

Alexander Thomas

# **Interkulturelle Handlungskompetenz**

Versiert, angemessen und erfolgreich  
im internationalen Geschäft



Alexander Thomas

Interkulturelle Handlungskompetenz

Alexander Thomas

# **Interkulturelle Handlungskompetenz**

Versiert, angemessen und erfolgreich  
im internationalen Geschäft



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Künkellopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: STRAUSS GMBH, Mörlenbach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-3015-6

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>7</b>
1.1	Der interkulturell kompetente Kapitän.....	10
1.2	Drei auf einer einsamen Insel.....	10
1.3	Anmerkungen zum interkulturellen Management.....	12
<b>2</b>	<b>Interkulturelle Handlungskompetenz und ihre Entwicklung.....</b>	<b>15</b>
2.1	Interkulturelle Handlungskompetenz und kulturelle Überschneidungssituationen.....	15
2.2	Berichte aus der Praxis von Auslandseinsätzen.....	17
2.3	Die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz.....	20
2.4	Interkulturelles Lernen und Training.....	25
2.5	Themenfelder internationaler Kooperationen.....	30
<b>3</b>	<b>Mitarbeiterführung.....</b>	<b>33</b>
3.1	Beispiele für kulturell bedingt kritische Interaktionssituationen in der Mitarbeiterführung.....	33
3.2	Führungsverhalten unter kulturellen Diversitätsbedingungen.....	38
3.3	Einzelmerkmale der Mitarbeiterführung unter kulturvergleichenden Kontextbedingungen.....	40
3.3.1	Führungsstile.....	41
3.3.2	Zielsetzungen und Problemlösetechniken.....	43
3.3.3	Entscheidungsprozesse.....	44
3.3.4	Leistungskontrolle.....	45
3.3.5	Arbeitsmotivation.....	46
3.4	Führung in multinationalen Unternehmen.....	47
<b>4</b>	<b>Teamarbeit.....</b>	<b>53</b>
<b>5</b>	<b>Verhandeln.....</b>	<b>63</b>
<b>6</b>	<b>Status und Rolle.....</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>Soziale Wahrnehmung und Eindrucksbildung.....</b>	<b>97</b>
<b>8</b>	<b>Lob und Tadel.....</b>	<b>113</b>
<b>9</b>	<b>Vertrauensmanagement.....</b>	<b>131</b>
<b>10</b>	<b>Sachorientierung/Person- und Beziehungsorientierung.....</b>	<b>151</b>
<b>11</b>	<b>Individuelle und kollektive Orientierung.....</b>	<b>169</b>

12	<b>Regelorientierung und Regelrelativierung/Pragmatismus .....</b>	<b>185</b>
13	<b>Direktheit und Indirektheit.....</b>	<b>203</b>
14	<b>Hierarchiemanagement .....</b>	<b>221</b>
15	<b>Religiöse Orientierungen.....</b>	<b>237</b>
16	<b>Schlussbemerkungen.....</b>	<b>249</b>
	Literatur .....	253
	Der Autor.....	256

# 1 Einleitung

Im vorliegenden Buch geht es darum, kulturbedingte Unterschiede in der Wahrnehmung, im Denken, in der Urteilsbildung, in den emotionalen Prozessen und im Handeln, besonders in der zwischenmenschlichen Kommunikation und Kooperation, kennenzulernen und zu lernen, damit umzugehen.

Wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen aufeinandertreffen und füreinander bedeutsam werden, entsteht, im Vergleich zur Begegnung von Menschen aus ein und derselben Kultur, eine kulturelle Überschneidungssituation, die spezifische Merkmale aufweist. Die agierenden Personen verfügen nicht mehr über einen so hohen Bestand an gemeinsam geteiltem Hintergrundwissen und die zur Interpretation und Beurteilung der Aktionen und Reaktionen der Partner sowie zur Steuerung und Kontrolle des eigenen Handelns herangezogenen Bezugsmaßstäbe unterscheiden sich deutlich. Erschwerend kommt hinzu, dass die Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesse sehr schnell und so routiniert ablaufen, dass sie keiner bewussten Steuerung mehr unterliegen. Sie vollziehen sich gleichsam automatisch nach den bisher angewandten, vertrauten und in der Regel auch erfolgreichen Verarbeitungsmethoden.

Die Folge sind häufig auftretende Partnerreaktionen und Interaktionssituationen, die so nicht erwartet wurden. Beide Partner erfahren also erwartungswidrige Verhaltensreaktionen und Situationsgestaltungen. Dies macht einen stutzig, man fragt sich: „Was soll das denn jetzt? So macht man das doch nicht!“ Schließlich stellt man Vermutungen über die Ursachen dieses erwartungswidrigen Verhaltens und Geschehens an wie zum Beispiel: „Der Partner weiß noch nicht so recht, wie es geht. Ich muss es ihm beibringen!“. Oder: „Der Partner hat nicht aufgepasst, war unkonzentriert. Ich muss es nun noch einmal versuchen und seine Aufmerksamkeit auf den Sachverhalt zentrieren!“ Oder: „Der Partner will es offensichtlich nicht so machen, wie es richtig ist. Ich muss ihn überzeugen oder zwingen!“. Oder sogar: „Der Partner verhält sich absichtlich so abweichend, er will mich provozieren. Ich werde ihm schon zeigen, dass so etwas mit mir nicht zu machen ist!“ In allen diesen Fällen wird die Ursache für erwartungswidriges Verhalten dem Partner allein angelastet. Wenn immer wieder und dies in vielen unterschiedlichen Situationen und bei unterschiedlichen Personen und Personengruppen ähnliche Erfahrungen gemacht werden, verstärkt sich das Gefühl, die Situation nicht mehr überblicken zu können. Die Orientierung droht verloren zu gehen, und man gewinnt den Eindruck, die Prozesse und Situationen nur noch in sehr begrenztem Umfang steuern und kontrollieren zu können. Genau das aber erzeugt bei allen Fach- und Führungskräften ein hohes Maß an Unruhe, Stress und Unzufriedenheit. Für (deutsche) Fach- und Führungskräfte gibt es nichts Schlimmeres, als das Gefühl zu haben, die Kontrolle über das Geschehen, also über den Aufgabenbereich zu verlieren, für den sie zuständig sind.

Auf die Frage, wie denn der Auslandseinsatz im Gastland so läuft, bekommt man dann von deutschen Fach- und Führungskräften oft zu hören: „So richtig voran geht hier nichts!“ Dieser Stoßseufzer kommt nicht nur von den 70 Prozent Expatriates, die vorzeitig

ihr Auslandsengagement abbrechen, weil sie mit ihrem Latein am Ende sind. Er kommt auch nicht nur von denjenigen, die den Stress nicht mehr aushalten oder das Gefühl haben, den auf sie zukommenden Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Selbst erfolgreiche Fach- und Führungskräfte haben oft das Gefühl, die Welt nicht mehr zu verstehen. Weit vom Denken und Fühlen ihrer ausländischen Mitarbeiter entfernt zu sein, nicht mehr verstanden zu werden und eben nicht mehr recht voranzukommen, obwohl sie sich doch immer so viel Mühe gegeben hatten. Es gibt sogar Expatriates, die jahrzehntelang für ihr Unternehmen und ihre Organisationen im Ausland tätig waren und dies in verschiedenen Kontinenten und die schließlich zu dem Ergebnis kommen, dass sie eigentlich nicht viel von dem verstanden haben, was ihre Partner gedacht und gefühlt haben. Sie haben auch keine Vorstellung von dem, was denn in all den vielen unterschiedlichen Situationen bei ihnen handlungsrelevante Wirkungen erzeugt hat.

