

# Interkulturelle Kompetenzen im internationalen Management

Alexander Thomas

## 1. Problemstellung

Interkulturelle Kompetenz ist inzwischen als eine zukünftig immer wichtiger werdende Schlüsselqualifikation für Fach- und Führungskräfte unserer Gesellschaft allgemein anerkannt. Es handelt sich dabei um eine überfachliche Qualifikation, die es ermöglicht, mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen in einer für alle Seiten produktiven und zufriedenstellenden Weise umzugehen. Im Bereich des internationalen Managements speziell sind dabei die folgenden, aus der internationalen Managementliteratur ableitbaren zentralen Aufgabenstellungen, Anforderungen und ihre Bewältigung von Bedeutung (siehe hierzu Abb. 1).

Es ist leicht einzusehen, dass die Regeln und kollektiv akzeptierten Formen der Bewältigung dieser Aufgabenstellungen kulturspezifisch differieren. So ist die in Deutschland übliche Bearbeitung von Konflikten in Gruppen, nämlich offene Ansprache mit gemeinsamer Ursachenanalyse und Vereinbarungen über Bewältigungsschritte, in asiatischen Ländern mit ihren hohen Ansprüchen an gesichtsschützenden und soziale Harmonie wahren Verhaltensregeln nicht akzeptiert und deshalb ineffizient. Interkulturelle Kompetenz auf dem Hintergrund dieser sehr handlungsrelevanten Anforderungen erfordert vom Manager einerseits eine klare

Abb. 1: Zentrale Anforderungen Interkulturelles Management

1. Ziele setzen	17. Umgang mit Ambiguitäten und Intransparenz
2. Entscheidungen treffen	18. Symbolisieren
3. Kommunikative Kompetenz	19. Orientierung geben
4. Informationsmanagement/-kontrolle	20. Personalführung
5. Motivieren können	21. Kontakt herstellen
6. Anweisungen geben	22. Ressourcen akquirieren
7. Überzeugen können	23. Repräsentieren
8. Feedback geben	24. Ideen, Leistungen etc. nach außen „verkaufen“ (Impressionsmanagement)
9. Kontrolle ausüben	25. Kundenorientierung
10. Kritik vermitteln	26. Initiative fördern
11. Teammanagement	27. Veränderungsmanagement
12. Koordinieren können	28. Qualitätsmanagement
13. Delegieren können	29. Wissensmanagement der Mitarbeiter
14. Beziehungsmanagement	30. Firmenloyalität
15. Konfliktmanagement	31. Zeitmanagement
16. Kreatives Problemlösen	

und detaillierte Vorstellung davon, wie seine eigenkulturellen Gewohnheiten und Überzeugungen bei der Aufgabenbewältigung beschaffen sind, und andererseits eine klare Vorstellung davon, wie diese in der Zielkultur aussehen und warum in der Zielkultur andere Regelsysteme entwickelt wurden und zum Einsatz kommen. Zur interkulturellen Handlungskompetenz gehört dann noch die Fähigkeit, unter den jeweils vorhandenen konkreten Managementbedingungen Mittel zu finden und Methoden zu entwickeln, die kulturspezifischen Verhaltensvarianten resp. Modalitäten der Aufgabenbewältigung aufeinander abzustimmen.

## 2. Die Bedarfslage

Eine produktive internationale (interkulturelle) Zusammenarbeit kann nicht dadurch erreicht werden, dass Vertreter einer Nation/Kultur den Mitgliedern einer anderen Kultur vorschreiben, was und wie sie zu denken und zu handeln haben, wie dies ja tatsächlich in der Vergangenheit meist der Fall war. Produktiv kann die globale Zusammenarbeit nur durch gegenseitige Akzeptanz und Anpassungsbereitschaft werden. Hier herrscht aber gegenwärtig noch ein nicht zu unterschätzendes Defizit zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Inzwischen hat sich in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Studien, Praxisberichten und Effizienzanalysen zum internationalen Management gezeigt, dass nicht so sehr die „harten“ Wirtschaftsfakten, sondern die „weichen“ Human-Ressource-Management-Faktoren über Erfolg und Misserfolg eines Auslandsengagements entscheiden. Schon jetzt und in Zukunft sind die im Folgenden genannten Entwicklungsanforderungen und Themenfelder zu bearbeiten (Abb. 2).

Zur Aufgabenbewältigung in diesen Bereichen bedarf es mehr als das, was eine gute und bewährte Führungskraft im deutschen Stammhaus zu leisten im Stande ist. Aus dieser Erkenntnis lassen sich schon jetzt Anforderungsmerkmale für den produktiven internationalen Manager ableiten, wie sie bereits in der internationalen Forschungsliteratur gut belegt sind:

Fachliche Qualifikation, Führungsfähigkeit, Managementfähigkeiten, Unabhängigkeit, Zielstrebigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Lern- und Anpassungsfähigkeit, Toleranz, psychische und physische Belastbarkeit, soziale Handlungskompetenz, Fremdsprachenkenntnisse usw.

