

Stefan Gaitanides

Umgang mit Distanz und Nähe und interkulturelle Teamentwicklung in der Sozialen Arbeit

- 1. Wechselseitige Fremd- und Selbstbilder des Umgangs mit dem Thema von „Migranten“ und „Deutschen“ im Team**
- 2. Infragestellung ethnisierender Zuschreibungen durch alternative Deutungsmuster entlang eines Leitfadens**
- 3. Schlussfolgerungen für die Teamentwicklung**

Deutsche Mitarbeiter/innen werfen ihren Kolleg/inn/en nicht deutscher Herkunft häufig Mangel an professioneller Distanz gegenüber der Klientel ihrer Landsleute vor.

- **Der Kommunikationsstil im Umgang mit der Klientel sei zu familiär.**
- **Die nicht-deutschen Mitarbeiter/innen hätten Schwierigkeiten, sich von Klienten abzugrenzen, die sich z.B. nicht an Öffnungszeiten und Absprachen hielten.**
- **Auch würden sie ihre Privatsphäre nicht genügend von ihren beruflichen Aufgaben trennen bzw. entsprechende Zumutungen von Seiten der Klientel nicht konsequent genug zurückweisen.**
- **Sie ließen sich auch zur Übernahme von Gefälligkeiten überreden, die nicht zu den professionellen Aufgaben gehören und die Hilfe zur Selbsthilfe untergraben.**
- **Wie sie sich überhaupt durch “ihre Gruppe” für partikulare Gruppeninteressen instrumentalisieren ließen (privat, politisch, religiös). Sie könnten dem Gruppendruck nicht widerstehen.**
- **Sie hätten sich (insbesondere die männlichen Kollegen) zu wenig mit traditionellen Rollenmustern, patriarchalen Alters- und Geschlechtsrollen, auseinandergesetzt bzw. sich zu wenig von diesen distanziert. Dies sei problematisch für emanzipatorische Lösungsansätze besonders bei Familienkonflikten.**
- **Sie mieden notwendige Auseinandersetzungen mit Autoritäten der Community, um nicht von diesen diffamiert und isoliert zu werden.**

Fachkräfte mit Migrationsgeschichte machen ihrerseits den deutschen Kolleg/inn/en eher ein Zuviel an Distanz in der Beziehung zur Klientel zum Vorwurf.

- **Die einseitige Fokussierung auf die professionelle Distanz erschwere den Zugang zur Migranten-Klientel, die einen persönlicheren, die ganze Person einschließenden Kommunikationsstil erwarte, um Vertrauen aufzubauen.**
- **Der professionell-distanzierte Kommunikationsstil werde als Mangel an Einfühlung und Engagement, als „deutsche Kälte“ wahrgenommen.**
- **Die häufig zu beobachtende kulturelle unsensible Konfrontation traditioneller Familien mit „modernen“ Wertvorstellungen und Verhaltensmustern provoziere eine kontraproduktive Abwehrhaltung.**
- **Deutsche Kolleg/inn/en würden stur auf der Einhaltung allgemeiner Regeln bestehen, auch wenn es in Einzelfällen gerechtfertigt erscheint, eine entgegenkommende Ausnahme von der abstrakten Regel zu machen. Es geht „ums Prinzip“ nicht um den Kontext, der eine flexible Lösung erfordert.**

Selbstbilder Fachkräfte mit Migrationsgeschichte

- **Der erleichterte Zugang zu unseren Landsleuten durch die gemeinsame Sprache, Migrations- und Lebenswelterfahrung ist eine wichtige professionelle Ressource.**
- **Die „Nähefalle“, die vereinnahmenden Näheerwartungen „unserer“ Klientel uns gegenüber ist zwar ein nicht zu leugnendes Risiko aber wir wissen uns trotzdem durch Haltungen, die wir durch professionelle Reflexion erworben haben, abzugrenzen – allerdings auf eine kultursensible Weise.**
- **Auf Grund der zugeschriebenen gemeinsamen national-ethnisch-kulturellen Zugehörigkeit stoßen unsere Veränderungsappelle auf weniger Abwehr als Ratschläge von „Außen“**

Fachkräfte ohne Migrationsgeschichte

- **In vielen Fällen ist es in der Beratung/Hilfe/päd. Betreuung von Vorteil fremd zu sein, nicht dazu zu gehören (Anonymität, deutsches Sprachvorbild, alternatives, der Integration dienliches, Rollenvorbild)**
- **Wir sind sehr wohl in der Lage, Vertrauen aufzubauen ohne das ein Arbeitsbündnis nicht herzustellen ist. Nähe kann auch durch gemeinsame Erfahrungen z.B. als Mutter, über Erlebnisse von Reisen ins Herkunftsland hergestellt werden.**

