

# Zusatzqualifikation „Interkulturelle Handlungsfähigkeit“

Judith Mahlmann, Anja Reuter, Sigfried Boldajipour

*Berufsausbildung hat den Auftrag, die Auszubildenden auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt vorzubereiten. Daher gewinnt die Förderung der interkulturellen Kompetenz an Bedeutung in Zeiten, in denen Dienstleistungsbetriebe Spiegel der multikulturellen Gesellschaft sind. Sichtbar wird das in der Forderung, interkulturelle Kompetenz im Personalmanagement bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung im Rahmen von Einstellungen und Aufstiegen der Beschäftigten grundsätzlich zu berücksichtigen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, gibt es in Bremen seit gut einem Jahr eine Zusatzqualifikation (ZQ) nach § 9 Berufsbildungsgesetz für die Auszubildenden der Hauswirtschaft mit dem Ziel diese, für die berufliche Tätigkeit im interkulturellen Kontext im In- und Ausland zu qualifizieren. Zentrales Element dieser ZQ ist eine Arbeitsphase im interkulturellen Kontext, das heißt ein mindestens vierwöchiges Praktikum in hauswirtschaftlichen Einrichtungen mit verschiedenen Kulturen im Bereich Versorgung und Betreuung im Inland oder Ausland.*

„Das eigene Orientierungssystem ist nicht das einzig richtige; wenn etwas anders ist, ist dies nicht automatisch schlechter. Dies gilt sowohl für die Interaktion mit den Menschen in der Fremde als auch die Akzeptanz anderer Arbeitsabläufe und Unternehmensstrukturen und -regeln“ (BBQ 2008, S. 6).

## Ausgangslage

Die Förderung der interkulturellen Kompetenz gewinnt an Bedeutung in Zeiten, in denen Dienstleistungsbetriebe Spiegel der multikulturellen Gesellschaft sind.

Um dem Bedeutungszuwachs auch in der Erstausbildung gerecht zu werden, gibt es in Bremen seit gut einem Jahr eine Zusatzqualifikation (ZQ) nach § 9 Berufsbildungsgesetz für die Auszubildenden der Hauswirtschaft mit dem Ziel, diese für die berufliche Tätigkeit im interkulturellen Kontext im In- und Ausland zu qualifizieren. Zentrales Element dieser ZQ ist eine Arbeitsphase im interkulturellen Kontext.

Euphorie – damit startet zumeist der Aufenthalt in einem anderen Land, der Wechsel in einen neuen Betrieb. Die kulturelle Anpassungskurve zeigt jedoch, dass es bei diesem Hochgefühl nicht bleibt. Gerade diese schwierigen Phasen der Ernüchterung, der Unsicherheit, der Verwirrung, des Kulturschocks und den Reintegrationsproblemen anschließend sind es die Empathie ausbilden und somit die Grundlage bilden zur Ausbildung interkultureller Handlungsfähigkeit.

Kulturelle Diversität in der Beschäftigten- und in der Kundenstruktur und somit das Arbeiten im interkulturellen Kontext ist in der Hauswirtschaft längst zur Normalität geworden. Dabei geht es bei der kulturellen Diversität nicht zwangsläufig um verschiedene nationale Hintergründe, sondern um unterschiedliche Orientierungssysteme aufgrund der Verschiedenheit der Kultur, sei es hinsichtlich der Nation, Region, Religion, Ethnie oder aber der Unternehmens-, Branchen- oder Berufskultur. Diese Vielfalt steigert durch wertvolle Fähigkeiten und Kenntnisse Kreativität, Innovation und passgenaue Kundenorientierung. Andererseits treten immer wieder Missverständnisse kultureller Art und Reibungsverluste auf (vgl. Köppel 2007, S. 5).

## From euphoria to empathy – a concept for the advancement of intercultural competence

The purpose of vocational training is to prepare the trainees for current and further advancement of intercultural competence. This is a topic that is gaining more and more importance. Due to its popularity, international competence will be established in all parts of personal management, as performance appraisals and job advertisement, etc.