Mit diesen „Qualifikationslisten für den erfolgreichen Auslandsmitarbeiter“ nahezu identische Merkmalslisten finden sich für die „qualifizierte Führungskraft“ im modernen Unternehmen, für den „erfolgreichen Geschäftsmann“ oder das „Ideal des modernen Menschen“, wie aus jedem Werbetext einer Personalanzeige zu ersehen ist. Damit werden Qualifikationsmerkmale dieser Art aber zu einer eher beliebigen Ansammlung unspezifischer Etikettierungen ohne praktischen Nutzen. Zudem ist fraglich, ob personengebundene Anforderungsmerkmale und entsprechende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Personenmerkmale den komplexen Zusammenhängen zwischen Person, sozialen und gegenständlichen Umfeldfaktoren und den erst im interaktiven Handlungskontext wirksam werdenden Einflussfaktoren gerecht werden (Thomas, Kinast & Schroll-Machl 2006<sup>2</sup>). So zeigen z. B. Forschungen über psychologisch relevante Anforderungen an Menschen, die im internationalen Mana-

Abb. 2: Interkulturelle Handlungskompetenz  
als überfachliche Schlüsselqualifikation wird immer wichtiger

1. Die internationalen wirtschaftlichen **Verflechtungen** nehmen weiter zu.
2. Die **Qualitätsanforderungen** an die internationale Zusammenarbeit steigen.
3. Die hohen **Abbrecherquoten** von bis zu 50 % der Expatriats müssen vermieden werden.
4. Immer mehr internationale **Gemeinschaftsunternehmen** werden gegründet.
5. Die hohe Zahl der Gemeinschaftsunternehmen, die nicht in der Lage sind, die in sie **gesetzten Erwartungen** zu erfüllen (70 %), muss aus Kostengründen reduziert werden.
6. Die Anzahl multikulturell zusammengesetzter **Teams** nimmt zu.
7. Der **Ausschöpfungsgrad** der vorhandenen Leistungspotenziale muss erhöht werden.
8. Die Ansprüche **ausländischer Kunden** an Produktqualität und Serviceleistung steigen.
9. Der **kulturäquivalente Umgang** mit Mitarbeitern und Kunden bringt einen Wettbewerbsvorteil.
10. Immer mehr Unternehmen müssen immer mehr **ausländische Mitarbeiter** auf allen Hierarchieebenen im In- und Ausland beschäftigen.
11. Die interkulturelle Zusammenarbeit **im eigenen Land** wird in quantitativer und qualitativer Hinsicht zunehmen (Stichworte sind: Migration, geplante Zuwanderung, Integration etc.).
12. Europa entwickelt sich zu einer Zuwanderungsregion und Deutschland hin zu einem der **europäischen Zuwanderungszentren**.

gement tätig und mit interkulturellen Managementanforderungen konfrontiert sind, vier recht unterschiedliche Reaktionstypen, die alle spezifische Wirkungen nach sich ziehen:

1. **Der Ignorant:** Wer nicht so denkt und handelt, wie es richtig ist, das heißt wie ich es gewohnt bin, ist entweder dumm (ihn muss man aufklären), unwillig (ihn muss man motivieren oder zwingen) oder unfähig (ihn kann man trainieren). Wer sich nach allen erdenklichen Bemühungen immer noch falsch verhält, dem ist nicht zu helfen. Er kommt als Partner nicht in Betracht. Kulturell bedingte Verhaltensunterschiede werden nicht wahrgenommen, nicht ernstgenommen oder einfach negiert.
2. **Der Universalist:** Menschen sind im Grunde auf der ganzen Welt gleich. Kulturelle Unterschiede haben - wenn überhaupt - nur unbedeutende Einflüsse auf das Managementverhalten. Mit Freundlichkeit, Toleranz und Durchsetzungsfähigkeit lassen sich alle Probleme meistern. Im Zuge der Tendenz zur kulturellen Konvergenz werden die noch bestehenden Unterschiede im *global village* sowieso rasch verschwinden.

3. **Der Macher:** Ob kulturelle Einflüsse das Denken oder Verhalten bestimmen oder nicht, ist nicht so wichtig. Entscheidend ist, dass man weiß, was man will, dass man klare Ziele hat, sie überzeugend vermitteln kann und sie durchzusetzen versteht. Wer den eigenen Wettbewerbsvorteil erkennt und ihn zu nutzen versteht, gewinnt - unabhängig davon, in welcher Kultur er lebt und tätig wird.
4. **Der Potenzierer:** Jede Kultur hat eigene Arten des Denkens und Handelns ausgebildet (kulturspezifisches Orientierungssystem), die von den Mitgliedern der Kultur gelernt und als „richtig“ anerkannt werden. Produktives internationales Management muss diese unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen auch als Potential erkennen und ernst nehmen. Kulturelle Unterschiede können - aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt - synergetische Effekte erzeugen und so einen Wettbewerbsvorteil im internationalen Management bieten (Thomas 2006).