Leitfaden zur Reflexion der Fremd- und Selbstbilder

1. Interkulturelles Missverständnis: Interpretation des Fremdverhaltens auf dem Hintergrund der eigenen (Sozio)Kultur anstatt Erfassung der fremdkulturellen Bedeutung
2. Aktivierung der psychischen Abwehr angesichts der - scheinbar - geringeren Verdrängungspraxis anderskultureller Herkunftsgruppen
3. Aufwertung des Selbst (auch des beruflichen Selbstbildes) durch Abwertung der/des „Anderen/Fremden“
4. Instrumentalisierung negativer Stereotype für die Legitimierung von Ungleichheit bzw. für die Veränderung von Anerkennungs- und Machtverhältnissen
5. Kulturalismus: Überbetonung und Stereotypisierung (sozio)kultureller Erklärungsansätze und Ausblendung anderer wichtiger intervenierender Ursachen-Variablen

1. *Vielleicht handelt es sich bei diesem Konflikt um ein **interkulturelles Missverständnis**?*

- Das „normale“ kontextbezogene Distanz-und Näheverhalten im öffentlichen und privaten Raum ist kulturell variabel und verändert sich mit dem gesellschaftlichen Wandel (Ausdifferenzierung von privat und öffentlich)

Ethnozentrische Wahrnehmung/Beurteilung „Deutsche“:

- Interpretation konventionellen „familiären“ Kommunikationsstils und Gesten von Fachkräften als unprofessionelles Eingehen auf private Näheerwartungen.
- Deutung indirekter, abwartender, diplomatischer, gesichtswahrender Konfliktbearbeitungsstrategien als kulturbedingte Konfliktscheu

Ethnozentrische Wahrnehmung/Beurteilung „Migranten“

- Interpretation sachorientierten Kommunikationsstils in Institutionen, die Leistungen eines ausdifferenzierten Subsystems erbringen als unpersönliche „deutsche Kälte“
- Deutung direkter, zeitnaher, selbstkongruenter Konfliktbearbeitungsstrategien als „taktlos“, brachial, verletzend

Kontext	„traditionale“ Gesellschaft	„moderne“ Gesellschaft
Kommunikation im öffentlichen Raum privat	unspezifisch-persönlich, auch expressive Kommunikation in der außerfamiliären vertrauten Lebenswelt möglich (Nähe) eher unpersönlich-konventionell im Interrollenkontakt (Männer/Frauen, Junge/Alte) (Distanz) und persönlich/ emotional in homogenen Gruppen (Nähe)	spezifisch-rational, affektneutrale Kommunikation im anonymen öffentlichen Raum (Distanz) unspezifisch-persönlich, hoher Grad der Individualisierung und Intimität (Nähe)
Bedeutung des Verwandtschafts-systems	zentral lebenslange Einbindung (Nähe)	peripher Ablösung in der Adoleszenz (Distanz)
Konfliktaustragungs-modus	eher indirekte Methoden (Distanz), keine Delegation der Streitklärung an Polizei und Justiz, Selbstjustiz (Nähe)	direkt (Nähe), Einschaltung von Behörden und Justiz bei kommunikativ nicht auflösbaren Konflikten (Distanz)
Beziehung zum modernen Staat und seinen Institutionen	starke Distanzhaltung zu anonymen staatlichen Institutionen (Distanz), Vertrauen nur über persönliche Beziehungen zu Positionsinhabern (Nähe), ambivalente Nutzung und Ablehnung des Klientelsystems	Vertrauen in staatliche Institutionen durch demokratische und rechtsstaatliche Legitimierung (Nähe)
Stabilitätsbedingung von Institutionen	persönliche Beziehungen, Verwandtschaftsbindungen, „Familiarisierung“ (Nähe)	bürokratisch „korrekt“ verwaltete Satzungen/ Verträge - durch staatliches Gewaltmonopol geschützt (Distanz)

Kontextabhängigkeit von Distanz- und Nähe-Erwartungen

in „traditionalen“ und in „modernen“ Gesellschaften (S. Gaitanides)

Distanz und Nähe zur Familie im Lebenslauf in traditionellen und modernen Gesellschaften – idealtypologisches Konstrukt

Unterrichtsmaterial: Prof. Dr. Stefan Gaitanides, Fachhochschule Frankfurt, FB4

Traditionale Gesellschaften	Moderne Gesellschaften
Geringe Kindzentrierung und instrumentelle Bedeutung der Eltern-Kindbeziehungen	Starke Kindzentrierung und emotionale Bedeutung der Eltern-Kind-Beziehungen
Frühe Verantwortungsübernahme	Späte Verantwortungsübernahme
Kein Jugendmoratorium, früher Übergang in das Erwachsenenleben durch Initiation (rites of passage) Identitätsformation: Rollen- und Gruppenidentität	Langes Jugendmoratorium, Adoleszenz: Distanzierungsphase, Zeit der kritischen Musterung der kulturellen Tradition und der individualisierten Identitätssuche (Entwicklung von Ich-identität)
Große Machtdistanz zwischen Altersrollen (resp. Eltern-Kinder-Rollen)	Geringe Machtdistanz zwischen Altersrollen
Lebenslange Abhängigkeit und Verpflichtung gegenüber den Eltern und deren Altersrollenerwartungen (Abhängigkeit der Alten von der Versorgung durch die Kinder, kein ausgebauter Sozialstaat)	Unabhängigkeit von den Eltern spätestens mit Eintritt in das Berufsleben bzw. mit der Familiengründung (soziale Identitätsfindung), geringe Verpflichtung gegenüber Eltern (u.a. dank ausgebautem Wohlfahrtsstaat)

