Identifizieren – Informieren – Implementieren

Grundsätzliches zum Curriculum „Interkulturelle Kommunikation am Arbeitsplatz“

Manfred Quickert (IKS)

Eine grundsätzliche Idee des Projektes war, vorhandene Schulungsprogramme für Migranten nicht um ein weiteres zu bereichern, sondern von vorhandenen Kompetenzen ausgehend diese im Bereich der kommunikativen Fähigkeiten zu **identifizieren** und dann in den betrieblichen Prozess zu **implementieren.** Das bedeutet, solche Fähigkeiten vor Ort zu erkennen, umzusetzen und Hindernisse auszuräumen. Durch **Informieren** über interkulturelle Aspekte der Kommunikation im jeweiligen – hier betrieblichen – Kontext soll dieser Prozess unterstützt werden.

Identifizieren

Ansetzend an der Situation im jeweiligen Herkunftsland, oder genauer gesagt im Lern- und Arbeitsumfeld (Community of Practice), wurden am Beispiel von Rumänien in Verbindung mit dem Partner ISE, dem Regierungsinstitut für Bildung, die kommunikativen Kompetenzen in Ausbildung und Praxis untersucht. In Griechenland (Partner Efxini Poli) und Deutschland (Migrantenbefragung des Trägers IKS) wurde die Thematik dieser Kompetenzen, insbesondere im interkulturellen Bereich, ebenfalls hinterfragt. Ein weiterer Aspekt des Identifizierens waren die Befragungen und Untersuchungen in Firmen in möglichen Zielländern von Migration wie Griechenland (Partner: Ergon Kek und Ergoplan) und Deutschland (Modellbau Hofmann).[1]

[1] Siehe lingua-in-city.org – Dokumentation - Research

Ausgangspunkt aller Untersuchungen und Befragungen waren Störungen betrieblicher Prozesse, in die Menschen verwickelt sind, also „ungelöste Probleme“ mit einer Reihe von unbekannten bzw. variablen Faktoren. Das Projekt startete mit der Annahme, dass diesen Störungen möglicherweise gleiche oder ähnliche Ursachen zugrunde liegen. Präzisere Informationen konnten erst im Prozess des Projekts gewonnen werden und theoretische Grundlagen für eine Veränderung konnten erst danach gelegt werden. Somit bot sich die Methode qualitativer Forschung bzw. Untersuchung geradezu an.[2]
Die Untersuchungen brachten teilweise Ergebnisse, auf die sich im Sinne der Projektidee aufbauen ließ aber auch einige, welche Anpassungen nötig machten.

Unterstützend im Sinne der Projektidee ist zu vermerken:

- Kommunikationskompetenzen sind Bestandteil moderner Curricula in der beruflichen Bildung
- Migranten verfügen wie die indigene Bevölkerung auch selbstverständlich über im familiären Bereich oder im sozialen Umfeld erworbene grundlegende kommunikative Kompetenzen [3].
- Grundsätzlich verfügt ein Migrant darüber hinaus schon durch die Erfahrung der „Migration“, also der Auseinandersetzung mit einer fremden Kultur (auch Arbeitskultur), über Ansätze interkultureller kommunikativer Kompetenzen. Jedenfalls verfügt er über eine Erfahrung, die sich bei bewusster und gezielter Verarbeitung zu einer „interkultureller Kompetenz“ entwickeln lässt.[4] Hier kann von einem potentiellem Wissensvorsprung gegenüber manchem indigenen Arbeitskollegen ausgegangen werden.

Als für die Projektidee hinderlich wirkten zunächst:

- Kommunikative Kompetenzen tauchen in älteren Ausbildungsplänen weniger auf – in Deutschland haben „soft skills“ in der beruflichen Ausbildung im Handwerk und Industrie einen geringen Anteil
- Migranten der älteren Generation können von modernen Curricula nicht profitieren.

[2] Siehe auch: Borg, WR&Gall, MD. 1989. Educational research: an introduction. 5th Edition. New York: Longman und Marshall, C & Rossman GB. 1989. Designing qualitativ research, London:Sage
[3] siehe Migrantenbefragung in Lingua-in-city.org – Dokumentation - Research
[4] siehe auch: Jürgen Werner; Aspekte interkulturen Lernens – lingua-in-city.org – Dokumentation – wissenschaftliche Grundlagen

- „Interkulturelle Kommunikation“ ist kein Bildungsziel in den vom Projekt angesprochenen Berufsgruppen.
- Aus den Firmen werden mehr noch mangelnde Sprachkenntnisse als Problem genannt

Hinderlich sind diese Aspekte insofern, als ein einfaches „identifizieren“ einer Fähigkeit, die teilweise nur rudimentär vorhanden ist, nicht ausreicht, um dies in den betrieblichen Alltage einer neuen „Community of Practice“ zu implementieren. Die Frage nach einer zusätzlichen Beschulungen von Migranten erhob sich an dieser Stelle. Die dazu entwickelten Strategien werden nachstehend unter **„Im Curriculum“** dargestellt.