Diese vier Reaktionstypen unterscheiden sich hinsichtlich der Dimensionen Einfachheit - Komplexität, Aktionismus - Reflexivität und interkulturelle Dominanz - interkulturelle Kompetenz. „Der Ignorant“ und „der Macher“ übersehen und negieren die Bedeutung kultureller Unterschiede zugunsten eines einfach strukturierten machbarkeitsorientierten und machtdeterminierten Welt- und Menschenbildes. Erfolgreich sind internationale Manager dieses Typs dann, wenn sie als Monopolisten begehrter Ressourcen (Kapital, Know-how, Waren, Dienstleistungen) konkurrenzlos und einseitig die Geschäftsbedingungen diktieren können. „Der Universalist“ kann als Utopist so lange erfolgreich sein, wie seine Überzeugungen vom *global village* nicht ernsthaft auf die Probe gestellt werden oder solange sich seine Kulturerfahrungen im Milieu einer weitgehend standardisierten internationalen Businesskultur (Hotel, Flugzeug, Konferenzritual etc.) ausbilden und dort verbleiben. Allein „der Potenzierer“ ist in der Lage, interkulturelle Kompetenzen zu erwerben, die ihn in die Lage versetzen, eigene kulturelle Denk- und Verhaltensgewohnheiten mit fremdkulturellen Orientierungsmustern so zu verbinden, dass Missverständnisse und Spannungen minimiert und Handlungspotentiale maximiert werden. Ignoranz kultureller Unterschiede und Dominanz einer Kultur über die andere Kultur - oft gar nicht einmal bewusst als Machtinstrument eingesetzt, häufig aber wohlmeinend naiv praktiziert - sind keine produktiven und kompetenten Formen internationaler Zusammenarbeit und internationalen Managements.

### 3. Interkulturelle Handlungsleistungen

In der Berufs- und Arbeitswelt werden immer häufiger neben den als selbstverständlich angesehenen fachspezifischen Kompetenzen eine Reihe von überfachlichen Kompetenzen, sog. Schlüsselqualifikationen, eingefordert und, sofern noch nicht vorhanden, durch Trainings gefördert.

Mit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung weiter Bereiche des gesellschaftlichen Lebens, der Beobachtung, dass immer mehr Menschen beruflich oder privat, freiwillig oder gezwungen, mit Menschen anderer Kulturen zusammen treffen, deren Interessen, Wünsche und Ansprüche verstehen und ernst nehmen

müssen und mit der Tatsache, dass die Qualitätsanforderungen an das in diesen Begegnungen stattfindende interkulturelle Lernen, interkulturelle Verstehen und interkulturelle Handeln immer mehr zunehmen, wird der als zentrale Schlüsselqualifikation für die zukünftige Entwicklung moderner Gesellschaften anzusehenden „Interkulturellen Kompetenz“ eine immer größere Bedeutung zukommen. Schon jetzt wird immer öfter festgestellt, dass viele Misserfolge im Geschäftsleben sowie psychische und physische Belastungen der Auslandsmitarbeiter vermieden werden könnten, wenn interkulturelle Handlungskompetenz als für die zukünftige Entwicklung zentral bedeutsame Schlüsselqualifikation in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft angesehen würde und dementsprechende Qualifizierungsprogramme verfügbar wären. Immer mehr Forschungsbefunde und Praxiserfahrungen im Kontext gescheiterter Auslandsunternehmungen, z. B. *Joint Venture* und internationale *Mergers*, belegen diese Aussage. Fremdheit und Andersartigkeit müssen in ihrer kulturellen Bedingtheit wahrgenommen (Interkulturelle Wahrnehmung) und als bedeutsam für das interaktive Geschehen bewertet werden. Es müssen Kenntnisse über das fremdkulturelle Orientierungssystem und die Art und Weise seiner Handlungswirksamkeit erworben werden (Interkulturelles Lernen). Der Handelnde muss wissen und nachvollziehen können, warum die Partner so andersartig wahrnehmen, urteilen, empfinden und handeln (Thomas 2003<sup>2</sup>). Er muss auch bereit sein, diese Denk- und Verhaltensgewohnheiten zu respektieren und im Kontext der fremden Kulturentwicklung zu würdigen (Interkulturelle Wertschätzung). Weiterhin muss er wissen, reflektieren und nachvollziehen können, wie sein eigenkulturelles Orientierungssystem beschaffen ist, wie es das eigene Denken und Verhalten bestimmt und welche Konsequenzen sich aus dem Aufeinandertreffen der eigenen und der fremden kulturspezifischen Orientierungssysteme für das interaktive und gegenseitige Verstehen ergeben (Interkulturelles Verstehen). Schließlich muss der Handelnde in der Lage sein, aus dem Vergleich des eigenen und fremden Orientierungssystems heraus sensibel auf den Partner zu reagieren und dessen kulturspezifische Perspektiven partiell zu übernehmen (Interkulturelle Sensibilität). Zu dem mehr deklarativen Wissen über die handlungswirksamen Merkmale des eigenen und fremden kulturspezifischen Orientierungssystems muss ein prozedurales Wissen im Sinne eines Wissens über den kulturadäquaten Einsatz und Umgang mit kulturbedingten Unterschieden hinzukommen (Thomas, Hagemann & Stumpf 2003<sup>3</sup>). Nur so ist es möglich, den interkulturellen Handlungsprozess so (mit-)gestalten zu können, dass Missverständnisse vermieden oder aufgeklärt werden können und gemeinsame Problemlösungen kreiert werden, die von allen beteiligten Personen akzeptiert und produktiv zu nutzen sind (Interkulturelle Kompetenz).