Diesen geht es dann so ähnlich wie Sir Robert Hart, dem Generaldirektor des chinesischen Zolldienstes, der mehr als vier Jahrzehnte in China gelebt und gearbeitet hatte, um dann schließlich zu folgender Erkenntnis zu kommen: „China ist wirklich ein schwer zu verstehendes Land. Vor ein paar Jahren glaubte ich, endlich so weit gekommen zu sein, etwas von seinen Angelegenheiten zu wissen, und ich suchte, meine Ansichten darüber zu Papier zu bringen. Heute komme ich mir wieder wie ein vollkommener Neuling vor. Wenn ich jetzt aufgefordert würde, drei oder vier Seiten über China zu schreiben, würde ich nicht recht wissen, wie ich dies anfangen sollte. Nur eines habe ich gelernt. In meiner Vaterlande heißt es gewöhnlich: Lass dich nicht biegen und wenn es dabei auch zum Bruche kommt. In China ist es dagegen gerade umgekehrt: Lass dich biegen, aber lass es nicht zum Bruche kommen“ (Smith, 1990). Der einzige Unterschied besteht womöglich darin, dass den modernen Expatriates eine solche abschließende Stellungnahme nicht einmal in den Sinn gekommen wäre. Aber wer ist heute noch vier Jahrzehnte hintereinander im Ausland tätig? Die Erkenntnis, die sich aus diesen Erfahrungen gewinnen lässt, besteht darin, dass die Einsichten und die Vertrautheit mit einer fremden Kultur sich nicht schon dadurch einstellen, dass man lange in ihr lebt und arbeitet. Vielmehr können die Vielfalt und die Tiefe der Erfahrungen im Umgang mit Menschen einer anderen Kultur dazu führen, dass man immer vorsichtiger wird, ein abschließendes Urteil zu fällen und zu glauben, wirklich etwas verstanden zu haben. Interkulturelles Verständnis oder gar interkulturelle Kompetenz sind also keine Selbstläufer, die sich von alleine einstellen, gleichsam im Zuge beiläufigen Lernens.

Das, was sich an Erfahrungen hinter der Aussage „So richtig voran geht hier nichts!“ verbirgt, hängt womöglich weniger mit der Fremdartigkeit des Partnerverhaltens und der Lebensbedingungen im Land zusammen, sondern ist eher das Resultat spezifischer, unreflektierter und nicht bewusstseinspflichtiger Erwartungen. So beispielsweise, dass es immer kalkulierbar und absehbar vorangehen muss, dass man immer weiß, was ein „richtiges“ Vorangehen beinhaltet, und davon überzeugt zu sein, alles dazu Erforderliche getan zu haben, damit es so „richtig vorangeht“, wie man es sich vorgestellt hat.

Der Stoßseufzer „So richtig voran geht hier nichts!“ ist also das Resultat erwartungswidriger Beobachtungen und Erfahrungen im Umgang mit Menschen der Kultur, in der man lebt und arbeitet, ohne dass man eine Vorstellung davon hat, was das unerwartete Verhal-



ten der Partner, der Bedingungen am Arbeitsplatz und der Lebensverhältnisse insgesamt verursacht hat.

Wer nun auf die Idee kommt, seinen ausländischen Partner danach zu fragen, warum „hier nichts so richtig vorangeht“, wird die Erfahrung machen, dass er mit dieser Frage auf Unverständnis stößt. Der so angesprochene Partner versteht überhaupt nicht, was mit dieser Frage gemeint ist, und kann sie deshalb auch nicht beantworten.

Die Lösung des Dilemmas liegt darin, dass man sich ausgiebig mit den Lebens- und Arbeitsbedingungen im Zielland beschäftigt. Dabei sind die kulturspezifischen Determinanten und Kontextbedingungen, unter denen die Partner leben, arbeiten und miteinander interagieren, zu analysieren. So kann man dann allmählich ein Bild davon bekommen, welche Werte, Normen, Sitten, Gebräuche, Verhaltensregeln, Etiketten und Tabus sowie Einstellungen und Gewohnheiten im Zielland vorherrschen und verhaltensbestimmend sind.

Forschungen zur Entwicklung interkultureller Kompetenz haben gezeigt, dass besonders kulturell bedingt „kritische“ Interaktionssituationen und Episoden geeignet sind, einen Lernprozess in Gang zu setzen. Darüber kann sich dann die interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation für den erfolgreichen und zufrieden stellenden Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen entwickeln.

Im vorliegenden Buch werden solche kritischen Interaktionssituationen präsentiert, besprochen und analysiert, die aus Interviews, durchgeführt mit deutschen Fach- und Führungskräften in verschiedenen Ländern, stammen. Es sind authentische Erfahrungen erwartungswidrigen Verhaltens, gefasst in Situationsschilderungen, in denen sich die ausländischen Partner derart verhalten, dass der deutsche Expatriate sie nicht mehr versteht. Dabei sind die Situationen so ausgewählt, dass sie in Aufgabenfelder passen, die typisch sind für Fach- und Führungskräfte im Auslandseinsatz und in denen eben kulturspezifische Merkmale verhaltensteuernd wirksam werden.

Die Situationen werden aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und analysiert, damit der Leser, der sich in die handelnden Personen hineinversetzt, eine Vorstellung davon bekommt, welche gedanklichen Prozesse, Emotionen und Motivationen das Verhalten des deutschen einerseits und seines ausländischen Partners andererseits bestimmen. Dabei geht es nicht darum, nur spezielle Kenntnisse über eine spezifische Kultur zu erwerben oder Lösungen für die präsentierten speziellen kritischen Interaktionssituationen vorzugeben und zur Nachahmung zu empfehlen. Es geht vielmehr darum, eine Sensibilität und Feinfühligkeit für die kulturellen Determinanten menschlichen Verhaltens allgemein aufzubauen. Der Leser als Lernender soll auf diese Weise in die Lage versetzt werden, selbstständig kulturell bedingt kritische Interaktionssituationen zu erkennen und so zu meistern, dass beide Interaktionspartner auf der Grundlage gegenseitiger kultureller Wertschätzung ein hohes Maß an Zufriedenheit und Effizienz erreichen. Dazu ist ein Mindestmaß an interkultureller (Handlungs-)Kompetenz als zentrale Schlüsselqualifikation zur Bewältigung der kulturell bedingten Anforderungen in einer sich immer weiter internationalisierenden und globalisierenden (Wirtschafts-)Welt erforderlich.

In den beiden folgenden Texten werden in karikierender Weise die kulturspezifischen Beeinflussungen menschlichen Handelns in extremen Situationen beschrieben. Dabei werden zwar bewusst Übertreibungen, Stereotype und Vorurteile eingebaut, um den Leser stutzig werden zu lassen und zum Schmunzeln zu bringen. Hinter dieser Kulisse aber werden ernst zu nehmende kulturspezifische Sichtweisen, Verhaltensgewohnheiten und Handlungsmuster deutlich, die auf die Interaktionsprozesse einwirken.

## 1.1 Der interkulturell kompetente Kapitän

Ein Kreuzfahrtschiff mit internationalem Publikum an Bord rammt einen gewaltigen Eisberg und beginnt, langsam zu sinken. Da die Rettungsboote klemmen, gibt der Kapitän den Befehl, dass die Passagiere unverzüglich die Schwimmwesten anlegen und von Bord springen sollen.

Nach zehn Minuten kehrt der Erste Offizier verzweifelt zurück und meldet: „Keiner ist bereit zu springen. Was sollen wir tun?“

Da geht der Kapitän selbst von der Brücke, und nach weiteren zehn Minuten sind alle Passagiere von Bord.