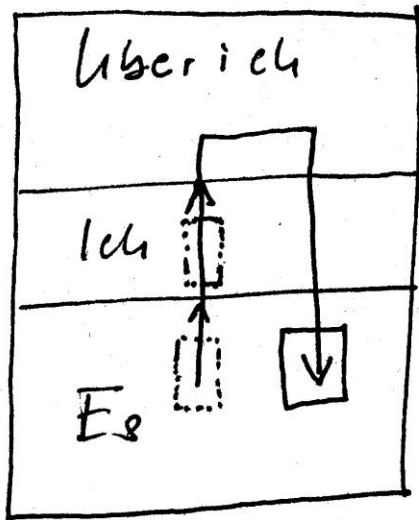
Unterschiedliche Normalitätsdefinitionen abgeleitet von unterschiedlichen Lebenslaufregimen

- ✓ Anlässlich eines Hausbesuches einer Fachkraft des Jugendamtes bei einer allein erziehenden Mutter mit vier Kindern, stellt diese fest, dass die älteste, unverheiratete Tochter noch mit 28 Jahren bei ihrer Familie wohnt und interpretiert dies als unhaltbaren Zustand. Das sei doch nicht normal, so werde sie nie selbstständig und unabhängig von der Mutter, sie könne bei der Suche nach einer Wohnung behilflich sein. Da diese Situation von der Familie nicht als Problem definiert wurde, entsteht der Eindruck, die Fachkraft wolle die Familie auseinander reißen. Wegen dieser Intervention bricht die Familie den Kontakt zum Jugendamt ab.

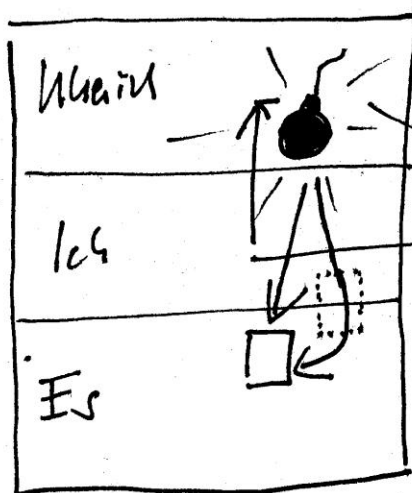
2. *Vielleicht spielt bei der Fremdwahrnehmung auch **psychische Projektion** eine Rolle?*

- ➡ **Zum Vorwurf der Bedienung infantiler Anspruchshaltungen statt Appellieren an Verselbstständigung**
- **Projektive Wahrnehmung migrantischer Klientel als maßlos anspruchsvoll – sowohl in der passiven Rolle (Versorgungshaltung) wie in der aktiven Rolle („unverschämt fordernd“).**
- ✓ **„Eine Studentin in einem Therapiekurs fragt mich während einer Vorlesung: ‚Wie kommt es, dass ich selbst in meiner Arbeit mit Asylanten plötzlich rassistische Gedanken hege? Vorgestern sprach ich mit einer Gruppe jugendlicher Albaner. Einige sagten: ‚Ich will eine Lehrlingsstelle‘. Daraufhin hatte ich das Gefühl, dass sie überhebliche Ausländer sind. Jetzt, durch Ihren Vortrag, erkannte ich plötzlich etwas Altes, Vergessenes: Ich durfte nie ich will sagen, sondern nur ich möchte. So hasste ich diese jungen Albaner für das, was ich an mir selbst hassen gelernt hatte.“ (Arno Gruen 2001:16)**