Bremen has established an additional qualification for intercultural action ability for training to cater for this. The aim of introducing this is to qualify the trainees for work in an intercultural context, either in working conditions in foreign countries or companies with intercultural focus in Bremen.

Euphoria is the first step in staying abroad or at the beginning of a new working period. Nevertheless, the change in accommodation processes shows that euphoria does not last. There are times of disillusion, insecurity and confusion up to a point of cultural shock which the trainees have to cope with during their stay. Yet these stages of emotional process are exactly the keystones to develop cultural empathy. Living through these phases and reflecting their feelings and behaviour allow the trainees to empathize with others in the same circumstances and strengthen their capability of intercultural understanding.

Um in der Berufswelt von heute und morgen nicht nur zu bestehen, sondern produktiv zu sein, benötigen Fach- und Führungskräfte interkulturelle Kompetenzen. Eine Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der Beschäftigten zielt ab auf

- die Verbesserung der Dienstleistungsorientierung,
- die Verringerung des innerbetrieblichen Konfliktpotentials und damit auf
- die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (vgl. Senatorin für Finanzen 2010a, S. 53).

Dazu müssen Fach- und Führungskräfte befähigt werden Verschiedenartigkeit im Verhalten wahrzunehmen und bei der Bewältigung ihrer beruflichen Aufgaben zu berücksichtigen. Die Motive und Beweggründe der Mitarbeiter und Kunden, die deren Verhalten zugrunde liegen, sind jedoch nicht unmittelbar beobachtbar, sondern lassen sich im Wesentlichen nur durch Empathie erschließen. Ziel ist ein diskriminierungsfreies, wertschätzendes und damit wertschöpfendes Arbeitsumfeld (vgl. Senatorin für Finanzen 2010a, S. 49).

Berufsausbildung hat den Auftrag, die Auszubildenden auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt vorzubereiten. Hier stellt sich die Frage, wie die Auszubildenden motiviert werden können, sich mit dem Thema kultureller Prägung auseinanderzusetzen. Als Mitglieder der „Aufnahmegesellschaft“ verspüren viele keine Notwendigkeit, sich dem Thema zu nähern. Da aber in der modernen Lerntheorie gilt, dass die Einsicht in den Stellenwert eines Themas die Voraussetzung zum Lernen ist, wird in der Ausbildung nach Anlässen zur Auseinandersetzung gesucht (vgl. Schmid 2005, S. 2).

Interkulturelle Diversität kann für die Auszubildenden zur Bedeutung werden durch Konfrontation in ihrem täglichen Arbeitsfeld und zwar sowohl im Umgang mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten als auch im Umgang mit den Kunden. Noch größeres Gewicht bekommt das Thema später durch die Relevanz bei der Arbeitsplatzsuche nach der Ausbildung. Daher sollte den Auszubildenden schon in der Erstausbildung erklärt werden, dass interkulturelle Kompetenz für das Personalmanagement zunehmende Bedeutung bei der Mitarbeiterbeurteilung, der Erstellung von Anforderungsprofilen und bei Stellenausschreibungen erhält (vgl. Senatorin für Finanzen 2010a, S. 52 f.). Somit wird deutlich, wie die Chancen am Arbeitsmarkt durch die Teilnahme an der Zusatzqualifikation und dem Zertifikat über die erlangte Kompetenz erhöht werden.

### Zusatzqualifikation nach § 9 BBiG

Seit 2010 gibt es aus den vorgenannten Gründen eine Zusatzqualifikation nach § 9 BBiG „Interkulturelle Handlungsfähigkeit“ (genauere Informationen siehe unter Senatorin für Finanzen 2010b). Die Auszubildenden lernen den Umgang mit Kollegen und die Betreuung sowie Versorgung von Menschen anderer Kultur mit dem Ziel, in der Begegnung mit kulturellen Unterschieden handlungsfähig zu sein. Diese Handlungsfähigkeit bezieht sich auf Arbeitszusammenhänge

sowohl in einem anderen Land als auch in den unterschiedlichen Betrieben vor Ort. Die Auszubildenden erhalten das Handwerkszeug für das Steuern und Reflektieren ihres eigenen Verhaltens im interkulturellen Kontext. Ziel der Zusatzqualifikation ist es somit, Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben, die über das Ausbildungsberufsbild der Hauswirtschafterin/des Hauswirtschafters hinausgehen, und die für eine berufliche Tätigkeit in interkulturellen Zusammenhängen im In- und Ausland qualifizieren.