„Wie haben Sie das denn bloß gemacht?“, fragt der Erste Offizier erstaunt.

„Ganz einfach, mein Lieber“, sagt der Kapitän,

„den Engländern habe ich gesagt, es sei unsportlich, nicht zu springen,

den Franzosen, es sei schick,

den Deutschen, dies sei ein Befehl,

den Japanern, es sei gut für die Potenz,

den Amerikanern, sie seien versichert,

und den Italienern, von Bord zu springen sei verboten.“

Offensichtlich reicht für einige der Passagiere der Befehl zu springen alleine nicht aus, um das damit verbundene Risiko einzugehen. Erst die Unterstützung des Befehls durch die Aktivierung kulturspezifischer Werte aus den Bereichen Sport, Ästhetik, Autorität, Gesundheit, Sicherheit und Protest hat Erfolg.

## 1.2 Drei auf einer einsamen Insel

Der Schauplatz ist eine kleine, einsame, unbewohnte, tropische Inselgruppe. Auf diesen wunderschönen Inseln mitten im Ozean stehen jeweils die folgenden Personen:

zwei Italiener und eine Italienerin

zwei Franzosen und eine Französin

zwei deutsche Männer und eine deutsche Frau

zwei Griechen und eine Griechin

zwei Engländer und eine Engländerin

zwei Bulgaren und eine Bulgarin

zwei Japaner und eine Japanerin

zwei Chinesen und eine Chinesin

zwei Amerikaner und eine Amerikanerin

zwei Iren und eine Irin

Die Aufgabe besteht darin zu überlegen, was auf den Inseln passiert.

Hier die Antworten:

Der eine Italiener bringt den anderen wegen der Italienerin um.

Die beiden Franzosen leben glücklich mit der Französin in einem „Verhältnis zu dritt“.

Die beiden Deutschen machen einen strikten Wochenplan, für die abwechselnden Besuche bei der Deutschen.

Die beiden Griechen schlafen miteinander und die Griechin putzt und kocht für sie.

Die beiden Engländer warten darauf, dass jemand sie der Engländerin vorstellt.

Die beiden Bulgaren schauen lange auf den endlosen Ozean und genauso lange auf die Bulgarin und beginnen zu schwimmen.

Die beiden Japaner schicken ein Fax nach Tokio und warten auf Anweisungen.

Die beiden Chinesen eröffnen eine Apotheke, einen Schnapsladen, ein Restaurant und eine Wäscherei und schwängern die Chinesin, damit sie Angestellte für ihre Läden bereitstellt.

Die beiden Amerikaner denken ernsthaft über Selbstmord nach, weil die Amerikanerin nicht aufhört zu jammern: über ihre Figur; über den einzig wahren Feminismus; dass sie alles das, was die beiden können, auch kann; über die Notwendigkeit der Selbsterfüllung; über die gleichberechtigte Aufteilung von Hausarbeit; wie Sand und Palmen sie fett aussehen lassen; wie ihr letzter Freund ihre Ansichten respektiert hat und dass er sie viel netter behandelt habe, als die beiden es tun; dass die Beziehung zu ihrer Mutter immer besser wird; dass immerhin die Steuern niedrig sind und dass es nicht regnet.

Die beiden Iren teilen zuerst die Insel in Nord und Süd und errichten eine Schnapsbrennerei. Sie erinnern sich nicht daran, ob „Sex is in the picture“, weil es nach den ersten paar Litern vom Kokosnuss-Whisky so lebendig wurde. Aber sie sind zufrieden, denn immerhin haben die Engländer keinen Spaß. (aus „The Global Village“).

Hier werden an fiktiven Beispielen geschlechtsspezifischen Rollenverhaltens nationale Stereotype thematisiert und in ihren Auswirkungen auf das Verhalten beschrieben.

Zur Einstimmung, Anregung und Motivation, sich mit den folgenden Texten ausgiebig zu beschäftigen und auseinanderzusetzen, einige Zitate mehr oder weniger berühmter Denker zu Themen wie Lernen, Reflektieren, Handeln und Erleben sowie Verändern:

„Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln; erstens durch Nachdenken, das ist der edelste, zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste, und drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste“ (Konfuzius, 5. Jh. v. Chr.).

„Lernen ohne eigenes Nachdenken führt zum Nichtwissen; Nachdenken ohne Lernen birgt in sich Gefahr“ (Konfuzius, 5. Jh. v. Chr.).

„Wer fragt, irrt vielleicht einmal,  
wer nicht fragt, irrt ewig,  
wer nie fragt, immer“ (nach Wang-Wie, Studienkreis).

„Wenn Menschen, die einander nicht verstehen,  
zumindest verstehen, dass sie nicht verstehen,  
dann verstehen sie einander besser,  
als wenn sie nicht verstehen, dass sie einander nicht verstehen“ (Gustav Ichheiser, 1949).

„Nur wer den Gegner und sich selbst gut kennt, kann in 1000 Schlachten siegreich sein“ (aus Sun Shu, ca. 5. Jh. v. Chr.).

Als moderne Variante abgewandelt:

„Nur wer den fremdkulturellen Partner und sich selbst gut kennt, kann im Zusammenleben und in der Zusammenarbeit erfolgreich sein.“

### 1.3 Anmerkungen zum interkulturellen Management

Nachfolgend werden immer wieder die problematischen, unerwarteten, irritierenden Aspekte internationalen Managements betont. Im Mittelpunkt stehen kulturbedingt kritische Interaktionssituationen, die zu bearbeiten sind. Vieles, oft sogar das meiste, verläuft im Auslandseinsatz so wie in der Interaktion mit Personen im Heimatland „unproblematisch“, weil bestehende Unterschiede nicht bemerkt werden, das gegenseitige Verstehen, die Kommunikation und Interaktion nicht so beeinträchtigt sind, dass es auffällt, weil wie selbstverständlich bei allen Partnern eine gewisse Bereitschaft vorhanden ist, aufeinander zuzugehen, sich anzupassen, vorsichtig miteinander umzugehen, womöglich kritische Stellen schon im Vorfeld zu entschärfen oder zu übersehen.

Im internationalen Management machen sich im Arbeitsalltag womöglich auch global wirkende kulturelle Konvergenzen bemerkbar. So sind zum Beispiel die Orte, die Räume, das Prozedere, die Ablaufprozesse etc. bei Konferenzen, Tagungen und Verhandlungen weltweit relativ vereinheitlicht, meist den westlichen Standards angepasst. Auch in Afrika trifft man sich zu Wirtschaftsverhandlungen nicht mehr für mehrere Tage unter dem Palaverbaum und bleibt so lange sitzen, bis eine Einigung zustande gekommen ist, sondern man trifft sich im Konferenzraum mit Beamer, Laptop, Flipchart, Overheadprojektor und all dem Material, das zu einem modernen Konferenzraum gehört. Aber vor diesem Hintergrund fallen die durch unterschiedliche kulturelle Orientierung bedingten Irritationen besonders auf. Sie sind nur schwer zu beseitigen, weil die verursachenden Fraktionen nicht bewusstseinspflichtig sind. Die eigenkulturellen Orientierungen sind so in die Handlungsroutrinen übergegangen, dass sie nicht mehr bemerkt werden. Aber die zum Verständnis des fremdkulturellen Verhaltens erforderlichen Kenntnisse und Einsichten fehlen. So bleibt den Interaktionspartnern nichts anderes übrig als zu versuchen, die entstandenen Situationen mit den Mitteln zu meistern, die sie im Rahmen ihres eigenen kulturellen Kontextes erworben und verinnerlicht haben. Genau die sind aber ungeeignet, kulturell bedingt kritische Interaktionssituationen zu verstehen und zu überwinden. Verstärkt wird dieser Prozess noch durch die Tendenz, die Ursachen für die misslungene Kommunikation und Interaktion als Defizit dem Partner zuzuschreiben (personale Attributionen). Aus Sicht deutscher Fach- und Führungskräfte verhält sich der ausländische Partner schlicht und einfach „falsch“, und genauso bewertet der ausländische Partner das Verhalten der deutschen Fach- und Führungskräfte – auch sie verhalten sich aus seiner Sicht „falsch“. Diesen sich selbst verstärkenden Zirkel aufzubrechen und ein Verständnis für die Wirksamkeit kultureller Orientierungssysteme zu entwickeln, ist das Ziel dieses Buches.