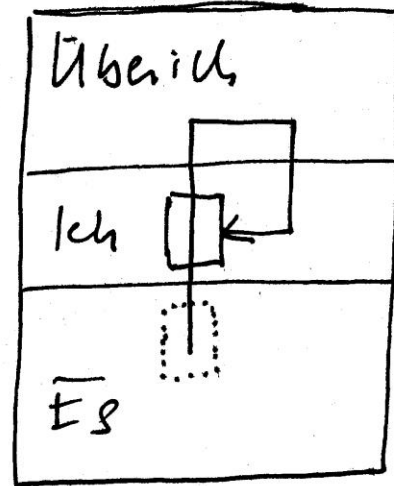
„Ich“/„Wir“



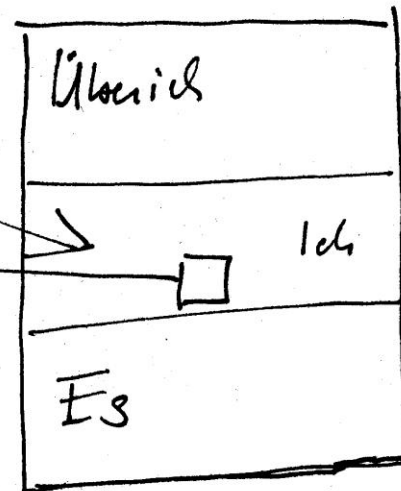
Verdrängter Wunsch



der/die „Ander(n)“/„die“



Zugelassener Wunsch



Reibungspunkte z.B.:

Umgang mit **Zeit**, **Absprachen** (im externen institutionellen Kontext)

= geringerer „Selbstzwang“ zur Pünktlichkeit (Norbert Elias),

„Fremdzwang“ dazwischen kommende zeitliche Erwartungen des familiären und sozialen Netzwerkes werden u.U. vorrangig erledigt

2. *Vielleicht spielt bei der Fremdwahrnehmung auch **psychische Projektion** eine Rolle?*

- **unerfüllbare Erwartungen der Klienten reaktivieren u. U. die eigene verdrängte Problematik frühkindlicher Zurückweisung von Ansprüchen und provozieren als Abwehrmechanismus ein Übermaß an distanzierender elterlicher Strenge.**
- **Nähevorwurf als versteckte geschwisterliche Neidreaktion auf die spontane Bevorzugung durch migrantische Klientel in Einrichtungen mit hohem Migrantanteil.**
- ➔ **Distanzvorwurf und rigide Regelumsetzung gegenüber deutschen KollegInnen**
- **Auf die Abgrenzung fordernden deutschen Kolleg/inn/en werden u.U. die abgespaltenen Introjekte der „bösen“ Eltern übertragen, die das Selbstständigwerden und die Auseinandersetzung mit der „harten“ Realität unerbittlich einfordern.**

3. *Vielleicht handelt es sich bei den Fremdbildern um Konstruktionen zur Stabilisierung der beruflichen Identität durch **Abwertung des Anderen und Aufwertung des Selbst?***

- **Manche „Deutsche“ überbetonen die (sich selbst in einem höheren Maße zugeschriebene) Distanzierungsfähigkeit als herausragendes Merkmal professioneller Kompetenz (bei Verunsicherung der beruflichen Identität durch erschwerten Zugang zur Klientel)**
- **Manche „Migranten“ überbetonen die Herkunftskompetenz und der Fähigkeit Nähe herzustellen (bei Verunsicherung durch professionelle Defizite als Quereinsteiger ohne einschlägige Berufsausbildung und -erfahrung)**