## 4. Interkulturelle Kompetenz

### 4.1 Definitionen

Aufbauend auf einer Definition von Kultur als sinnstiftendem Orientierungssystem lässt sich auch interkulturelle Kompetenz in seinen verschiedenen Facetten definieren.

Kultur wird hier verstanden als der vom Menschen geschaffene Teil der Umwelt. Kultur ist ein universelles Phänomen. Alle Menschen haben zu allen Zeiten und allen Gegenden der Welt „Kultur“ entwickelt. Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter. Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Bedeutungs-, Sinnstiftungs- und Orientierungssystem.

Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen (z. B. Sprache, Mimik, Gestik, Schweigen) gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Gruppe, usw. tradiert. Das Orientierungssystem definiert für alle Mitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft (Nation) und ermöglicht ihnen ihre ganz eigene Umweltbewältigung. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der Gesellschaft (Nation). Kultur strukturiert ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und Werten reicht. Das kulturspezifische Bedeutungs-, Sinnstiftungs- und Orientierungssystem bietet einerseits Handlungsmöglichkeiten und Handlungsan-

### Abb. 3: Definitionen von interkultureller Kompetenz

1. Interkulturelle Kompetenz ist die notwendige Voraussetzung für eine **angemessene, erfolgreiche** und für alle Seiten **zufriedenstellende** Kommunikation, Begegnung und Kooperation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen.
2. Interkulturelle Kompetenz ist das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses.
3. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz setzt die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit fremden kulturellen Orientierungssystemen voraus, basierend auf einer **Grundhaltung kultureller Wertschätzung**.
4. Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, die kulturelle Bedingtheit der Wahrnehmung, des Urteilens, des Empfindens und des Handelns **bei sich selbst und bei anderen Personen** zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen.
5. Ein hoher **Grad an interkultureller Kompetenz** ist dann erreicht, wenn
  - (1) differenzierte Kenntnisse und ein vertieftes Verständnis **eigener** und **fremder** kultureller Orientierungssysteme vorliegen,
  - (2) aus dem **Vergleich der kulturellen Orientierungssysteme** kulturadäquate Reaktions-, Handlungs- und Interaktionsweisen generiert werden können,
  - (3) aus dem Zusammentreffen kulturell divergenter Orientierungssysteme **synergetische Formen** interkulturellen Handelns entwickelt werden können,
  - (4) in kulturellen Überschneidungssituationen **alternative Handlungspotenziale, Attributionsmuster** und **Erklärungskonstrukte** für erwartungswidrige Reaktionen des fremden Partners kognizierbar sind,
  - (5) die kulturspezifisch erworbene interkulturelle Kompetenz mit Hilfe eines generalisierten interkulturellen Prozess- und Problemlöseverständnisses und Handlungswissens **auf andere kulturelle Überschneidungssituationen transferiert** werden kann,
  - (6) in kulturellen Überschneidungssituationen mit einem hohen Maß an **Handlungskreativität, Handlungsflexibilität, Handlungssicherheit** und **Handlungsstabilität** agiert werden kann.

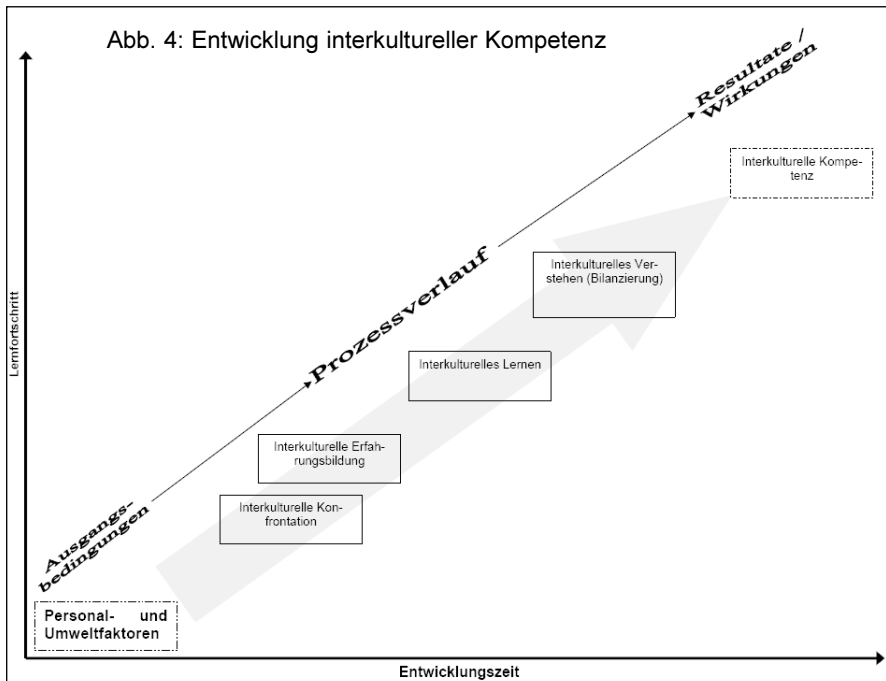
reize und schafft andererseits Handlungsbedingungen und setzt Handlungsgrenzen fest (Thomas 2006<sup>2</sup>).