Der Auslandseinsatz ist jedoch in der Regel nicht nur eine Aneinanderreihung von Problemen und Enttäuschungen. Er ist für viele eine lebenslang wirksam bleibende Bereicherung, verbunden mit dem Bewusstsein der „Horizontenerweiterung“, des Meisterns kultureller Diversitäten und des produktiven interkulturellen Managements. Dabei ist aber auch nicht zu übersehen, dass nicht wenige ihren Auslandseinsatz vorzeitig abbrechen oder nicht die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Ohne Sensibilisierung für die Wirksamkeit kultureller Einflussfaktoren auf das Verhalten und ohne qualifizierte Vorbereitung auf die kulturellen Besonderheiten, die mit dem Einsatzort und den Einsatzgegebenheiten verbunden sind, und ohne den Einsatz begleitender Beratung, eventuell auch Coaching, produzieren zu viele deutsche Fach- und Führungskräfte Prozessverluste und bleiben damit deutlich unter ihrem Leistungsoptimum.

### Weiterführende Literatur:

- Harris, P. R./Moran, R. T. (1996): *Managing cultural differences. Leadership for a new world business.* 4<sup>th</sup> ed., Houston.
- Kühlmann, T. (Hrsg.) (1995): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland*, Göttingen.
- Rothlauf, R. (2006): *Interkulturelles Management*, 2. Aufl., Wien.
- Straub, J./Weidemann, A./Weidemann, D. (Hrsg.) (2007): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*, Stuttgart, Weimar.



بین جماعت انٹلی وٹلی  
 میں نہ ہوگی جنہیں مل کرنا  
 جس ضمنی سے فتنہ شریعت اور اسلامی  
 یل نمودی بنا رہ جائے گا۔ ملی بیگنی  
 امیر کی جو دستوری سی کرن عوام کو نظر  
 بن کے گھٹا ٹپ اندھیرے میں گم ہو۔  
 مانتوں پر عوام کار با ساسا اکتھو بھی دم  
 اتوں کو پھر پیلے سے زیادہ غلط  
 کا اعلان کر کے اپنی

Северне Ирландије  
 терориста од њихо  
 посла је наставање траге  
 је - за Клинтон је то прили  
 за толико потребни дипло  
 тски и изборни тријумф", ре  
 је Мејтс данашњем бро  
 га „Маил он Сандеј”.  
 његовој оцени

作為該能源工  
 八至廿九日主辦亞  
 會議。  
 澳洲能源部長帕雷爾昨日  
 要確保民間資本流向適當  
 夠電力，配合亞太區實現  
 亞太經合各國部長都予以  
 亞太區能源項目投資具  
 太區商業領袖將於部長  
 日開會，預料可為  
 提供實際工作計  
 研究貿易自。

## 2 Interkulturelle Handlungskompetenz und ihre Entwicklung

### 2.1 Interkulturelle Handlungskompetenz und kulturelle Überschneidungssituationen

In den vergangenen Jahrzehnten hat mit Zunahme der Internationalisierung und Globalisierung vieler, wenn nicht sogar aller Bereiche in unserer Gesellschaft die Schlüsselqualifikation „Interkulturelle Handlungskompetenz“ immer mehr an Bedeutung gewonnen. Bei Stellenausschreibungen im Bereich von Wirtschaft und Verwaltung wird oft schon interkulturelle Handlungskompetenz als Einstellungsmerkmal vorausgesetzt, verbunden mit Auslandserfahrungen und längeren Auslandseinsätzen. Dabei bleibt nicht selten offen, was unter interkultureller Handlungskompetenz überhaupt zu verstehen ist und was zum Aufbau dieser Schlüsselqualifikation geleistet werden muss.

Eine für die hier zu behandelnde Thematik gut geeignete vom Autor vorgenommene *Definition interkultureller Handlungskompetenz* lautet:

*Interkulturelle Handlungskompetenz* zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren in der Wahrnehmung, im Urteilen, im Denken, in den Emotionen und im Handeln bei sich selbst und bei fremden Personen zu erfassen, zu würdigen, zu respektieren und produktiv zu nutzen und zwar im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, einer Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten (kulturell bedingte Unvereinbarkeiten) und der Entwicklung möglicherweise synergetischer Formen des Zusammenlebens, der Lebensgestaltung und der Bewältigung von Problemen.

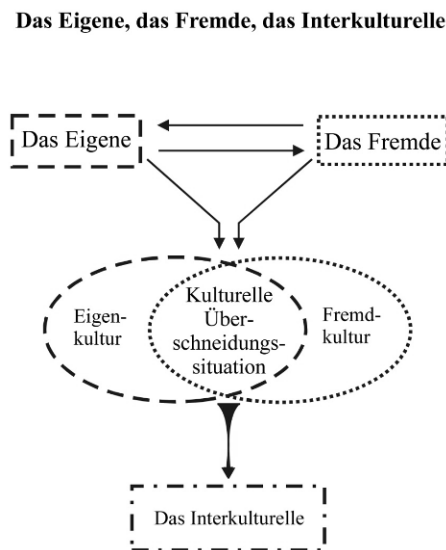
Darüber hinaus ist interkulturelle Kompetenz die notwendige Voraussetzung für eine angemessene, erfolgreiche und für alle Seiten zufriedenstellende Kommunikation, Begegnung und Kooperation mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Wissenschaftliche Forschungsarbeiten und Praxiserfahrungen haben immer wieder belegt, dass interkulturelle Kompetenz nicht von alleine entsteht – auch nicht, wenn man längere Zeit im Auslandseinsatz tätig war –, sondern das Resultat eines gezielten Lern- und Entwicklungsprozesses ist.

Die Entwicklung interkultureller Kompetenz setzt die Bereitschaft voraus, sich mit fremden und unvertrauten kulturellen Orientierungssystemen auseinanderzusetzen und zwar basierend auf einer Grundhaltung kultureller Wertschätzung. Nicht Toleranz und Respekt gegenüber Fremdheit und Andersartigkeit reichen hier aus, vielmehr muss ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass kulturelle Unterschiede ein wichtiges und kreatives Entwicklungspotenzial beinhalten, das zur Bereicherung der Lebensqualität und zur Stei-

gerung der Effizienz im Arbeitskontext genutzt werden kann. Dies setzt allerdings voraus, dass man in der Lage ist, die Werthaltigkeit der kulturell bedingten Unterschiede zu erkennen. Von entscheidender Bedeutung zum Aufbau interkultureller Handlungskompetenz gehört es, die kulturellen Bedingtheiten der Wahrnehmung, des Denkens, des Urteilens, des Empfindens und des Handelns einerseits bei sich selbst und andererseits bei anderen Personen zu erfassen und zu würdigen. Dabei ist oftmals das Erfassen und das sich Bewusstwerden der eigenkulturellen Orientierungssysteme, Werte, Normen, Bezugsmaßstäbe, Verhaltensregeln und verinnerlichten Handlungsroutinen schwieriger als die Erfassung und das Vertrautmachen mit fremdkulturellen Orientierungssystemen.