Informieren bzw. sich informieren

Um nun identifizierte Kompetenzen – mit den oben genannten Einschränkungen – in den neuen Arbeitsalltag eingliedern zu können, müssen diese selbstverständlich dem Betrieb, dem Anleiter, dem Vorgesetzten, den Kollegen bekannt sein; entsprechende Informationen müssen dort ankommen.

Selbstverständlich kann ein Projekt die jeweiligen Informationen nicht für jede Profession, jede mögliche Kommunikationsform, jede Herkunft, jeden sozialen Hintergrund, ja jeden einzelnen Arbeitnehmer leisten. Dies kann nur „vor Ort“ geschehen, also in der betrieblichen (bzw. außerbetrieblichen) Kommunikation (mit dem Kunden). Die Unbekannten (Ursachen der Störung) müssen zu Bekannten werden.

Nötig ist ein zusätzliches Instrumentarium. Nötig ist auch eine Übertragbarkeit auf mögliche auftauchende konkrete Fragen. Der mehrkulturelle Hintergrund muss berücksichtigt sein. Das Curriculum wird entworfen, um den jeweiligen Einzellfall zu lösen; wie etwa Reaktion auf Kritik, Umgang mit Fehlern, Arbeitsklima usw.

Insofern zielt das Curriculum zwar in seiner Wirkung auf die Gruppe, die der Antrag angibt: Benachteiligte, hier Arbeitsmigranten. Um etwas gegen die Benachteiligung auf der Ebene der Kommunikation tun zu können, muss der Vorgesetzte, der Anleiter und darüber hinaus der mögliche Mentor[5] direkt erreicht werden. Um die Fähigkeiten, aber auch Lücken und Hindernisse zu erfassen und wo möglich zu verringern, wenn nicht gar zu beseitigen, braucht der Multiplikator das entsprechende Know-How. Auch beim Vorgesetzten ist nicht davon auszugehen, dass er hier über keinerlei

[5] siehe: lingua-in-city.org – Dokumentation – Best Practices - Mentoring

Kompetenz verfügt. Sonst wäre er ja nicht in dieser Position. Es geht hier um eine Bereicherung; die Einordnung in den mehrkulturellen Kontext; was in international agierenden Firmen ohnehin schon existiert. Ohne die entsprechende Kompetenz kann ich bestimmte Aussagen, Reaktionen, Verhaltensweisen nicht richtig einordnen, interpretiere sie falsch. Diese Erkenntnis ist auch in den innerbetrieblichen Prozess hinein zu tragen.

Das Curriculum, seine Module und sein moderierender Charakter sollen nicht belehren, sondern die Fragestellung aufarbeiten. Man sammelt die zugehörigen Begrifflichkeiten und sucht nach den jeweils beigemessenen Konnotationen vor dem mehrkulturellem Hintergrund. Der Teilnehmer eines Workshops oder der Nutzer von Internet[6] bzw. CD-ROM kommt aufgrund zusätzlicher Informationen zu einer neuen Bewertung. Eine Ergänzung dieser Wortfeldanalyse durch Simulation von Arbeitssituationen in Form von Szenarien ist für Vorgesetzen und Arbeitsmigranten von zusätzlichem Wert.

Implementieren

Schließlich muss sich die gewonnene Erkenntnis durchsetzen.

> Beispiel: Ein Arbeitsmigrant neigt, wie in seiner Herkunftskultur durchaus üblich, dazu, einen selbst gemachten Fehler zu verschweigen, vertuschen oder zu ignorieren. Der Arbeitsprozess wird damit mehr gestört, als wenn der Fehler gemeldet würde. Nach dem „Identifizieren“ und „sich Informieren“ über die Störung weiß der Vorarbeiter, dass so eine Meldung für den Mitarbeiter problematisch ist, vielleicht eine Angelegenheit eines Ehrenkodexes. Auch der Mitarbeiter weiß das nun.
>
> Die Lösung: Der Migrant lernt nun, dass es besser ist, seine Fehler zu melden. Der Vorgesetzte passt seine Kritik an oder unterlässt sie sogar und beide setzen die nötigen Schritte in Gang. Die Störung wird dauerhaft beseitigt.

Dies hilft nicht nur im zitierten Beispiel, sondern wird zum Vorbild für weiteres Vorgehen. Die veränderte Lösung ist implementiert, wird angewendet. Mag das Beispiel zunächst einfach erscheinen und mag man sagen, auch Personen gleicher Sprache und gleicher kultureller Herkunft äußern und vertragen Kritik unterschiedlich, so gilt eben doch: Bei verschiedener Herkunft kommt eben ein weiteres nicht gerade geringes „Gewicht“ hinzu.