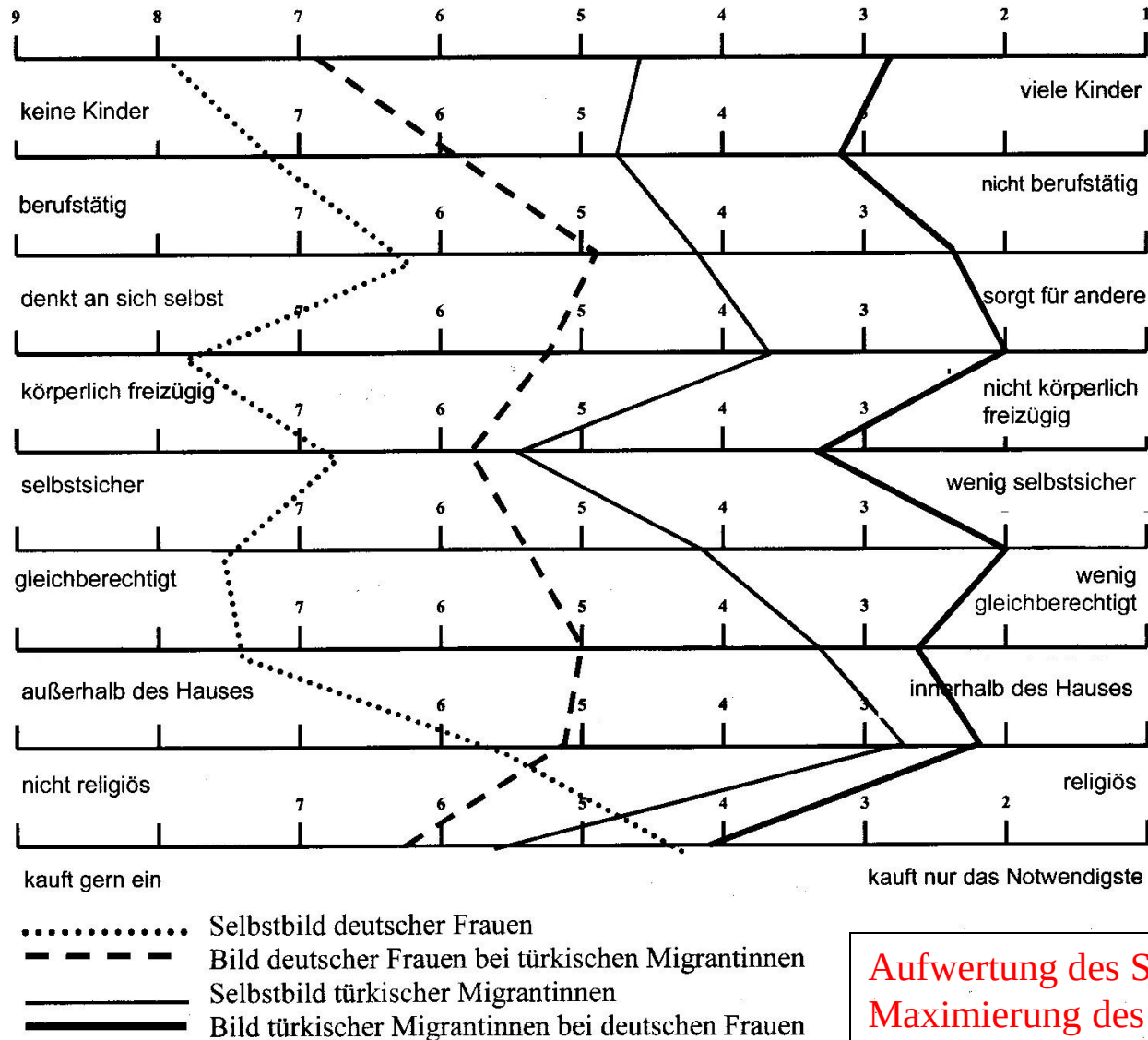
Selbst/Wir

"geistig"
"idealistisch"
"aktiv"
"produktiv"
"schöpferisch"
"erwachsen"
"ehrlich"
"zivilisiert"
"vernünftig"
"diszipliniert"
"fleißig"
"wach"
"kultiviert"
"tugendhaft/moralisch"
"vornehm"
"verschwiegen"
"stolz"
"treu/ verlässlich"
"stabil"
"normal"
"tapfer"
"männlich"

Andere(r)/die Anderen

"instinktgeleitet"
"materialistisch"
"passiv"
"reproduktiv"
"nachahmend"
"kindlich"
"unehrlich"
"wild, unberechenbar"
"emotional"
"spontan"
"faul"
"verträumt"
"natürlich"
"lasterhaft/amoralisch",
"vulgär"
"geschwätzig"
"unterwürfig"
"untreu/unzuverlässig"
"labil"
"anormal"
"feige"
"weiblich"

Abbildung IV.3: Selbst- und Fremdbild deutscher Frauen und türkischer Migrantinnen



**Aufwertung des Selbst durch
Maximierung des wertenden
Unterschiedes**

Quelle: Schmidt-Koddenberg (1989)

4. *Vielleicht haben die Fremdbildkonstruktionen eine **instrumentelle Bedeutung** für den **Kampf um Macht und Anerkennung***

- **Die Abwertung der Professionalität der migrantischen MitarbeiterInnen und die vergleichsweise geringe Anerkennung der muttersprachlichen und lebensweltlichen Kenntnisse festigt die privilegierte Stellung und konzeptionelle Dominanz autochtoner MitarbeiterInnen (Sprache nur Instrument für digitale Information, Reduktion auf Übersetzungsfunktion)**
- **Die Aufwertung der lebensweltlichen Kenntnisse, die Hervorhebung der Sprachkenntnisse und der soziokulturellen Handlungskompetenzen (Vertrauen aufbauen, Beziehung gestalten) bringt die eingespielte Machtbalance ins Schwanken.**
- ✓ **Vgl. Evaluation LebensWelt gGmbH Berlin Mai 2011 (Sicht der MitarbeiterInnen des Jugendamtes und der migrantischen Fachkräfte des freien Trägers)**

Reimer Gronemeyer (Hg.)



**Vom weißen Kreuzzug gegen den
schwarzen Müßiggang**

Der faule Neger

„Nehmen wir aus diesem anklägerischen **Bild** (des Kolonisierten) den Charakterzug **der Faulheit**. Es ist unschwer zu sehen, wie *bequem* diese Charakterisierung ist. Sie hat ihren guten Platz innerhalb der **Dialektik**:

Selbsterhöhung des Kolonisators - Abwertung des Kolonisierten. ... Nichts könnte das Privileg des Kolonisierten besser rechtfertigen als dessen Müßiggang.