Die im Rahmen der Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz zu bewältigenden Anforderungen sind in **Abbildung 2.1** veranschaulicht. Es geht dabei um die Bearbeitung der kulturellen Überschneidungssituation.

**Abbildung 2.1:** Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle



Plötzlich und unerwartet und zudem meist unbemerkt wird der ausländische Partner in einer Art und Weise erlebt, die irritiert. Da eine deutsche Fach- und Führungskraft im Auslandseinsatz sich aber einer so ungewohnten und bedrohlich wirkenden Situation nicht entziehen kann, muss sie das Verhalten des ausländischen Partners in ihren Handlungsplänen, Handlungsintentionen, Handlungsvorbereitungen und Ausführungsstrategien berücksichtigen. Die kulturelle Überschneidungssituation entsteht aus der wechselseitigen Interaktion zwischen dem Eigenem und dem Fremden (Doppelpfeil in **Abbildung 2.1**). Diese neue kulturelle Überschneidungssituation ist für beide Kommunikations- und Interaktionspartner von anderer Qualität als das, was sie normalerweise in der Interaktion



und Kommunikation mit ihren Landsleuten erleben und zu bearbeiten haben. Das Interkulturelle stellt Anforderungen, zu deren produktiver und kreativer Bewältigung interkulturelle Handlungskompetenz Voraussetzung ist.

## 2.2 Berichte aus der Praxis von Auslandseinsätzen

Zur Einstimmung zunächst einige Berichte deutscher Fach- und Führungskräfte über ihre interkulturellen Erfahrungen während eines Auslandseinsatzes:

Der Produktmanager eines großen deutschen Pharmaunternehmens berichtet:

„Ich habe zunächst drei Jahre in Ostasien gearbeitet und wurde dann in die USA versetzt. In Asien überfällt einen die Fremdheit gleich am ersten Tag, man spürt sie wie einen Hammerschlag. Es dauert Monate, bis man beginnt, hinter der Fremdheit hier und da auch Vertrautes zu entdecken.

In den USA habe ich es umgekehrt erlebt. Manche Äußerlichkeit mutet zwar zunächst auch fremd an, beispielsweise die Architektur der Städte, aber doch nicht so fremd wie in Asien. Ich habe das, was ich sah, auch ständig in Bezug zu Deutschland gesetzt. Ich habe mich mit Hoffnung, öfter aber auch mit Sorge, gefragt: Wann wird es bei uns auch so sein wie hier? Schon in dieser Frage kommt ein gewisses Maß an Nähe zwischen Deutschland und den USA zum Ausdruck!

Mit den Menschen kam ich in den USA zunächst sehr gut zurecht: ‚Leute wie du und ich‘, dachte ich. Aber je länger ich da war, desto fremder wurden sie mir – und dies in vielen Bereichen. Aus der heutigen Distanz betrachtet würde ich immer noch sagen, dass die Unterschiede insgesamt viel geringer sind als die zu meinen ostasiatischen Partnern, aber es gab in den USA Momente, da war ich mir dessen gar nicht mehr so sicher, und zwar deshalb, weil wenig so lief, wie ich es erwartet hatte.

Aber ein wichtiger Unterschied lag auch in meinem Herangehen an die beiden Kulturen:

In Asien habe ich Fremdheit erwartet und dann manche Gemeinsamkeit gefunden. In Amerika habe ich Gemeinsamkeit erwartet und bin auf viel Fremdes gestoßen.“

Ein amerikanischer Trainer, der Manager auf den Arbeitseinsatz in Deutschland vorbereitet, berichtet:

„Die meisten Deutschen unterschätzen die Unterschiede zwischen den USA und Deutschland. Umgekehrt ist es etwas anders: Deutschland ist bei uns in den Medien, überhaupt in unserem Alltag, viel weniger präsent. Aber natürlich haben wir ein ganzes Bündel von Klischees im Kopf, wenn wir an Deutschland denken. Dabei sind wir auch nicht ganz frei von Misstrauen, aufgrund der Ereignisse im Zusammenhang mit dem Zweiten Weltkrieg, der Nachkriegsgeschichte und den aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit Rechtsradikalismus und Fremdenfeindlichkeit in Deutschland.

Unsere Manager, die nach Deutschland geschickt werden, fallen jedenfalls gelegentlich auf den Bauch, schon deshalb, weil sie denken, sie seien schlicht und einfach besser als die Deutschen – technisch und natürlich erst recht moralisch.

Weiterhin ist festzustellen, dass einige bedeutende deutsche Unternehmen in den letzten Jahren große Schwierigkeiten auf dem amerikanischen Markt hatten. Eine Weile haben Sie die Ursachen dafür vor allem in den Wechselkursschwankungen und ähnlichen ‚Schicksalsschlägen‘ gesehen. Aber inzwischen hat man sich zu der Erkenntnis durchgerungen, dass falsches Auftreten ihrer Repräsentanten in den USA einen viel bedeutsameren Anteil an den Misserfolgen hatte. Man macht sich inzwischen Gedanken darüber, was es heißt, in den USA ‚richtig‘ und ‚angemessen‘ aufzutreten.“

Ein deutscher Managementtrainer bemerkt:

„Es besteht bei deutschen Firmen durchaus eine gewisse Nachfrage zur Vorbereitung auf die USA. Wenn man allerdings berücksichtigt, dass die USA nach wie vor das Land sind, in das deutsche Unternehmen im Schnitt die meisten Auslandsmitarbeiter entsenden, ist die Nachfrage überproportional niedrig. Während es mittlerweile viele Unternehmen für unabdingbar halten, einen nach China oder Japan zu entsendenden Mitarbeiter auf die chinesische respektive japanische Kultur allgemein und die Unternehmenskultur im Besonderen vorzubereiten, hat eine entsprechende Vorbereitung auf die USA noch immer den Charakter einer ‚Luxusveranstaltung‘.

Die Einschätzung, dass amerikanische Vorgehensweisen eigentlich jedem gebildeten Deutschen vertraut sein müssen, ist immer noch weit verbreitet. Interessanterweise haben vor allem die deutschen Unternehmen gelernt, sich besser vorzubereiten, die schon lange in dem USA-Markt präsent sind und häufig erfahren haben, wie schnell man dort eine Bruchlandung machen kann. Sie vor allem sind es, die ihre Mitarbeiter heute systematisch auf einen Amerika-Einsatz nicht nur sprachlich, landeskundeorientiert und marktspezifisch vorbereiten, sondern auch auf den Umgang mit der Mentalität der Amerikaner.“

In diesen Berichten werden schon einige zentrale Aspekte und Anforderungen angesprochen, die einerseits mit den charakteristischen Merkmalen kultureller Überschneidungssituationen zu tun haben und andererseits mit den Möglichkeiten und Problemen im Zusammenhang mit der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Umgang mit interkultureller Diversität zusammenhängen, wie z. B. Differenzen zwischen Erwartung und Realität, erwartete und erfahrene kulturelle Ähnlichkeit und Unähnlichkeit, kulturell angemessenes und adäquates Reagieren, Divergenzen zwischen Selbstbild und Fremdbild sowie vermutetem Fremdbild, Ignoranz in Bezug auf die Notwendigkeit interkultureller Orientierungstrainings, unterschiedliche Ursachenzuschreibungen für wirtschaftliche Misserfolge im Zielland u. Ä. Auf all diese Punkte wird im Verlauf der weiteren Themenbehandlung ausführlich eingegangen.