Ausgangspunkt für die Entwicklung dieser ZQ sind die seit 2003 am Schulzentrum Neustadt in Bremen durchgeführten Mobilitätsprojekte, die mit dem EU-Bildungsprogramm Leonardo da Vinci finanziert werden. An der Durchführung von Ausbildungseinheiten innerhalb dieser Projekte sind verschiedene Kooperationsbetriebe in Finnland beteiligt. Die Vorbereitung der Azubis auf diese mindestens sechswöchigen Arbeitseinsätze im Ausland bezieht sich vor allem auf die Sensibilisierung durch ein interkulturelles Training und auf die Einführung in die Sprache und Kultur Finnlands. Nach der Rückkehr der Auszubildenden wird im Rahmen der Präsentation ihrer Erfahrungen und der Reflexionsgespräche – neben einer Stärkung der persönlichen Kompetenzen – immer auch eine Erhöhung der interkulturellen Kompetenz festgestellt.

Neu ist seit 2010 die Einbindung dieser Mobilitätsprojekte in die Zusatzqualifikation „Interkulturelle Handlungsfähigkeit“.

Die Zusatzqualifikation besteht aus folgenden drei Phasen:

1. Interkulturelles Training zur Sensibilisierung (40 Unterrichtsstunden)
2. Praxisphase in einer Einrichtung im Ausland oder in einer Einrichtung mit interkulturellem Schwerpunkt im Inland (mind. 160 Arbeitsstunden)
3. Reflexionsphase: Nachweis der interkulturellen Handlungsfähigkeit durch eine Hausarbeit und ein Kolloquium.

### Struktur des Interkulturellen Trainings

Interkulturelles Lernen ist die Entwicklung eines Bewusstseins dafür, dass es im menschlichen Zusammenleben auch eine kulturelle Dimension gibt, dass es zwischen Kulturen immer Gemeinsamkeiten und Differenzen gibt, und dass die Möglichkeit des gegenseitigen Lernens und einer produktiven Kooperation besteht“ (BBQ 2008, S.8).

Basis für interkulturelle Kompetenz ist die Sensibilisierung, das Wissen um die Verschiedenheit der Kulturen und deren Einfluss auf das Verhalten. Diese Unterschiede betreffen die Wert- und Zielorientierung, den Umgang mit Zeit, die Arbeitsorganisation und generell die Interpretation von Verhalten und Gesten. Neben dem grundlegenden Verständnis für die Kulturstandards der jeweils „anderen“ Kultur sind folgende Fähigkeiten bedeutsam: die Perspektive zu wechseln (Empathie), „sich von außen zu sehen“ ([Selbst-] Reflexion) sowie die Fähigkeit, Uneindeutigkeiten auszuhalten (Ambiguitätstoleranz).



Empathie für kulturelle Unterschiede zu trainieren und zu optimieren, heißt, die Fähigkeiten der Azubis zu fördern, sich in die andere Person, in ihre Verhaltensweisen und Denkmuster einfühlen zu können und so deren Gefühle und Bedürfnisse zu erfassen. Einfühlungsvermögen ist die Grundvoraussetzung dafür, Verhalten nicht aus der eigenen Perspektive zu interpretieren und somit Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler zu vermeiden. Diese Haltung und Reflexion ist notwendige Bedingung, um unbewusste Bewertungsmechanismen auszuschalten. Dadurch schaffe ich die Grundbedingungen, mich mit der anderen Kultur auseinander zu setzen und die Situation zu hinterfragen und positiv zu lösen (vgl. SPATEN-Modell in: BBQ 2008, S.16ff).