... **Gleichzeitig** suggeriert damit der Kolonisator, dass die Beschäftigung von Kolonisierten **wenig rentabel sei, was wiederum dessen unerhört schlechte Bezahlung erlaubt.**“

Albert Memmi, Rassismus, Frankfurt 1987

*„Der Rassismus ist
die verallgemeinerte und verabsolutierte
Wertung tatsächlicher oder fiktiver
Unterschiede
zum Nutzen des Anklägers und
zum Schaden seines Opfers,
mit der seine Privilegien oder seine
Aggressionen gerechtfertigt werden sollen“.*

Albert Memmi: Rassismus. Frankfurt/M 1987, S.164 ff

5. *Vielleicht handelt es sich auch um ein **institutionell vorprogrammiertes Dilemma**, das ethnisierend gedeutet wird?*
- **Wechselwirkung von interner und externer Delegation von Migranten an Migrantenexperten auf der einen Seite und Defiziten bei der interkulturellen Öffnung der Regeldienste.**
 - ✓ **Häufiger Vorwurf gegenüber Sonderdiensten für Migranten, sie würden ihre Klientel nicht „loslassen“. Tatsächlich aber „Drehtüreffekt“. Delegierte Klienten kommen wieder zurück, weil sie sich bei Fachdiensten nicht gut aufgehoben fühlen. Dies gilt vor allem für den kommunikationssensiblen psychosozialen Beratungsbereich.**

5. Vielleicht handelt es sich auch um ein **institutionell vorprogrammiertes Dilemma**, das ethnisierend gedeutet wird?

- ➔ Die „strukturelle Ambivalenz“ (Klewe) der Sozialarbeit/-pädagogik
 - zwischen **privatem solidarischem Gemeinschaftshandeln**, das auf **persönlichen Beziehungen** beruht,
 - ↪ und **sozialstaatlich institutionalisierten Leistungen**, die rechtlich garantiert sind und durch sachlich-nüchterne bürokratische Verwaltungsakte gewährt werden (vgl. Effinger 1996:191),
 - zwischen z.B. **Kontroll- und Eingriffsfunktion** des Jugendamts
 - ↪ und **Klientenzentriertheit** der freien Träger der Jugendhilfe („doppeltes Mandat“).
- ✓ Diese **Spannung** muss **idealiter ausgehalten werden**, **realiter** ist aber häufig eine **polarisierende Neigung zur Aufspaltung** innerhalb der Teams (oft zwischen idealistischen **Berufsanfängern** und **Altgedienten** „Realos“, zwischen Hierarchie-Ebenen – **Sozialmanagement: Beziehungsarbeit**) zu beobachten und zwischen **behördlicher Sozialarbeit** und **freien Trägern**.

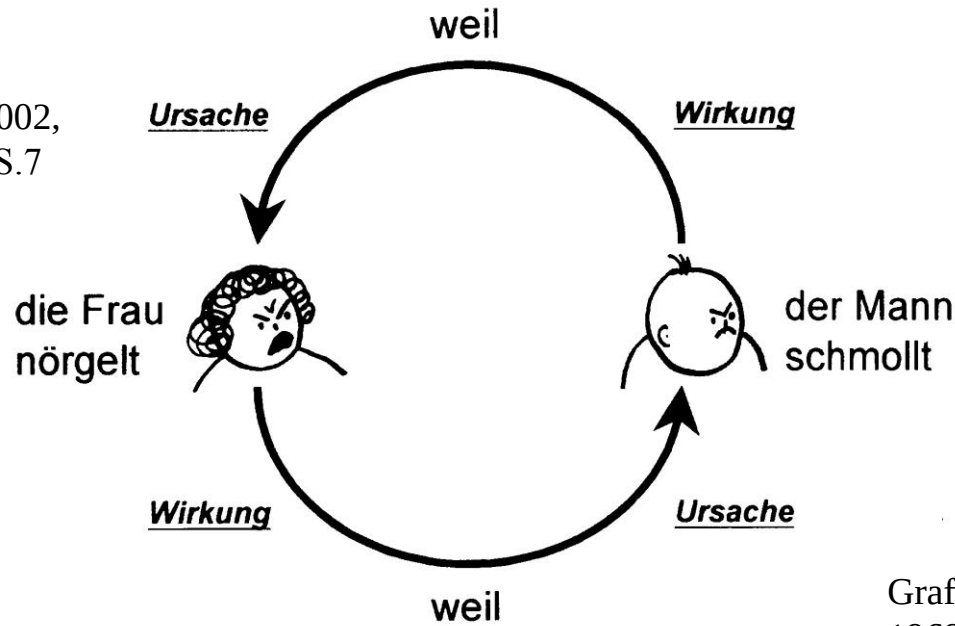
Vgl. Evaluation Lebenswelt gGmbH Berlin Mai 2011 (Sicht der MitarbeiterInnen des Jugendamtes und der migrantischen Fachkräfte des freien Trägers)

5. Die **dichotomisierende Zuschreibung** der Verhaltens-tendenzen deutscher und nicht-deutscher Mitarbeiter/innen eines Zuviel und Zuwenig an Distanz und Nähe kann auch als ein sich selbst verstärkendes **zirkuläres Kommunikationssystem** interpretiert werden (**selffulfilling prophecy**).