Ein deutscher Manager berichtet aus Moskau:

„Für insgesamt zwei Jahre wurde ich von meinem Unternehmen, das in der Unternehmensberatung in Deutschland tätig ist, zu unserer Vertretung nach Moskau entsandt. Insgesamt waren im Moskauer Büro etwa 15 Expatriates aus verschiedenen Ländern tätig. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter (etwa 95 Prozent) stammte aus Russland. Sowohl die Vorbereitungsphase als auch die ersten Wochen nach Ankunft in Moskau waren gut organisiert. Momente der Frustration gab es zwar genug, aber man hatte sich in gewisser Weise auch mental darauf vorbereitet und wusste, was einen erwartet. Im beruflichen Bereich gab es die größten Anpassungsprobleme, vor allem aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsweise und Organisation im Vergleich zu Deutschland. Nach ein paar Monaten gewöhnt man sich allerdings an die Mentalität der russischen Kollegen und erkennt, dass Deutschland nicht unbedingt das Maß aller Dinge sein muss und es auch anders genauso gut funktioniert. Hilfreich in dieser Phase aber war sicherlich auch der Austausch mit den anderen Expatriates. Allerdings stellt jeder Arbeitsplatzwechsel innerhalb Deutschlands eine ähnliche Situation dar.

Die größten Probleme gab es im privaten Bereich. Das bisherige soziale Umfeld fiel weg und musste neu entwickelt und organisiert werden: Neue Freunde mussten gefunden werden. Alltägliche einfache Dinge wie Einkaufen gestalteten sich aufgrund sprachlicher und kultureller Probleme schwierig und zeitraubend, und zumindest in der Anfangsphase ist man auf die Unterstützung vor allem durch Kollegen angewiesen. Andererseits ist genau dieses erste Jahr die interessante Seite bei einem Auslandseinsatz. Zudem ist man nicht allein: Andere Expatriates teilen das Schicksal und stehen unterstützend zur Seite. Nach ein paar Monaten hatte ich mich schließlich akklimatisiert und fühlte mich heimisch.

Die Rückkehr und die Integration nach zwei Jahren verliefen nicht einfacher, eher schwieriger. Erst einmal hieß es Abschied nehmen von der neu gewonnenen Heimat und von Freundschaften und wieder in die ‚Normalität‘ zurückkehren. Die größten Schwierigkeiten gab es bei der Rückkehr allerdings nicht im privaten, sondern im beruflichen Umfeld. Die Zeit bleibt während der Abwesenheit in der Heimatgesellschaft nicht stehen und man kann nicht davon ausgehen, dass man mit offenen Armen wieder empfangen wird. Kunden und Mandanten, die man vor dem Auslandseinsatz betreut hat, werden nun von anderen Kollegen betreut. Wer ist schon so selbstlos und weicht von seiner Position, nur weil ein Kollege aus dem Ausland zurückkehrt? Hier gibt es sicherlich das größte Frustrationspotenzial, denn insgeheim hat man sich ja auch aus dem Auslandseinsatz ein berufliches Fortkommen versprochen und auch viel Zeit und Nerven investiert (von privaten Schwierigkeiten mit dem Partner ganz zu schweigen). Insgesamt war ich während der Anfangsphase meiner Rückkehr froh, den Auslandseinsatz nicht nur aus beruflichen Gründen, sondern auch aus privatem Interesse unternommen zu haben. Aus persönlicher Sicht hat sich der Auslandseinsatz sicherlich vollauf gelohnt. Den beruflichen Nutzen muss man eher langfristig sehen. Die Erfahrungen und Kenntnisse, die man im Ausland gewonnen hat, können in der Regel nicht sofort verwertet werden, machen sich aber sicherlich in jedem Lebenslauf gut.

Unbedingt notwendig für eine erfolgreiche berufliche Reintegration ist, dass man während des Auslandseinsatzes niemals die Rückkehr aus den Augen verliert. Unabdingbar ist, dass der Kontakt zu den Kollegen in der Heimat immer aufrechterhalten bleibt und ein Ansprechpartner im Heimatland zugewiesen wird. Mit diesem sollte man frühzeitig über die zukünftige Position nach der Rückkehr sprechen. Hierbei steht überwiegend der Entsandte in der Pflicht. Er muss immer wieder den Kontakt mit der Heimatgesellschaft suchen. Das ‚alte‘ Netzwerk sollte gepflegt werden. Besuche im Heimatland sollten genutzt werden, um mal kurz bei den alten Kollegen vorbeizuschauen. Fortbildungsangebote der Heimatgesellschaft sollten besucht werden, um den beruflichen Anschluss nicht zu verpassen. Alles in allem muss für eine gute berufliche Reintegration bereits während der Entsendung gesorgt werden. Ferner kann man nicht damit rechnen, dass sich die Entsendung sofort beruflich auszahlt. Es ist eher eine langfristige Investition, die sich aber früher oder später auszahlen wird.“

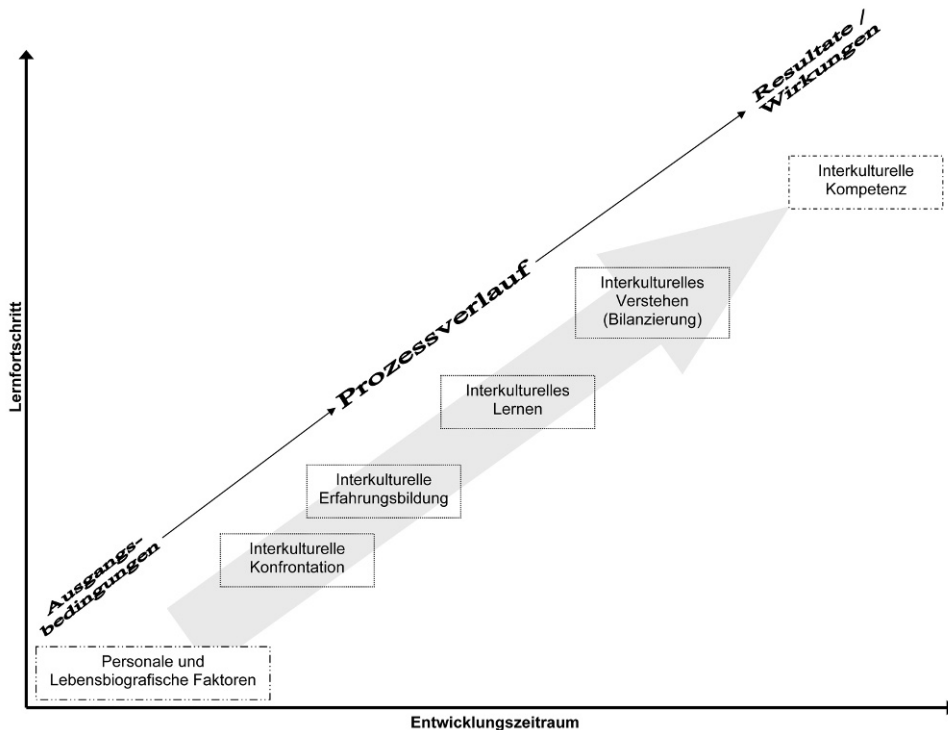
In diesem Bericht wird hauptsächlich auf die privaten und beruflichen Schwierigkeiten, die in der Regel immer mit einem Auslandseinsatz verbunden sind, hingewiesen. Zudem wird das bislang immer noch stiefmütterlich behandelte Problem der Reintegration nach einem Auslandseinsatz in seinen verschiedenen Facetten angesprochen. Hier lässt sich schon erkennen, dass ein interkulturelles Vorbereitungsstraining auf den Auslandseinsatz sich nicht allein darauf beschränken kann, den Expatriate für das Leben und Arbeiten im Zielland fit zu machen, sondern auch für die Wiedereingliederung in das vertraute, aber in mancher Hinsicht auch fremd gewordene kulturelle Gefüge und die sich daraus ergebenden Ansprüche. Wer einmal aus einem Unternehmen, einer Organisation oder einer Arbeitsgruppe im Zuge eines längeren Auslandseinsatzes ausgeschieden ist, hinterlässt dort keine Lücke, in die er problemlos wieder hineinkann und hineinpasst. Die Organisation oder Arbeitsgruppe formiert sich neu, eben nun ohne den Expatriate, und da er nicht täglich am Arbeitsplatz erscheint, sich womöglich monatelang nicht meldet, gerät er bei den Kollegen, aber auch bei den Vorgesetzten leicht in „Vergessenheit“, bis er dann eines Tages plötzlich und unerwartet wieder auftaucht. Nur noch wenige, möglicherweise niemand, denken mehr an die vor Jahren abgegebenen Versprechungen bezüglich eines weiteren Karriereschritts und eines größeren Verantwortungsbereichs. Entfremdungsgefühle gegenüber dem eigenen Unternehmen und der früher so vertrauten Arbeitsgruppe sowie den Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern führen zu erheblichen Belastungen, die oft nur durch den Wechsel in ein anderes Unternehmen oder die Übernahme eines erneuten Auslandseinsatzes bewältigt werden können.

