

Alexander Thomas

## **Interkulturelle Handlungskompetenz – Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt**

### **Abstract**

Interkulturelle Handlungskompetenz ist eine überfachliche Schlüsselqualifikation von weitreichender Bedeutung zur Bewältigung der mit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung sich stellenden Anforderungen. Zunächst wird an einigen Beispielen die Bedeutung der Thematik für das Wirtschaftsleben und den erfolgreichen beruflichen Einsatz im Ausland erläutert. Auf diesen Grundlagen aufbauend werden die verschiedenen aufeinander Bezug nehmenden Phasen der Entwicklung interkulturellen Handelns präsentiert. So lässt sich nachvollziehen, dass interkulturelles Handeln nicht einfach so nebenbei aus praktischen Erfahrungen in der Interaktion mit ausländischen Partnern entstehen kann, sondern das Resultat eines komplexen Lern- und Entwicklungsprozesses darstellt. Im letzten Abschnitt werden zentrale Aspekte der zukünftigen Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz als Thema von Ausbildung und Qualifizierung angesprochen, wie interkulturelle Trainings, interkulturelles Erfahrungswissen, Kulturspezifität trainingsdidaktischer Konzepte und die lebensbiographische Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz.

### **1 Vorbemerkungen**

Die Internationalisierung und Globalisierung nicht nur der Wirtschaft, sondern nahezu aller Bereiche unserer Gesellschaft schreitet voran, und das mit zunehmender Intensität. Daraus erwachsen neue Anforderungen, die es in weniger global vernetzten Gesellschaften bisher nicht gab oder die nur wenige international tätige Beschäftigte in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung betrafen. Es geht darum, die kulturellen Besonderheiten von Menschen aus unterschiedlichen, zum Teil sehr unterschiedlichen Kulturen zu verstehen, zu respektieren, wertzuschätzen und als innovatives Potenzial zu nutzen. Das erfordert neben Kenntnissen über Kulturen und kulturelle Unterschiede im Denken und Verhalten auch die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen so umzugehen, dass einerseits Missverständnisse reduziert, Konflikte vermieden und damit Stress abgebaut wird und andererseits eine produktive und für beide Seiten zufriedenstellende Kooperation zustande kommt. Was dazu erforderlich ist, lässt sich in dem Begriff "Interkulturelle Handlungskompetenz" als Schlüsselqualifikation zusammenfassen.

Es geht nun darum zu klären, welche Funktion dieser Schlüsselqualifikation in der modernen Arbeitswelt zukommt, worin sie besteht und wie sie zu entwickeln ist.

## **2 Interkulturelle Handlungskompetenz in der modernen Arbeitswelt**

Wer in USA, Frankreich oder China Kunden für sich gewinnen und Produkte verkaufen will, der muss in der Lage sein, sich auf die spezifischen US-amerikanischen, französischen und chinesischen Kunden, deren Bedürfnisse, Erwartungen, Gepflogenheiten des Handelns und Verhandelns, deren Wertmaßstäbe und Verhaltensnormen im Geschäftsleben einzustellen. Eine allgemeine Menschenfreundlichkeit, eine tolerante Grundhaltung und ein freundliches Wesen sind zwar gute Voraussetzungen zum Aufbau von Vertrauen zwischen Handelspartnern, aber dies allein reicht heute nicht mehr aus. Notwendig sind spezifisches Wissen, kulturspezifische und aufgabenspezifische Kenntnisse sowie ein hohes Maß an Sensibilität für die eigenkulturellen und die fremdkulturellen Besonderheiten. Neben den fachspezifischen Kompetenzen, zu denen die beruflichen, technischen und betriebswirtschaftlichen Fachqualifikationen zählen, und neben internationaler Managementkompetenz muss ein hohes Maß an interkultureller Handlungskompetenz hinzukommen. Nur wenn der ausländische Kunde, Geschäftspartner und Lieferant spürt, dass er als gleichberechtigter Partner anerkannt wird und dass er in Bezug auf seine kulturspezifischen Normen, Werte und Verhaltensgewohnheiten ernstgenommen und akzeptiert wird und nicht nach „deutschem Einheitsmaß“ gemessen wird, können internationale Geschäfte erfolgreich sein, und dies dauerhaft.