---

[6] auf: lingua-in-city.org - Ergebnisse

Im Curriculum selbst wird in jedem einzelnen Modul analog vorgegangen:
Zunächst wird das Problem **„identifiziert“.**

- In Step 1: Einführung in den Themenkomplex: Das Identifizieren der „Störung im betrieblichen Ablauf“ ist dabei für die Entwickler der fertig gestellten Module und dem jeweiligen Moderator schon vorausgegangen. Für die Teilnehmer an einem Workshop oder die Nutzer des E-Learning beginnt das Identifizieren allerdings an dieser Stelle.

Danach geht es um die notwendigen „Informationen“.

- In Step 2 und 3 geschieht dies durch die Wortfeldanalyse und die anschließende Bewertung. Das am schwierigsten zu lösende Problem der Curriculum Entwicklung lag an dieser Stelle, dem Arbeiten mit einigen Unbekannten:
    - Unbekannte 1: Welche Migranten mit welcher Herkunft, Vorbildung, Wissen und ihren kommunikativen Erfahrungen sind im Einzelfall angesprochen?
    - Unbekannte 2: Für welchen Betrieb/welche Betriebe, mit welchen Anforderungen, welchem Personal wird das Curriculum angewendet? Selbst das Land bleibt gewissermaßen offen. Vieles, was in Deutschland gilt, muss nicht in Griechenland, Großbritannien Frankreich usw. so sein.
    - Unbekannte 3: Welche Störung besteht?

  Die Wortfeldanalyse, also das Arbeiten mit den der jeweiligen „Störung“ zugehörigen Begriffen, das Erfassen ihrer jeweiligen Bedeutung auf unterschiedlichem kulturellen und sprachlichen Hintergrund eröffnet den Raum für durchaus unterschiedliche Bewertungen und Lösungsansätze. Die sechs Pilotmodule wurden zu häufig angesprochenen Themen entwickelt. Die Hauptfragen, die sich nach den Untersuchungen stellten, waren damit beantwortet.

  Der sprachliche Aspekt ist sicherlich ein weiterer Aspekt, dessen Bearbeitung nicht die Aufgabe von lingua-in-city war. Ein bestimmtes Sprachlevel musste hier vorausgesetzt werden (B 1 bzw. B 2[7],). Allerdings wird sich nach unserer Erfahrung manches, was zunächst wie ein reines Sprachproblem aussieht, bei

[7] nach gemeinsamem europäischen Referenzrahmen, B 1 entspricht der Mittelstufe 1;
B 2 in Deutschland u.a. dem Niveau für die Prüfung „Zertifikat deutsch für den Beruf“ / nach ICC-international certificate conference (icc-europe.com) und WBT-Weiterbildungs-Testsysteme-Deutschland

näherem Hinsehen durch die einem Begriff beigemessene Konnotation begründen lassen.

Allerdings weisen die Aussagen aus den Betrieben sehr wohl auf die Notwendigkeit von weiterem Sprachlernen hin. Innerhalb des vorliegenden Angebotes wird Migranten, welche mit den Szenarien starke sprachliche Schwierigkeiten haben, eben dieses empfohlen.

Schließlich erfolgt in Step 4 der Transfer in den betrieblichen Alltag.

- Das neu Gewonnene soll nun zu Verhaltensänderungen der Beteiligten bzw. Anpassungen der betrieblichen Prozesse führen.

  Beispiel: Der Vorgesetze weiß nun, dass sein Mitarbeiter aus einem bestimmten Land dazu neigt, nicht zu kommunizieren, wenn er seine Arbeit nicht schaffen kann. Er instruiert ihn künftig anders, ermutigt ihn zu Meldungen, und/oder meldet sich lieber selbst noch mal bei ihm. Der Migrant seinerseits weiß, dass es dem Vorgesetzten lieber ist, eine möglichst genaue Auskunft über den Fortgang der Arbeit zu bekommen. Dass diesen eine ungünstige Prognose nicht freut, wird ihn künftig im Interesse des ganzen nicht hindern, Bescheid zu geben.

  - Als Simulation werden zu den Modulen Szenarien angeboten, die mehrerlei Funktionen erfüllen:
    - Der Mitarbeiter kann allein bestimmte Prozesse durchspielen und wird dazu angeregt, seine bisherigen Strategien zu überdenken.
    - Im Gruppenprozess kann dies auch gemeinsam getan werden.
    - Beim Gruppenlernen regt das Szenario zur Entwicklung eigener Planspiele an.