### 2.3 Die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz

Die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz ist ein recht vielschichtiges Thema. Es beginnt mit den personenspezifischen Voraussetzungen, Fähigkeiten und Ressourcen, die ein Lernender als Resultat aus seiner bisherigen lebensgeschichtlichen Entwicklung bis zum Zeitpunkt des Auslandseinsatzes oder eines interkulturellen Vorbereitungs-

trainings für einen Auslandseinsatz oder zur Kooperation mit ausländischen Partnern im Heimatland einbringt. Die **Abbildung 2.2** zeigt den Entwicklungsverlauf hin zur interkulturellen Handlungskompetenz, der mit den personalen und lebensbiografisch-sozialen Bedingungen beginnt und über verschiedene Phasen interkulturellen Lernens zur interkulturellen Handlungskompetenz führt.

**Abbildung 2.2:** Entwicklung interkultureller Kompetenz



Günstige Bedingungen zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz aus der lebensgeschichtlichen Entwicklung können vorausgegangene Erfahrungen im Umgang mit Fremdheit sein:

- a. Begegnungen und Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen unter folgenden Bedingungen:
  - Wertschätzung des Fremden
  - Aufnahmebereitschaft und Neugier auf Fremdes
  - Bereitschaft zur Reflexion von eigenkulturellem und fremdkulturellem Orientierungssystem
  - Fähigkeit, vom Fremden zu lernen

- b. Organisierter interkultureller Austausch mit dem Ziel des interkulturellen Lernens (Jugend-, Schüler-, Studenten- und Praktikantenaustausch)
- c. Interkulturelle Zusammenarbeit mit für beide Partner erstrebenswerten Zielen und kompensatorischen Zielhandlungen (internationale Studiengruppen, plurikulturelle Arbeitsgruppen etc.)
- d. Gezieltes interkulturelles Vorbereitungstraining (kulturalldgemein/kulturspezifisch)
- e. Gezieltes interkulturelles Begleittraining/Supervision/Coaching
- f. Gezieltes interkulturelles Reintegrationstraining/Supervision/Coaching

Solche Erfahrungen garantieren keineswegs die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz, erhöhen aber die Chance, interkulturelle Handlungskompetenz zu entwickeln und aus interkulturellen Trainings einen erhöhten Nutzen ziehen zu können.

Aus Forschungen zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz ergeben sich Hinweise, dass folgende spezifische Persönlichkeitsmerkmale die Chancen zur Entwicklung dieser Kompetenz stützen:

- a. *Offenheit* und *Neugier* für Neues, Fremdes, Unvertrautes; Bereitschaft, sich auf Unbekanntes und Andersartiges einzulassen und es zu erkunden.
- b. *Selbstsicherheits- und Selbstwirksamkeits-Bewusstsein*, die dazu führen, dass man sich sicher fühlt, ohne Angst vor Versagen, Ansehensverlust und Orientierungsverlust, mit Menschen aus anderen Kulturen kommunizieren und interagieren zu können.
- c. *Physische und psychische Belastbarkeit* als Fähigkeit, die es einem ermöglicht, selbst unter Stressbedingungen kontrolliert und überlegt zu handeln.
- d. *Perspektivenwechsel*, der es möglich macht, kulturell bedingt kritische Interaktionssituationen, in denen also unerwartetes Partnerverhalten zu verarbeiten ist, von verschiedenen Blickwinkeln aus zu betrachten, zu bewerten und zu interpretieren.
- e. *Ambiguitätstoleranz*, die es erlaubt, mit widersprüchlichen, inkompatiblen und intransparenten Erscheinungsformen menschlichen Verhaltens gelassen und tolerant umzugehen.

Diese in der Person des Handelnden vorhandenen Fähigkeiten zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz sind durch situative Faktoren zu erweitern, die günstige oder ungünstige Bedingungen zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz im Auslandseinsatz darstellen:

1. Arbeitsbedingungen
2. Position, Status, Rolle
3. Soziale Beziehungen
4. Lebensbedingungen (Essen, Schlafen, Wohnen)

## 5. Klimabedingungen

## 6. Vertrautheit, Ähnlichkeit, Bekanntheitsgrad

Die getrennte Betrachtung von personellen Fähigkeiten und situativen Bedingungen zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz entspricht nur bedingt den interaktiven Gegebenheiten im Arbeits- und Lebensalltag. Bei Lebens- und Arbeitsvollzügen im Auslandseinsatz geht es aber darum, die verschiedenen Einflussfaktoren, die interaktives Geschehen wechselseitig bedingen, zu erkennen und darauf zu reagieren. Daraus ergeben sich Leistungen des Handelnden, die sich aus den individuellen Fähigkeiten/Fertigkeiten, den effektiv gestalteten Situationen und den sozialen Bedingungen und Bezügen zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz ergeben:

1. Relativität von Gegebenheiten und Ereignissen so, dass starre, einlineare Betrachtungen, Begründungskonstrukte und Handlungsstrategien vermieden werden und eine Offenheit und Bereitschaft zur Relativierung entsteht;
2. Multiple Perspektiven der Betrachtung situativer Gegebenheiten und Handlungsplanung;
3. Diversität von Handlungsbedingungen, Erklärungs-, Begründungs- und Bewertungskomponenten und Handlungsplanungen;
4. Reflexion und Evaluation eigener und fremder Handlungsvollzüge.