Große internationale und deutsche Industrieunternehmen erkennen allmählich die Bedeutung der Schlüsselqualifikation „Interkulturelle Handlungskompetenz“ an und bieten ihren Mitarbeitern entsprechend qualifizierte Beratungen und Schulungen. Die Entwicklung interkultureller Kompetenz ist allerdings nicht nur eine Schlüsselqualifikation für die wirtschaftliche Zusammenarbeit, sondern auch für die Entwicklung unserer Gesellschaft. Unbeschadet der verschiedenen Rechtspositionen und politischen Deklarationen in Bezug auf ein Einwanderungsgesetz bzw. eine praktikable Ausländergesetzgebung entwickelt sich die Gesellschaft in Deutschland eindeutig in Richtung auf eine multikulturelle Gesellschaft mit einem steigenden Anteil an ausländischen Mitbürgern, die nicht nur für kurze Zeit, sondern viel länger oder auf Dauer hier arbeiten und leben wollen. Viele Menschen in unserem Lande sind inzwischen aus beruflichen oder privaten Gründen veranlasst, mit Ausländern zusammenzuarbeiten und zusammenzuleben, und ihr Anteil wird weiter steigen. Auch diese Personengruppen, die in vielen gesellschaftlichen Bereichen tätig sind, benötigen ein den Anforderungen angemessenes Maß an interkultureller Kompetenz, wenn es ihnen gelingen soll, mit ihren ausländischen Mitbürgern friedlich und sich gegenseitig bereichernd zusammenzuleben und zusammenzuarbeiten.

Es gibt die Behauptung, die kulturellen Unterschiede seien eine Randerscheinung und allenfalls nur noch so lange beachtenswert, wie die Internationalisierung noch keine vollständige Konvergenz, also Angleichung der jetzt noch unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen hergestellt hat. Diese Meinung folgt einer seit längerem geführten Diskussion in den Sozial- und Gesellschaftswissenschaften zur kulturellen Konvergenz versus kultureller Divergenz im Zuge der Globalisierung. Unter den Forschern, die sich mit kulturvergleichenden und interkulturellen Studien, insbesondere zum Managementverhalten befassen, findet man sowohl Anhänger der kulturellen (gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, allgemeinpolitischen, rechtspolitischen etc.) Konvergenz- wie der Divergenztheorie.

Eine zusammenfassende Analyse kulturvergleichender Managementstudien und anderer empirischer Forschungsarbeiten zur Konvergenz-/Divergenzkontroverse von Nancy Adler

(1983) stellt fest, dass in den psychologisch relevanten Bereichen von Organisationen (Personal, Kommunikation und Interaktion, Identifikation, Führungsverhalten, Arbeitsmotivation, Gruppenbildung, Konfliktmanagement, Motivations- und Kontrollprozesse usw.) mit fest verankerten kulturspezifischen Ausprägungen gerechnet werden muss. Zudem werden in der neueren kulturvergleichenden Managementforschung kulturspezifische Verhaltensausprägungen nicht als Hindernis zur Internationalisierung von Organisationen und zur Multinationalisierung in Organisationen angesehen, sondern als Chance zur Erreichung kultureller Synergien (Adler 1980; Moran/Harris 1982; Popella 1989).

Die Kenntnis kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Wahrnehmung, im Denken, Werten, Empfinden und Handeln ermöglicht ein besseres Verständnis des fremdkulturell geprägten Partners, erleichtert die Akkulturation dort, wo sie erforderlich ist, und ermöglicht die Entwicklung kultureller Synergie. Interkulturelle Handlungskompetenz, also die Fähigkeit, auch ein fremdkulturelles Orientierungssystem effektiv zur Handlungssteuerung in kulturellen Überschneidungssituationen produktiv zu nutzen, erfordert neben interkulturellem Verstehen fremdkulturelles Akzeptieren und einen intensiven interkulturellen Lernprozess. Studien zeigen, dass effektives interkulturelles Lernen zur Erfüllung von Managementaufgaben nicht von selbst oder einfach nur durch „learning by doing“ vor Ort stattfindet, sondern gezielter Planung und Organisation bedarf (s. u.a. Landis/Brislin 1983).

Die diskutierte Problematik soll im folgenden an zwei Beispielen aus der Unternehmenspraxis veranschaulicht werden.

## 2.1 Interkulturelle Erwartungen und Wirklichkeit

Die folgenden Erfahrungen stammen aus Interviews mit deutschen Fach- und Führungskräften im Ausland.

### Situationsschilderung

Der Projektmanager 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 Hammer Schlag. 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 der Hoffnung, öfter 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 meiner Herangehensweise an die beiden Kulturen: In Asien habe ich Fremdheit erwartet und dann manche Gemeinsamkeiten gefunden. In Amerika habe ich Gemeinsamkeiten erwartet und bin auf viel Fremdes gestoßen.“

### **Erläuterungen**

Der Projektmanager reflektiert sehr genau seine Erfahrungen und Erlebnisse beim Einsatz in den USA und in Asien und schildert diese als kognitive und emotionale Eindrücke. Er vergleicht das, was er erlebt, mit seinen unterschiedlichen Erwartungen bezüglich den Vereinigten Staaten, die er im Sinne kultureller Konvergenzen eher als Deutschland ähnlich ansieht und im Sinne kultureller Divergenzen Asien als unähnlich zu dem, was er aus Deutschland gewohnt ist. Aus seinen Erfahrungen zieht er dann den Schluss, dass eine so einfache und globale Beurteilung einer Kultur als divergent oder konvergent nicht der Realität entspricht, weil auch in den USA „...viele wenig so lief, wie ich es erwartet hatte“. In beiden Kulturen, der vermeintlich so ähnlichen und unähnlichen, treten Gemeinsamkeiten und Vertrautheit auf und ebenso starke Abweichungen. Darauf vorbereitet zu sein, erleichtert das Einleben, erhöht die Chance zum kulturadäquaten Handeln und ermöglicht so interkulturell kompetentes und effektives Handeln im Alltag und am Arbeitsplatz.