Wenn im Kontext von internationalem Management von Kultur gesprochen wird, so ist in der Regel die nationalkulturelle Ebene von Kultur angesprochen und nicht die regionalkulturelle, geschlechtskulturelle, alterskulturelle, organisations- resp. unternehmenskulturelle etc. Ebene. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte lassen sich die folgenden vier zentralen Merkmale interkultureller Kompetenz bestimmen und die ausschlaggebenden Merkmale für einen hohen Ausprägungsgrad interkultureller Kompetenz benennen.

Dabei sind Persönlichkeitsmerkmale und situative Kontextbedingungen so ineinander verschränkt, dass zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen eine von Verständnis und gegenseitiger Wertschätzung getragene Kommunikation und Kooperation möglich wird.

## 4.2 Entwicklung

Wie bereits in der Definition zur „Interkulturellen Handlungskompetenz“ angesprochen, ist diese Schlüsselqualifikation das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses und ergibt sich nicht einfach nur aus interkulturellen Erfahrungen oder durch „learning by doing“ im internationalen Management als beiläufiges Produkt. Die bisher vorliegenden Forschungen zum interkulturellen Lernen (Kammhuber 2000) zeige die in Abb. 4 dargestellten Stufen, die zu durchlaufen sind.



Aktiviert werden lernwirksame Prozesse zur Entwicklung interkultureller Kompetenz auf diesen Stufen einerseits durch Erfahrungen mit ausländischen Partnern und andererseits im Rahmen interkultureller Ausbildung, Schulung, interkulturellem Training und Coaching. Dabei sind neben Wissensvermittlung über fremde Kulturen und über die eigene Kultur, die Förderung von Reflexion, Perspektivenwechsel und Ambiguitätstoleranz sowie kultureller Wertschätzung als eine entscheidende Grundhaltung für interkulturelles Lernen von zentraler Bedeutung. Abb.5 enthält Entwicklungsrelevante Einflussfaktoren bezüglich interkultureller Kompetenz im Kontext des individuellen Lebenslaufs.

Abb. 5: Entwicklung interkultureller Kompetenz im individuellen Lebenslauf

### Berufsspezifische interkulturelle Erfahrungsbildung

- Betriebsexterner internationaler Fachkräfteaustausch
- Betriebsinterner internationaler Fachkräfteaustausch
- Qualifizierung für den Auslandseinsatz
- Qualifizierung für interkulturelle Teamarbeit
- Internationaler Lehrlingsaustausch
- Internationale Verbandsarbeit

### Ausbildungsspezifische und -begleitende interkulturelle Erfahrungsbildung

- Internationaler Schüleraustausch
- Internationale Schulpartnerschaften
- Internationaler Jugendaustausch
- Internationale Vereins- und Clubpartnerschaften
- Auslandsstudium
- Internationaler Praktikantenaustausch
- Fremdsprachenausbildung
- Interkulturelle Studienangebote
- Interkulturelle Zusammenarbeit (internationale Studentendems, Migrantenarbeit, Ausländerintegrationshilfen)
- Stadtteilarbeit mit ausländischen Mitbürgern

### Personenspezifische interkulturelle Erfahrungsbildung

- Reisen
- Interesse für fremde Länder, Kulturen, Völker
- Gemischtkulturelle Familie
- Gemischtkultureller Freundeskreis
- Gemischtkulturelle Nachbarschaft
- Gemischtkulturelle Freizeitgruppen (Sport, Musik, Politik)
- Gemischtkulturelle soziale Netzwerke



Wenn interkulturelle Kompetenz als zentrale Schlüsselqualifikation für ein erfolgreiches internationales Management unerlässlich ist und wenn der erforderliche Qualifizierungsgrad nur durch gezielte Ausbildung, Schulung und Training erreicht werden kann, dann muss die Förderung interkultureller Kompetenz als zentrales Ziel und Aufgabe der Personalentwicklung in international tätigen Unternehmen verstanden und institutionell verankert werden. Entsprechendes unternehmerisches Handeln ist auf den in Abb. 6 gekennzeichneten fünf Ebenen erforderlich.