Bei einem Test in der Produktentwicklung wurde das Entwicklungs-Team auf einen weiteren Aspekt aufmerksam gemacht. Einem dortigen leitenden Mitarbeiter half ein Szenario, die Problematik in Verbindung mit der interkulturellen Situation nochmals anders zu betrachten. Das Durchspielen der Szenarien kann also auch als „Assessment Tool“ vorgeschaltet werden, um die Ursachen für vorhandene Störungen im betrieblichen Prozess zu identifizieren. Dies erfordert allerdings eine zusätzliche Kompetenz auf Seiten des Trainers, nämlich mit solchen Prozessen vertraut zu sein. In einer Zusammenarbeit mit einem entsprechend versierten Mitarbeiter im Betrieb kann dies gegebenenfalls überbrückt werden.

Bei den vorliegenden E-Learning **Szenarien** ist das Identifizieren und ein Teil des sich Informierens schon vorab geschehen. Modellhaft simuliert wird die erfolgreiche bzw. nicht erfolgreiche Bewältigung einer Situation und ihre möglichen Konsequenzen. Das Szenario gibt Anlass, über Probleme nachzudenken und für das eigene Problem eine Erfolg versprechendere Lösung zu suchen. Das Lernen wird über die Simulation hinaus fortgesetzt. Das Durchspielen nicht erfolgreicher Lösungen unterstützt auch das Verstehen von Fehlern, die Kollegen möglicherweise machen könnten. Erfahrene Mitarbeiter können langfristig als Mentoren fungieren und jüngere bzw. unerfahrenere Kollegen unterstützen. [8][9]

Lernorte

Eine weitere Fragestellung des Projekts war diejenige, wo das Curriculum, das E-Learning Material usw. zur Verfügung stehen kann. Was für einen großen Betrieb der Ort ihrer eigene Fortbildung ist, ist für mittlere und kleinere Betriebe oft nicht so eindeutig. Fortbildungen für wenige Personen aus einer Firma müssen an anderen Orten mit weiteren Kollegen aus anderen Firmen stattfinden. Das Material wird öffentlich zugänglich gemacht und entsprechenden Bildungsträgern (z. B. Kammern, beruflichen Bildungseinrichtungen) zur Verfügung gestellt.

Da in der Stadt dreier Partner (Ingolstadt) mit dem Projekt „Soziale Stadt“ Maßnahmen zur Entwicklung eines Stadtteils mit einem hohen Migrantenanteil ergriffen wurden, lag es nahe, darauf Bezug zu nehmen. Die Learning City Projekte in Großbritannien, deren Schwerpunkte mehr auf dem Bildungsaspekt liegen, werden von den britischen Partner eingebracht.

Mit den Lernmaterialien selbst kann darüber hinaus ein Bezug zur allgemeinen Erwachsenenbildung hergestellt werden, „Interkulturelle Kommunikation“ ist auch dort ein Thema. Der Transfer findet statt:

- Inhaltlich durch die Übertragbarkeit der Module auch auf nicht oder nicht direkt mit Arbeitsprozessen verbundene Themen. Das auf der Homepage lingua-in-city.org abrufbare „Offene Modul“ erleichtert die Bearbeitung weiterer Themen. Ein beispielhaftes Modul zum Thema Religion liegt vor.

[8] siehe: lingua-in-city.org – Dokumentation – Best Practices - Mentoring
[9] siehe: lingua-in-ctiy.org – Dokumentation - Manual

- Organisatorisch: Das Material steht zur Verfügung und kann in Bildungsprogramme aufgenommen werden. Der IKS plant derzeit dazu ein Folgeprojekt.

In Ingolstadt wird das Material auch dem Stadteilzentrum des oben genannten Projektes zur Verfügung gestellt. Das Konzept der Learning City wird durch zusätzliche Materialien bekannt gemacht.

Eines der Ziele dieses Pilotprojektes im Rahmen des „Leonardo da Vinci"-Programms der Europäischen Gemeinschaft war, einen Beitrag zur Verringerung der Benachteiligung von Arbeitsmigranten zu leisten. Jenseits humanistischer Appelle machten die teilnehmenden Partnerorganisationen und ihre Mitarbeiter es sich zur Aufgabe, dieses Ziel direkt mit dem Interesse von Firmenleitungen zu verknüpfen: Auch mit Mitarbeitern aus anderen Herkunftskulturen soll ein erfolgreicher Ablauf betrieblicher Prozesse sicher gestellt sein.

Wenn einerseits ein Bewusstsein über mögliche Kommunikationsstörungen aufgrund unterschiedlicher Bewertungen von Aussagen, Begriffen, Anweisungen, Notwendigkeiten, Arbeitsprozessen usw. vorhanden ist und nicht zu aufwendig zu implementierende Lösungen angeboten werden, kann ein wichtiges Einstellungs- oder Aufstiegshindernis für Migranten wenn auch nicht beseitigt, so doch verringert werden.