Das interkulturelle Training am Anfang der ZQ bietet diese intensive Auseinandersetzung mit den Aspekten von eigener Identität und Kultur. Aufbau und Inhalt dieser Phase sind so gewählt, dass die Grundlagen der Interkulturellen Kommunikation auf kognitiver und handlungsorientierter Ebene vermittelt werden. Theoretische Inputs wechseln mit Übungen ab, in denen die Teilnehmer Auswirkungen von kulturellen Unterschieden erleben und den eigenen Umgang damit erfahren und reflektieren können. Ein wesentlicher Teil des interkulturellen Trainings besteht daher in Simulationsübungen als effektive Trainingsmethode, da vor allem die Reflexion des eigenen kulturellen Orientierungssystems als besonders hilfreich und wirkungsvoll erachtet wird (vgl. Schmid 2005).

### Von Euphorie zu Empathie

An die Trainingsphase schließt sich die Praxisphase an, in der die Auszubildenden mindestens vier Wochen im interkulturellen Kontext, das heißt in hauswirtschaftlichen Einrichtungen mit verschiedenen Kulturen im Bereich Versorgung und Betreuung im Inland oder im Ausland arbeiten. Zwar fängt zumeist der Aufenthalt in einem anderen Land oder der Wechsel in einen neuen Betrieb mit Euphorie an, doch bleibt es nicht bei diesem Hochgefühl. Die Auszubildenden machen in der Praxisphase die Erfahrung, dass gewohnte, tradierte Handlungsmuster und Bedeutungszuweisungen nicht greifen (vgl. Rycl 2008, o.S.). Dieser langsame Zusammenbruch erlernter gesellschaftlicher Orientierungen, die nunmehr immer wieder irreführen und das Gefühl auslösen, nichts und niemanden zu verstehen und auch selbst nicht verstanden zu werden, führt in unterschiedlicher Ausprägung zu einem Kulturschock.

Auf diese Phasen der kulturellen Anpassungskurve (vgl. Rycl 2008) müssen die Auszubildenden vorbereitet werden durch Erlernen möglicher Handlungsalternativen. Sollten dann während der Praxisphase Schwierigkeiten beim Durchleben der Phasen auftauchen, können sich die Betroffenen an dieses Wissen erinnern bzw. erinnert werden und reflektieren, in welcher Phase der Kurve sie sich gerade befinden und welche Möglichkeiten des konstruktiven Umgangs es gibt. Dieses Kenntnis um die Normalität der Kurve hilft bei der Überwin-

dung und befähigt die Azubis somit zur Selbsthilfe. Für die Ausbildung interkultureller Handlungsfähigkeit sind es gerade diese Phasen der Ermüchterung, Erfahrungen der Unsicherheit, der Verwirrung, der negativen Grundstimmung, die die Auszubildenden befähigen, Toleranz und Verständnis gegenüber anderen Menschen in ähnlicher Lage zu zeigen – die also ihre Empathie stärken und somit die Grundlage für ihre interkulturelle Handlungsfähigkeit bilden.

Die meisten Auszubildenden in Bremen, die die ZQ erwerben wollen, durchlaufen diese Phasen in einem Kooperationsbetrieb in Finnland. Die Konfrontation mit der Fremde 24 Stunden am Tag intensiviert verständlicherweise den Lerneffekt, da nicht nur der berufliche, sondern auch der private Alltag von der Auseinandersetzung mit dem Neuen geprägt ist. Um das empathische Verständnis zu fördern, stehen die Auszubildenden während dieser Zeit in engem Kontakt mit einer Lehrkraft, die im Bedarfsfall Reflexionsphasen einleiten und begleiten kann.