Abb. 6: Förderung interkultureller Handlungskompetenz als Ziel und Aufgabe der Personalentwicklung

- |   |  |
|---|--|
| <b>1. Personalakquisition:</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskultur</li> <li>• Unternehmensleitbilder</li> <li>• Stellenausschreibung</li> </ul> <p>fordern die Entwicklung interkultureller Kompetenz</p>   |
| <b>2. Personalauswahl:</b>                    | <p>Bedeutsam sind als Einstellungskriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Auslandserfahrung</li> <li>• Private Auslandserfahrung</li> <li>• Ausbildung in interkultureller Sensibilität / Kompetenz</li> <li>• Gemischtkulturelle Familie</li> <li>• Gemischtkulturelle Freunde</li> <li>• Gemischtkulturelle Nachbarschaft / Wohngemeinschaften</li> </ul>   |
| <b>3. Personalausbildung:</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturallgemeines Sensibilisierungstraining für alle Führungskräfte</li> </ul>  |
| <b>4. Personalqualifizierung:</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturspezifisches Orientierungstraining für bestimmte Zielkulturen und Aufgabenstellungen</li> <li>• Auslandseinsatzvorbereitung, -begleitung und Reintegrationsunterstützung auch für mit ausreisende Familienangehörige</li> <li>• Interkulturelle Beratung und interkulturelles Coaching</li> <li>• Interkulturelle Teamentwicklung</li> <li>• Berufs- und aufgabenbezogener internationaler Fach- und Führungskräfteaustausch (intern / extern)</li> </ul> |
| <b>5. Interkulturelles Wissensmanagement:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammlung und Dokumentation unternehmens-interner und -externer interkultureller Kooperations-erfahrungen</li> <li>• Einrichtung intranetgestützter News-groups</li> <li>• Expertenmeetings zwischen austauscherfahrenen und -unerfahrenen Mitarbeitern</li> <li>• Verzahntes Konzept für unternehmensinterne und -externe Trainingsangebote</li> </ul>  |

Wenn die geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen nachhaltigen Erfolg bringen sollen, ist es erforderlich, dass zu den einzelnen Punkten wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse vorliegen. Dabei können im Ausland erbrachte Forschungsergebnisse nicht einfach als für Deutschland zutreffend interpretiert werden. Sie können allenfalls Anregungen geben, bedürfen aber im Kern der Überprüfung und Anpassung in Bezug auf kulturelle Äquivalenz (Helfrich 2003<sup>2</sup>).

## 5. Forschungslage

Unabhängig von Anerkennung oder Vernachlässigung der Bedeutsamkeit interkultureller Kompetenz im Feld wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Handelns gibt es inzwischen eine zunehmende Anzahl wissenschaftlicher Arbeiten zur Analyse der Bedingungen, Erscheinungsformen und Wirkungen interkultureller Kompetenz ebenso wie zur Entwicklung, Qualifizierung und Evaluation von Verfahren zum Aufbau interkultureller Kompetenz (Thomas, Kinast & Schroll-Machl 2006<sup>2</sup>). Interkulturelle Kompetenz ist längst Forschungsgegenstand verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen. Die überwiegende Mehrzahl relevanter Anteile bezieht sich auf Fragestellungen im Kontext der Fremdsprachenausbildung (Sprachfähigkeit, Sprachvermittlung, Fremdsprachenunterricht). Interkulturelle Kompetenz wird hier meist mit Fremdsprachenkompetenz gleichgesetzt. Diese ist sicher ein wichtiger Aspekt, umfasst aber nicht das gesamte Themenspektrum. Im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Analysen zur Interkulturalität ist interkulturelle Kompetenz ein Sammelbegriff zur Auflistung einer Fülle von spezifischen Anforderungen, die erfüllt sein müssen, bzw. Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zu erwerben und zu fördern sind, wenn jemand im Ausland oder in Kooperation mit ausländischen Partnern in Deutschland wirtschaftlich erfolgreich sein will. Oft lesen sich diese Listen wie idealisierte Persönlichkeitsprofile mit von vielen angestrebten, aber nur von wenigen erreichten Leistungsmerkmalen. Führungsstärke, Dominanz und Durchsetzungskompetenz stehen da neben Empathie, Gelassenheit und Toleranz gegenüber Fremdheit, ohne dass dabei die in der Realität oft erfahrene Unvereinbarkeit der geforderten Kompetenzen bemerkt, geschweige denn diskutiert wird. Fragen der Mitarbeiterauswahl, -förderung und -schulung (z. B. in Form von Assessment-Center-Techniken), der Entwicklung und Evaluation geeigneter Verfahren zur Förderung interkultureller Kompetenz (Kompetenztrainings) und des zielgruppenspezifischen Einsatzes solcher Trainingsverfahren gehören mit in diesen Kontext (Kinast 2006<sup>2</sup>, Stumpf 2006<sup>2</sup>).

