peters/ Bense, a.a.O., 259-275.
- Peters, Sybille/ Bense, Norbert (Hg.)(2002): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis, Wiesbaden: Gabler. 2.A.
- Puck, Jonas F. (2007): Training für multikulturelle Teams. Grundlagen, Entwicklung, Evaluation, München und Mering: Hampp.
- Rastetter, Daniela (2006). Managing Diversity in Teams, in: Krell/ Wächter, a.a.O. 81-108.
- Ritter-Röhr, Dorothea von (2006): Männer - Frauen - T-Gruppe. Der Aufschrei einer alternden Traineein, in: Heintel a.a.O., 251-258.
- Rommelspacher, Birgit (1998): Dominanzkultur: Texte zu Fremdheit und Macht, Orlanda, 2. Aufl.
- Sader, Manfred (2008): Psychologie der Gruppe, Weinheim: Juventa, 8. Aufl.
- Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schnarch, David (2006): Die Psychologie der sexuellen Leidenschaft, Stuttgart: Klett-Cotta, 2. Aufl.
- Schroll-Machl, Sylvia (2008): Interkultureller Dialog in Organisationen, in: Thomas, a.a.O., 150-174.
- Shimada, Shingo (2007): Kulturelle Differenz und Probleme der Übersetzung, Vortrag DGSv Nürnberg, 10.09.2008, [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)
- Schuchert-Güler, Pakize/ Eisend, Martin (2007): Ethno-Marketing. Eine kritische Betrachtung, in: Krell u.a., a.a.O., 217-234.
- Sonuc, Ebru/ Ortner, Johann (2004) Fremdheit und Unterschied als Hürde und Chance, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 35.Jg., H.2, 205-215.
- Stengel, Verena (2008): Kooperatives Lernen als Triebfeder und Drehscheibe interkulturellen Lernens, in: Thomas, a.a.O., 107- 122.
- Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München: Luchterhand.
- Stumpf, Siegfried/ Leenen, Wolf Rainer/ Scheitza, Alexander (2008): Interkultureller Dialog in Organisationen, in: Thomas a.a.O., 150-174.
- Thomas, Alexander (Hg.) (2008): Psychologie des interkulturellen Dialogs, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Thomas, Roosevelt R. (2001): Management of Diversity. Neue Perspektiven für Unternehmen, Wiesbaden: Gabler.
- Tjitra, Hora/ Thomas, Alexander (2006): Interkulturelle Kompetenz und Synergieentwicklung, in: Nicklas/ Müller/ Kordes (Hg.), 249-257.
- Türk, Klaus (2009): Vortrag auf der Fachtagung „Organisation organisieren“ der DGGO, veröffentlicht in: Faßnacht/ Kuhn/ Schrapper: Organisation organisieren, Weinheim: Juventa.
- Vater, Gudrun (2006): Gruppendynamik und ihr Beitrag zur Diversity-Debatte, in: Heintel, Peter (Hg.): betrifft: Team. Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 145-158.
- Vedder, Günter (Hg.)(2005): Diversity Management und Interkulturalität, München und Mering: Hampp.

Wagner, Ulrich (1994): Eine sozialpsychologische Analyse von Intergruppenbeziehungen, Göttingen: Hogrefe.

Wächter, Hartmut/ Führung, Meik (Hg.)(2004): Anwendungsfelder des Diversity Management. Diversity Homepages, Fußball-Bundesliga, Diversitypolitik in Städten, München, Mering: Hampp.

Wiechelmann, Sarah (2006): War das nun ein interkulturelles Missverständnis? Von der Gefahr, vor lauter Kultur die Person aus dem Blick zu verlieren, in: Kumbier, Dagmar/ Schulz von Thun, Friedemann (Hg.) (2006), 323-335.

Zülch, Martin (2005): „McWorld“ oder „Multikulti“? Interkulturelle Kompetenz im Zeitalter der Globalisierung, in Vedder, a.a.O., 1-88.