### Von Empathie zur Handlungsfähigkeit

Reflexion stellt im interkulturellen Lernen eine wichtige Strategie dar (vgl. BBQ 2008, S. 14). Im Rahmen einer Hausarbeit und eines Kolloquiums reflektieren die Auszubildenden nach der Rückkehr in den vertrauten Betrieb, wie sich ihr Verhalten im interkulturellen Kontext verändert hat. Die Teilnehmer der ZQ sollen zeigen, dass sie ihre Fähigkeiten in einem interkulturellen Umfeld erfolgreich einsetzen können. In konkreten Fallsituationen wird die Wirksamkeit der interkulturellen Kompetenz deutlich erkennbar:

- Wie sensibel sind sie für die Lage anderer?
- Wie viel Empathie zeigen sie durch die Erinnerung an das Erleben vergleichbarer Situationen?
- Wie gut können sie Andersartigkeit zulassen, gerade weil sie eigene Stärken und Schwächen kennen und schätzen?

Ihre berufliche Handlungsfähigkeit zeigt sich in der als angemessen empfundenen Reaktion auf Verschiedenheit.

### Von interkultureller Handlungsfähigkeit zum betrieblichen Erfolg

Mit diesen Projekten und der ZQ ist ein wichtiger Schritt in Richtung Stärkung der interkulturellen Kompetenz in hauswirtschaftlichen Betrieben zurückgelegt; die Wirksamkeit hängt jedoch entscheidend davon ab, ob und wie Unternehmen diese erweiterte Handlungskompetenz erkennen, bewerten und nutzen können.

Ein handlungsorientiertes Konzept zur gezielten Nutzung der Ressource Diversität durch Anerkennung und Wertschätzung stellt das Diversity Management dar. Voraussetzung für eine Nutzung ist, kulturelle Diversität nicht als demografischen Zwang, sondern als Vorteil durch Anregung und gegenseitige Lernmöglichkeiten zu bewerten. Hier ist in den Unternehmen allerdings immer noch viel Kommunikations- und Überzeu-

gungsarbeit notwendig, um die Haltung in den Köpfen der Führungskräfte zu verändern. Um Kreativität freizusetzen und zu gegenseitiger Förderung zu gelangen, ist es notwendig, der „Unterschiedlichkeit“ einen Wert beizumessen – weg von der Defizit-Perspektive hin zur Ressourcenorientierung (vgl. Kammerer 2011, 24). Die Notwendigkeit, dass Wertschätzung vor der Wertschöpfung steht wurde aktuell auch auf der dgh-Jahrestagung im September in Bonn festgestellt:

Diese Haltung muss in die Belegschaft transportiert werden durch ein interkulturelles Personalmanagement, das Diversität bei der Personalauswahl und -beschaffung und in der Personalentwicklung implementiert und stärkt.

Will ein Unternehmen Diversität nun gezielt in den Blick nehmen, wird sich allerdings ein erhöhter Koordinierungsbedarf feststellen lassen, dessen Realisierung vor allem bei den Führungskräften eine entsprechende Kompetenz erfordert (vgl. Senatorin für Finanzen 2010a, S.48).

Das Schulzentrum Neustadt in Bremen hat deshalb zusätzlich zu den Programmen für die Auszubildenden ein Leonardo-da-Vinci-Projekt für Ausbilder und Berufsbildungspersonal entwickelt. Insgesamt 40 Ausbilder und Berufsbildner aus Bremen nehmen an dieser Fortbildung über das finnische Arbeits- und Bildungssystem teil. Sie wohnen und hospitieren für eine Woche in finnischen Einrichtungen. Die erste Gruppe mit 20 Teilnehmern ist im Oktober 2011 gefahren, eine zweite Gruppe wird die Reise im April 2012 antreten. Auch für diese Gruppen wird vorbereitend ein interkulturelles Training durchgeführt, angepasst an die Gruppe durch eine Vertiefung in interkultureller Personalführung. Neben des Vergleiches des finnischen und deutschen Bildungs- und Ausbildungssystems erfahren die Ausbilder am eigenen Leib, wie anstrengend dieser Aufenthalt ist – das Zurechtfinden in der Fremde mit beschränkten Sprachfähigkeiten, in einem Arbeitsumfeld das anders funktioniert und organisiert ist, in einer fremden Kultur. Ziel ist neben der Erweiterung der eigenen interkulturellen Kompetenz durch gesteigerte Empathie die konsequente Einbettung eines Auslandsaufenthaltes ihrer Auszubildenden in die betriebliche Berufsausbildung.