Neben diesen Bedingungen und Faktoren zur Förderung interkultureller Handlungskompetenz lassen sich auch fundamental unterschiedliche, individuelle Reaktionsweisen auf die Konfrontation mit interkulturellen Managementanforderungen feststellen. Diese zeigen, dass die Bereitschaft von Fach- und Führungskräften zur produktiven Auseinandersetzung mit kulturell bedingten Anforderungen in der Kommunikation und Interaktion mit ausländischen Partnern keine Selbstverständlichkeit ist. Die folgenden vier Reaktionstypen auf Fremdheit haben nachhaltige Konsequenzen für die Chancen zum Aufbau interkultureller Handlungskompetenz:

1. *Der Ignorant:* Personen dieses Reaktionstyps gehen davon aus, dass jeder, der nicht so denkt und handelt, wie es „richtig“ ist, d. h. wie sie es gewohnt sind, entweder dumm ist (ihn muss man aufklären), unwillig (ihn muss man motivieren oder zwingen) oder unfähig (ihn kann man trainieren). Wer sich dann 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 ernst genommen oder einfach negiert.
2. *Der Universalist:* Für Personen dieses Reaktionstyps sind Menschen im Grunde überall auf der Welt gleich. Kulturelle Unterschiede haben – wenn überhaupt – nur unbedeutende Einflüsse auf das Managementverhalten. Mit Freundlichkeit, Toleranz und Durchsetzungsfähigkeit lassen sich alle Probleme bewältigen. Im Zuge der Tendenz zur kulturellen Konvergenz werden die noch bestehenden kulturellen Unterschiede rasch verschwinden. Zu dieser Gruppe sind oft die so genannten „Global Player“ zu

zählen, die zwar weltweit unterwegs sind, sich aber meist nur in weltweit einheitlichen Hotels, Verkehrs- und Konferenzräumen aufhalten.

3. *Der Macher*: Personen dieses Reaktionstyps sind davon überzeugt, dass es gleichgültig ist, ob kulturelle Einflüsse das Denken und Verhalten bestimmen oder nicht. 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 optimal nutzt, gewinnt, unabhängig davon, in welcher Kultur er lebt und tätig wird.
4. *Der Potenzierer*: Personen dieses Reaktionstyps sind überzeugt, dass jede Kultur Eigenarten des Denkens und Handelns ausgebildet hat (kulturspezifisches Orientierungssystem), die von den Mitgliedern der Kultur gelernt und/oder als „richtig“ anerkannt werden. Produktives internationales Management muss diese unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen als Potenzial erkennen und ernst nehmen. Kulturelle Unterschiede können, aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt, synergetische Effekte erzeugen und so einen Wettbewerbsvorteil im internationalen Management bieten.

Es ist einsichtig, dass die Reaktionstypen „Ignorant“ und „Universalist“ von ihrer Grundeinstellung zur Wirkung kultureller Unterschiede auf interpersonales Verhalten nur schwer zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz finden werden. Das trifft im Prinzip auch für den „Macher“ zu, allerdings werden Personen dieses Reaktionstyps dann einen Weg zum Aufbau interkultureller Handlungskompetenz suchen und finden, wenn sie im Auslandseinsatz den Eindruck gewinnen, dass ihnen interkulturelle Handlungskompetenz einen (Wettbewerbs-)Vorteil in der Kooperation mit ausländischen Partnern einbringen kann. Der „Potenzierer“ bringt von seiner Grundeinstellung her die besten Voraussetzungen zum Aufbau interkultureller Handlungskompetenz mit.

Immer wieder ist zu beobachten, dass Expatriates auch ohne vorherige interkulturelle Vorbereitung, Beratung oder entsprechendes zielkulturspezifisches Orientierungstraining in der Bewältigung ihrer Managementaufgaben durchaus erfolgreich sind. Das trifft sicherlich zu, wenn sie in Arbeitsfeldern tätig sind, in denen die Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen nicht derart im Vordergrund steht wie in anderen Bereichen. So wird der Betriebsleiter einer nahezu völlig automatisierten Produktionsanlage in China, der hauptsächlich mit chinesischen Technikern zu tun hat, in seinem Arbeitskontext nur bedingt mit kulturspezifischen Interaktionssituationen zu tun haben. Demgegenüber wird eine für Marketing, Kundenakquisition und Serviceaufgaben zuständige Fach- und Führungskraft viel stärker in Bezug auf interkulturelle Kompetenz gefordert sein.

Hier stellt sich die Frage, wie es kulturell nicht vorbereiteten Personen dennoch gelingt, mit den auch für sie unabwendbar erwartungswidrigen Reaktionen ihrer Geschäftspartner fertig zu werden.

Die Bearbeitung interkulturell bedingter Handlungsstörungen weist ebenfalls individuelle Varianten auf. In der Regel folgen auf das Aufnehmen unerwartet auftretender Aktionen und Reaktionen des Geschäftspartners Desorientierung und das Gefühl, missverstanden zu werden.



Daraus ergeben sich drei unterschiedliche Varianten der Bearbeitung:

1. *Abwehr*: „So etwas lasse ich mir von dem nicht gefallen! Jetzt muss endlich damit Schluss sein!“, lautet der Schluss, nach dem immer wieder Gefühle der Kränkung, des Beleidigtseins und der Verärgerung vorausgegangen sind. Zudem wird die immer wieder erfahrene Irritation allein dem Versagen des Partners zugeschrieben, der nicht bereit ist, sich zu ändern.
2. *Anpassung/Gewöhnung*: „Das ist hier nun mal so, da muss man durch!“ Maximale Bereitschaft zur Anpassung, sich einzufügen und sich an die unvermeidbaren Gegebenheiten zu gewöhnen, führt allmählich zu Handlungsroutrinen, mit denen beide Partner leben und zurechtkommen können. Eine pragmatische Anpassung und Gewöhnung an die fremdkulturell geprägten Verhaltensweisen und Umgebungsbedingungen sind hier der Schlüssel zum Erfolg und reichen für den normalen Arbeitsalltag aus. Ein differenziertes Verständnis für die fremdkulturellen Orientierungssysteme und deren Handlungswirksamkeit kann auf diese Weise aber nicht aufgebaut werden. Es fehlt dann in schwierigen Situationen, erhöht die Prozessverluste und mindert die Entfaltung der vorhandenen Leistungspotenziale.
3. *Akzeptanz/Innovation*: „Die kulturellen Unterschiede sind eine Bereicherung und aus ihnen lässt sich etwas Neues entwickeln!“ Situationsanalyse, Informationsgewinnung, Ausprobieren neuer Handlungsstrategien, verbunden mit einer wertschätzenden Grundeinstellung gegenüber kulturell Fremden führen zum interkulturellen Verstehen und erleichtern den Aufbau interkultureller Handlungskompetenz.

## 2.4 Interkulturelles Lernen und Training

Ergebnisse moderner Lernforschung haben gezeigt, dass, von wenigen Ausnahmen abgesehen, ein hohes Maß an interkultureller Handlungskompetenz nur dann erreicht werden kann, wenn der Umgang und die Bearbeitung kultureller Überschneidungssituationen gezielt und systematisch geschehen und eingeübt werden. Bewährt hat sich dabei das Verfahren „Interkultureller Lernzirkel“, das von Stefan Kammhuber (2000) aus drei unterschiedlichen Lernkonzepten heraus entwickelt wurde, nämlich dem Lernzirkel von Kolb (1984), dem Konzept des kontextualisierten Lernansatzes von Bransford, Brown und Cocking (1999) und den situierten Lernkonzepten von Mandl und Friedrich (2006), Gruber (1999) und Renkl (1996).

Da dieses Lernkonzept auch den Themenfeldern zu Grunde liegt, die in den Kapiteln dieses Buches behandelt werden, muss etwas genauer auf die einzelnen Lernschritte eingegangen werden. Immer geht es darum, Lernprozesse zu initiieren, die geeignet sind, Wissen derart aufzubauen und kognitiv zu verankern, dass es in entsprechenden konkreten Handlungssituationen, also in kulturellen Überschneidungssituationen, aktiviert wird. So kann es dann zur Handlungssteuerung, Handlungsregulation, Handlungsausführung und Handlungskontrolle eingesetzt werden. Träges Wissen, das zum passenden Zeitpunkt im