Die Pädagogik favorisiert eher das Thema „Interkulturelles Lernen“ statt interkulturelle Kompetenz. Der Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ wird hier offensichtlich zu sehr auf Leistungsorientierung ausgerichtet interpretiert und ist zu wenig prozessbezogen. Allenfalls im Zusammenhang mit interkultureller Kompetenz von Lehrern und den in der Sozialarbeit tätigen Fachkräften erscheint interkulturelle Kompetenz als ein die Pädagogen interessierendes Thema (Hinz-Rommel 1994). Im Fach Psychologie dominieren bis heute eindeutig die angloamerikanischen Forschungen der sog. Kulturvergleichenden Psychologie (*cross-cultural psychology*) (Thomas 2003<sup>2</sup>), in der sich im Umfeld des Themas Interkulturelle Kompetenz eine Fülle

benachbarter Begriffe mit entsprechenden Modell- und Theorieversuchen herausgebildet und zum Teil etabliert haben: *cross-cultural effectiveness* (Kealey 1989), *cross-cultural adjustment* (Benson 1978), *cross-cultural competence* (Ruben 1989), *cross-cultural communication effectiveness* (Ruben 1987), *intercultural effectiveness* (Cui & Van Den Berg 1991; Hammer, Gudykunst & Wiseman 1978; Hannigan 1990), *intercultural competence* (Dinges 1983), *intercultural communication competence* (Kim 1991; Spitzberg 1989; Wiseman, Hammer & Nishida 1989), *cross-cultural communication competence*, *cross-cultural adaptation*, *cross-cultural success*, *cross-cultural failure*, *personal adjustment*, *personal success*, *personal failure* usw. mit oft unklaren und wechselnden Bedeutungszuschreibungen. Diese Begriffsvielfalt ist unter anderem damit zu erklären, dass die einschlägigen Forschungen zu diesem Thema aus praktischen Notwendigkeiten entstanden, z. B. im Zuge von Diagnose und Training, und oft ohne Rücksicht auf eine Theorie oder auf entsprechende Ergebnisse der Grundlagenforschung. In den letzten zehn Jahren wurden Versuche unternommen, die Forschungsergebnisse zu strukturieren und zusammenzufassen (Dinges & Baldwin 1996). Hinzu kommen Forderungen nach einer stärkeren Fokussierung der Forschungen zur interkulturellen Kompetenz auf verhaltensrelevante Anforderungen, auf die Berücksichtigung sozialer und organisatorischer Kontexte, auf die Aufgabenspezifität und die vielfältigen sozialen Beziehungsaspekte. Zudem ist bemerkenswert, dass wissenschaftliche Analysen im Umfeld des Begriffs „Interkulturelle Kompetenz“ hauptsächlich auf das Individuum konzentriert sind. Nur selten wird dieses Thema im Zusammenhang mit Gruppen und größeren Organisationseinheiten diskutiert. Die angloamerikanisch dominierten Forschungen zur interkulturellen Kompetenz haben im Laufe der vergangenen 50 Jahre einen ähnlichen Paradigmenwechsel durchlaufen wie viele andere psychologische Konstrukte auch, z. B. Führungsstil, Macht, Aggression. Die lange vertretene Überzeugung, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale interkulturelle Kompetenz determinieren (personalistisches Konzept), erwies sich insofern als Trugschluss, da Anpassungserfolge und einzelne Persönlichkeitseigenschaften oder deren Kombinationen überhaupt nicht oder nur mäßig miteinander korrelieren. Interkulturelle Handlungskompetenz entwickelt sich nicht einfach, wie bereits erwähnt, durch *learning by doing* oder aufgrund einer toleranten und weltoffenen Einstellung bzw. als Resultat andauernden weltumspannenden Reisens im Firmenauftrag. Interkulturelles Lernen erschöpft sich auch nicht im „Erlernen“ einiger (exotischer) Merkmale anderer Kulturen oder fremdkultureller Orientierungssysteme und im Vergleich zwischen den eigenen und den anderen Orientierungssystemen. Vielmehr geht es um die Schaffung der personellen Voraussetzungen dafür, dass die interkulturellen Qualitäten der als kritisch erlebten Kulturbegegnungen erkannt und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Planung, Ausführung und Bewertung der kommunikativen, kooperativen und evaluativen Handlungsvorgänge verstanden und akzeptiert werden. Interkulturelle Kompetenz zeigt sich darin, dass zur Gestaltung der interkulturellen Situation leistungsrelevante Handlungspotenziale als Ergebnis der interkulturellen Lern- und Verstehensprozesse aktiviert werden und auf dieser Basis in ausreichendem Maße Handlungssicherheit, Handlungsflexibilität und Handlungskreativität zum Einsatz und zur Wirkung kom-