Die erworbenen Kompetenzen sollen Auswirkungen haben auf

- den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden,
- eine Stärkung des interkulturellen Personalmanagements,
- eine bessere Vorbereitung der Auszubildende für den Auslandsaufenthalt und
- eine gute Betreuung von Auszubildenden aus dem Ausland während ihrer Praxisphasen im Bremer Betrieb.

Durch die ganzheitliche Einbindung der empathischen und interkulturell handlungsfähigen Fach- und Führungskräfte nutzen hauswirtschaftliche Betriebe einen entscheidenden Faktor auf dem Weg zum Erfolg.

## Literatur

- BBQ (Hrsg.) (2008): Equal Entwicklungspartnerschaft – Handlungsleitfaden von Experten für Experten für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Auslandspraktika während der Erstausbildung. Berufliche Bildung gGmbH Stuttgart. [http://www.bbq-zukunftskurs.de/fileadmin/pdf/handlungsleitfaden\\_2008.pdf](http://www.bbq-zukunftskurs.de/fileadmin/pdf/handlungsleitfaden_2008.pdf) (29.09.2011)
- Kammerer, D. (2011): Mitarbeiter mit Migrationshintergrund. *rhw management* 48, 12. S. 21-24
- Köppel, P.; Yan, J.; Lüdicke, J. (2007): Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Bertelsmann Stiftung. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_21374\\_\\_2\\_.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_21374__2_.pdf) (29.09.2011)
- Rygl, L.-M. (o.J.): Kulturschock, Reintegration und Re-Entry-Kulturschock. [http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Kulturschock,\\_Reintegration\\_und\\_Re-Entry-Kulturschock#Kulturschock\\_und\\_Reentry-Schock](http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Kulturschock,_Reintegration_und_Re-Entry-Kulturschock#Kulturschock_und_Reentry-Schock) (20.01.2011)
- Schmid, Stefan (2005): Interkulturelle Trainings im Dienste der Integrationsförderung. [http://www.bdp-bw.de/backstage2/baw/documentpool/pdf\\_lpt2005/Trainings%20Migrafoerderung%20internet%20version.pdf](http://www.bdp-bw.de/backstage2/baw/documentpool/pdf_lpt2005/Trainings%20Migrafoerderung%20internet%20version.pdf) (19.09.2011)
- Senatorin für Finanzen (2010a): Personal 2020. Personalpolitische Perspektiven und Arbeitsprogramm für den öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen bis 2020. [http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/Personal2020\\_14\\_10\\_2010.pdf](http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/Personal2020_14_10_2010.pdf) (29.09.2011)
- Senatorin für Finanzen (2010b): „Regelung nach § 9 Berufsbildungsgesetz über die Zusatzqualifikation – Interkulturelle Handlungsfähigkeit – für den Ausbildungsberuf Hauswirtschaftlerin/Hauswirtschaftler“. <http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/Regelung%20nach%20A79%20BBiG%20-%20interkulturelle%20Handlungsf%20E4higkeit.pdf> (29.09.2011)

Judith Mahlmann, Anja Reuter, Sigfried Boldajipour  
 Schulzentrum Neustadt –  
 Berufliche Schulen für Hauswirtschaft und Sozialpädagogik  
 Delmestr. 141 b  
 28199 Bremen  
[j.mahlmann@szn-bremen.de](mailto:j.mahlmann@szn-bremen.de)  
[a.reuter@szn-bremen.de](mailto:a.reuter@szn-bremen.de)  
[s.boldajipour@szn-bremen.de](mailto:s.boldajipour@szn-bremen.de)  
 0421/361 18354