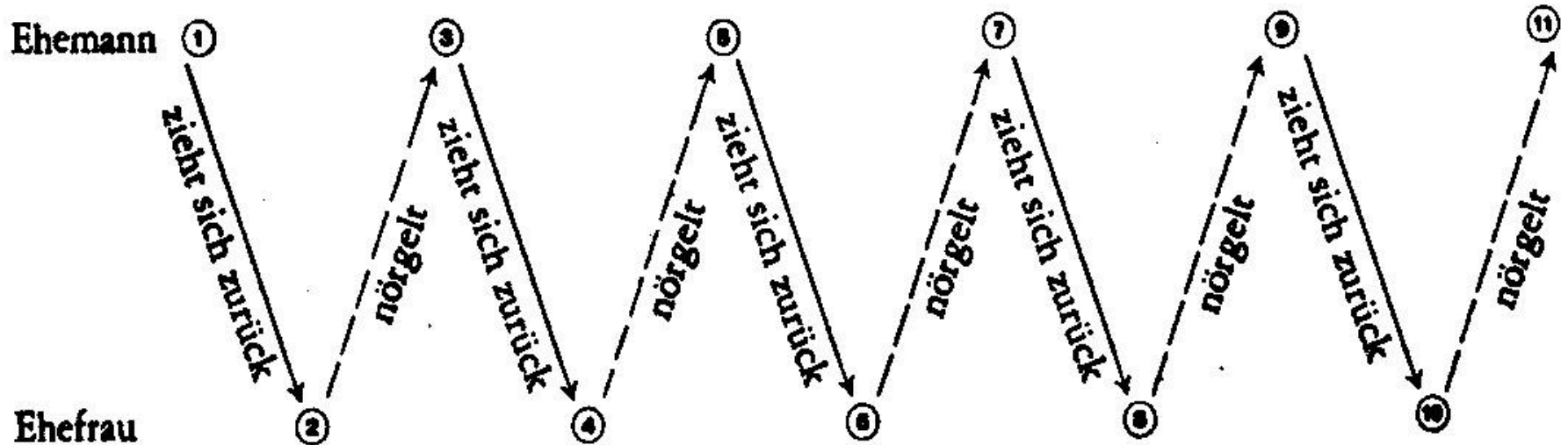
✓ ,Weil die deutschen Dienste so abweisend wirken, müssen wir unsere Landsleute besonders fürsorglich behandeln/uns solidarisieren – oft mehr als uns lieb ist‘ –, Weil MigrantInnen so infantile Versorgungsansprüche haben, müssen wir uns bei ihnen besonders deutlich abgrenzen‘ oder ,Weil die nicht-deutschen Kolleg/inn/en sich nicht von ihren Leuten abgrenzen können, müssen wir die Rolle der ,kalten, rigiden Deutschen‘ spielen‘ – vgl. Watzlawik u.a. 1969; Schulz von Thun 1981; Auernheimer 2003).

Zirkularität

Grafik: J. Herwig-Lempp 2002,
Von der ... zur system. SA S.7



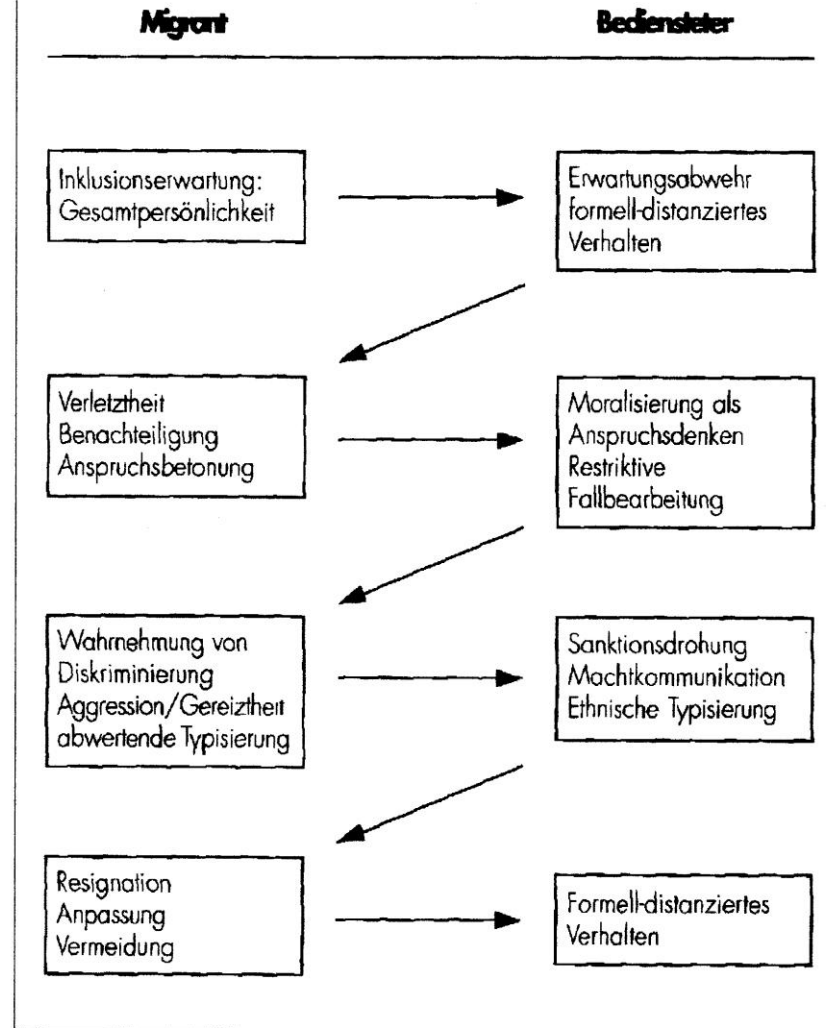
Grafik: P.Watzlawick u.a.
1969/1990 S.59