men. Interkulturelle Kompetenz als Potenzial und interkulturelle Performanz als gekonntes Handeln in kulturellen Überschneidungssituationen entstehen also erst im Verlauf mehrerer aufeinander aufbauender Entwicklungsphasen lernorientierten Handelns. Alle diese wichtigen Prozessverläufe so zu verstehen, dass Optimierungskonzepte und -methoden entwickelt werden können und zum Einsatz kommen, bedarf umfangreicher, empirisch orientierter Forschungen in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen. Wobei diese Forschungen so anzulegen sind, dass sie für die Praxis interkulturellen Handelns wertvoll sind, z. B. durch die Verfügbarkeit von Trainings- und Ausbildungsmaterialien zur Entwicklung einer generellen interkulturellen Kompetenz (Thomas, Kammhuber, & Schroll-Machl 2003) und auf spezielle Kulturen hin entwickelte interkulturelle Kompetenz (Thomas & Schenk 2005<sup>2</sup>; Mitterer, Mimler & Thomas 2006).

## Literaturverzeichnis

Benson, Philip G.

1978 Measuring cross-cultural adjustment: The problem of criteria. *International Journal of Intercultural Relations*, 2: S. 21 - 37.

Cui, Geng / Van Den Berg, Sjef

1991 Testing the construct validity of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 15: S. 227 - 241.

Dinges, Norman G.

1983 Intercultural competence. In Landis, Dan & Brislin, R. W. (Eds.), *Handbook of intercultural training*. Vol. I: S. 176 - 203. New York: Pergamon.

Dinges, Norman G. / Baldwin, Kathleen D.

1996 Intercultural Competence. A research perspective. In Landis, Dan & Bhagat, Rabi S. (Eds.), *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks, CA: Sage. S. 106 - 123.

Hammer, Mitchell R. / Gudykunst, William B. / Wiseman, Richard L.

1978 Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2: S. 382 - 393.

Hannigan, Terence Patrick

1990 Traits, attitudes, and skills that are related to intercultural effectiveness and their implications for cross-cultural training: A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 14: S. 89 - 111.

Helfrich, Hede

2003<sup>2</sup> Methodologie kulturvergleichender Forschung. In: Thomas, Alexander (Hrsg.). *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe. S. 111 - 138.

Hinz-Rommel, Wolfgang

1994 Interkulturelle Kompetenz. Münster/New York: Waxmann

Kammhuber, Stefan

2000 Interkulturelles Lernen und Lehren. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Kealey, Daniel J.

1989 A study of cross-cultural effectiveness: Theoretical issues, practical applications. *International Journal of Intercultural Relations*, 13 (3): S. 387 - 428).

Kim, Young Y.

1991 Intercultural communication competence: A systems-theoretic view. In S. Ting-Toomey & F. Korzeny (Eds.), *Cross-cultural interpersonal communication* Newbury Park, CA: Sage. S. 259 - 275.

Kinast, Eva-Ulrike

2006<sup>2</sup> Diagnose - Training - Evaluation - Coaching. In: Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 167 - 228.

Mitterer, Katrin / Mimler, Rosemarie / Thomas, Alexander

2006 Beruflich in Indien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Ruben, Brent David

1987 *You Can Make A Difference: Communication Skills for Telecommunication Professionals*. Newark, NJ: New Jersey Bell, 1987.

1989 The study of cross-cultural competence: Traditions and contemporary issues. *International Journal of Intercultural Relations*, 13: S. 229 - 239.

Spitzberg, Brian H.

1989 Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context. *International Journal of Intercultural Relations*, 13: S. 241 - 268.

Stumpf, Siegfried

2006<sup>2</sup> Interkulturelles Management (S. 229 - 242) & Interkulturelles Führen und Managen (S. 324 - 339). In: Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomas, Alexander

2003<sup>2</sup> Psychologie interkulturellen Lernen und Handelns. In: Thomas, Alexander (Hrsg.). *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe. S. 433 - 486.

2006 *Grundlagen der interkulturellen Psychologie*. Nordhausen: Traugott Bautz.

2006<sup>2</sup> Kultur und Kulturstandards. In: Thomas, Alexander, Kinast, Eva-Ulrike & Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 19 - 31.

Thomas, Alexander / Hagemann, Katja / Stumpf, Siegfried

2003<sup>3</sup> Training interkultureller Kompetenz. In: Bergemann, Nils / Sourisseaux, Andreas L.J: (2003<sup>3</sup>) *Interkulturelles Management*. Berlin: Springer-Verlag. S. 237 - 272.

Thomas, Alexander / Kammhuber, Stefan / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.)

2003 *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomas, Alexander / Kinast, Eva-Ulrike / Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.)

2006<sup>2</sup> *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomas, Alexander / Schenk, Eberhard

2005<sup>2</sup> Beruflich in China. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. [Ähnliche Trainingsmaterialien zur Vorbereitung auf weitere 19 Kulturen/Nationen sind erschienen unter dem Schwerpunkt „Handlungskompetenz im Ausland“, herausgegeben von Alexander Thomas, Universität Regensburg.]

Wiseman, Richard L. / Hammer, Mitchell R. / Nishida, Hiroko

1989 Predictors of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 13: S. 349 - 370.