## **2.2 Kulturelle Divergenzen**

### **Situationsschilderungen**

Ein amerikanischer Trainer, der Manager auf den Arbeitsplatz 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 selbst 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 machte 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 Japan zu entsendenden Mitarbeiter auf die 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 müssten, ist immer noch weit verbreitet. Interessanterweise haben vor allem *die* deutschen Unternehmen gelernt, sich besser vorzubereiten, die schon lange auf 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.“

### **Erläuterungen**

In diesem Text werden die Konfrontationen mit fremdkulturellen Verhaltensweisen und Umwelteindrücken thematisiert. Es wird das im Ausland Erfahrene mit den vorhandenen Erwartungen und Gewohnheiten verglichen und daraus werden Schlüsse gezogen. Es wird Ignoranz und Überlegenheit in fachlichen und wenn das nicht recht funktioniert im moralischen Verhaltensbereich thematisiert. Von Konvergenzen und dem Verschwinden von Kulturunterschieden ist hier jedenfalls nichts zu finden, im Gegenteil, es wird eher von einem Erstaunen, Erschrecken und Versagen gegenüber der Vielfalt kultureller Heterogenität berichtet. Es wird aber auch deutlich, wie wichtig eine gezielte Vorbereitung, interkulturelles Lernen und eine gut ausgebildete interkulturelle Handlungskompetenz ist. Der Förderung einer solchen Schlüsselqualifikation steht nicht so sehr die Vorstellung und Erwartung entgegen, dass Menschen auf der ganzen Welt sich gleich verhalten oder im Zuge kultureller Konvergenz aneinander sehr ähnlich geworden sind, sondern die Überzeugung, dass jede bewährte und fachlich gut qualifizierte deutsche Führungskraft in der Lage ist, mit ihrer pragmatischen Menschenkenntnis, Toleranz und Weltoffenheit interkulturell bedingte Divergenzen problemlos meistern zu können.

## **3 Entwicklungsphasen interkultureller Handlungskompetenz**

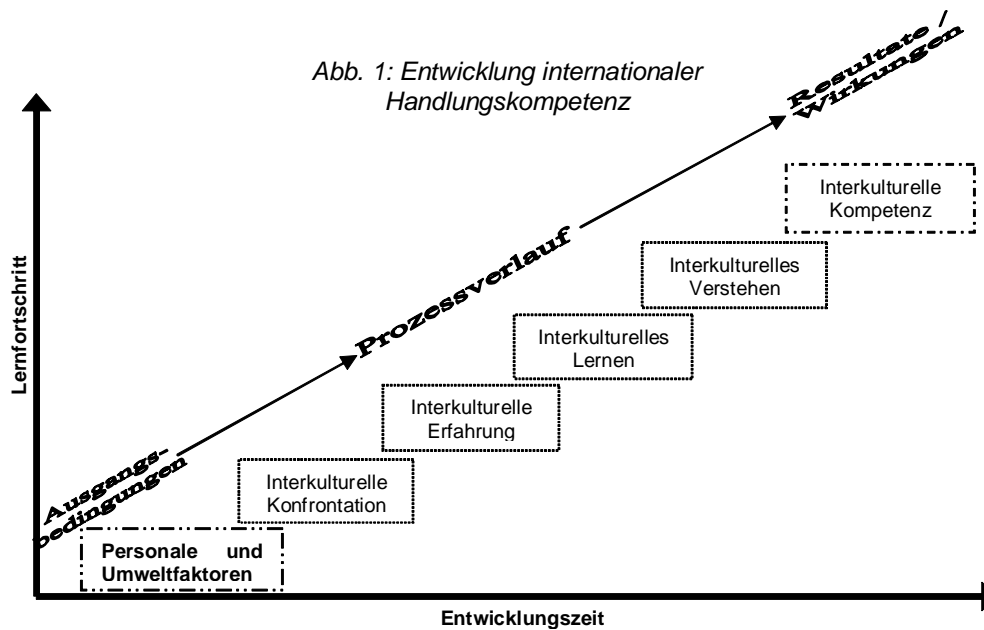
Entsprechend den bisherigen Ausführungen und auf der Basis der Definition von Kultur als einem für Nationen, Gesellschaft, Organisationen, Gruppen spezifischen Orientierungssystem, das eine bedeutungs- und sinnstiftende Funktion hat und das einerseits Handlungsanregungen und Handlungsmöglichkeiten eröffnet und andererseits auch Handlungsgrenzen setzt (Thomas 2003a), lässt sich interkulturelle Handlungskompetenz folgendermaßen definieren.