Kommunikationszirkel der Problemgenese

(Abb. 3)



Seifert, Michael (2000): Kommunikation und Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden, in: Landeszentrum für Zuwanderung NRW: Werkstatt Weiterbildung. Interk. Öffnung sozialer Dienste, S. 21-34, S.31

Schlussfolgerungen für die Teamentwicklung

- ➔ **Strukturierte Metakommunikation über das Thema im Team und in externen Kommunikationsbezügen**
- **Wechselseitige Spiegelung von Fremd- und Selbstbild**
- **Dekonstruktion von Generalisierungen und ethnisierenden Wahrnehmungsfiltern und Deutungen durch mutiperspektivische Betrachtung (Siehe Leitfaden 1.-5.)**
- **Erwerb von kulturellem Hintergrundwissen zur Thematik – immer im Bewusstsein um den hypothetischen Charakter von sozialwissenschaftlichen Typologien (Ideal- und Realtypologien), die im Dialog mit den Adressaten Widerlegungsversuchen ausgesetzt werden müssen (Vorsicht: Kulturalisierungsfall).**
- **Abgleichung mit der übergreifenden Debatte in der Sozialen Arbeit zum Umgang mit Distanz und Nähe**
- ➔ **Integration in ein Gesamtkonzept interkultureller Kompetenz- und Teamentwicklung und Anschluss an die übergreifende Philosophie differenzsensibler Teamentwicklung ohne an Trennschärfe zu verlieren**

Ziele zur Entwicklung interkultureller Teams

Standards eines wissenschaftlich begleiteten Qualitätszirkels

Quelle: Gaitanides, Stefan (2003): Ergebnisse ... a.a.O.

- **Mehrsprachigkeit**
- **Kulturelle Vielfalt**
- **Reflexion von stereotypen und ethnisierenden Deutungen**
- **Interkultureller Dialog**
- **Interkulturelle Konfliktkultur**
- **Verbesserung der Repräsentation von MigrantInnen im Team und der Hierarchie**

Definition von Managing Diversity

„Managing Diversity befähigt die Mitarbeitenden zum bewussten Umgang mit sozialen Differenzen in Organisationen, zur Reflektion eigener Werte, Kommunikationsstile und handlungsleitender Annahmen.

Das Abweichende, Fremde wird als Chance für ein Nachdenken über alltägliche Normalitäten und als Impuls für Innovationen genutzt. Das Ziel ist eine ‚transkulturelle Organisation‘, die es versteht, Vielfalt und Gegensätze als Ressource zu erkennen, zu verstehen, zu moderieren, zu akzeptieren und zu vernetzen. Daraus entsteht ein gemeinsamer Entwicklungsprozess von Neuem jenseits ethno-, sozio- oder geschlechtstypisierender Festschreibungen.“

Stefan Gaitanides: Veröffentlichungen zum Thema

Gaitanides, Stefan (2008): **Interkulturelle Teamentwicklung – Beobachtungen in der Praxis**. In Auernheimer, Georg (Hg.)(2008): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden, S. 153-172

Gaitanides, Stefan (2003): **Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung eines Projektes zur Einführung des Qualitätsmanagements in der interkulturellen Kinder-, Jugend- und Familienarbeit in München**. In: Landeshauptstadt München, Sozialreferat/Jugendamt (Hg.): Offen für Qualität. Interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Migrationssozialarbeit. München, S. 53-104, download: www.iqm.de/docus/docu_offen_fuer_qualitaet.pdf