### **3.1 Definition interkultureller Handlungskompetenz**

Interkulturelle Handlungskompetenz ist die notwendige Voraussetzung für eine angemessene, erfolgreiche und für alle Seiten zufriedenstellende Kommunikation, Begegnung und Kooperation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Interkulturelle Handlungskompetenz ist das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses. Die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz setzt die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit fremden kulturellen Orientierungssystemen voraus, basierend auf der Grundhaltung kultureller Wertschätzung. Interkulturelle Handlungskompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, die kulturelle Bedingtheit der Wahrnehmung, des Urteilens, des Empfindens und des Handelns bei sich selbst und bei anderen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen. Im Rahmen interkultureller Handlungskompetenz 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. Bei der interkulturellen Handlungskompetenz geht es um die Schaffung der personalen Voraussetzungen dafür, dass interkulturelle 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. So entsteht interkulturelle Kompetenz als Potenzial und interkulturelle Performanz als gekonntes Handeln der kulturellen Überschneidungssituationen nicht von alleine, auch nicht einfach aufgrund von "learning-by-doing", sondern als im Verlauf mehrerer aufeinander aufbauender Entwicklungsphasen.

### 3.2 Entwicklungsphasen interkulturellen Handelns (Abb. 1)



#### 3.2.1 Personale und Umweltfaktoren

Von entscheidender Bedeutung für den Umgang mit kulturellen Überschneidungssituationen sind auf personaler Seite die im Verlauf der lebensgeschichtlichen Entwicklung gemachten Erfahrungen und entsprechenden Verfestigungen im Bereich von Wertvorstellungen, Motivstrukturen, Einstellungen, den Selbstkonzeptausprägungen, dem Selbstbild, Fremdbild und vermuteten Fremdbild u.a. und dem, was sich daraus an generalisiertem Menschen- und Weltbild ausgebildet hat. Weiterhin spielen Persönlichkeitsmerkmale im Sinne von zeitlich stabilen und überdauernden Persönlichkeitseigenschaften (traits) eine wichtige Rolle, wobei im Zusammenhang mit den Anforderungen in kulturellen Überschneidungssituationen Merkmale wie Selbstsicherheit, Reflexivität, Flexibilität, Neugier, Ambiguitätstoleranz und Perspektivenwechsel von besonderer Bedeutung sind, wie eine Reihe diesbezüglicher Forschungsarbeiten gezeigt haben (Kühlmann 1993; Stahl 1998; Deller 2000).

Personales und interpersonales Handeln findet immer in einer spezifischen sozialen Umwelt statt, ausgehend von größeren sozialen Einheiten wie Organisationen und kleineren sozialen Einheiten wie Gruppen bis hin zu Dyaden, vollzieht sich in mehr oder weniger umfangreichen und eng geknüpften Beziehungsnetzwerken und ist beeinflusst von bestimmten Positionen, vom Status und der Rolle, die der Handelnde in sozialen Netzwerken einnimmt (Thomas 1991; Stroebe/Hewstone/Stephenson 1996<sup>3</sup>).

### 3.2.2 Interkulturelle Konfrontation

Je höher der lebens- und arbeitsweltliche Interaktionszwang in Bezug auf den fremdkulturellen Partner ist, um so stärker wird die Konfrontation mit kulturell bedingt divergenten Handlungsweisen ausfallen und umso weniger wird es gelingen, der interkulturellen Konfrontation auf Dauer wirksam auszuweichen. Die Akzeptanz kultureller Unterschiede, der offene und dynamische Umgang mit ihnen, der von einer grundlegenden Haltung kultureller Wertschätzung getragen ist, bewirkt einerseits die Reduzierung oder sogar Verhinderung des Kulturschocks und bietet zum anderen die Chance, einen Lernprozess anzustoßen, der damit beginnt, neuartige Erfahrungen zu machen, indem einerseits Fremdes beachtet und mit Eigenem verglichen wird, darauf aufbauend neue Perspektiven der Selbstwahrnehmung, der eigenpersonalen Identität sowie der sozialen und kulturellen Identität eingenommen und bedingt dadurch Möglichkeiten geschaffen werden, das Gemeinsame der interkulturellen Überschneidungssituation zu erkennen und aktiv gestalten zu können.

### 3.2.3 Interkulturelle Erfahrung

Von entscheidender Bedeutung zur Initiierung von Prozessen interkulturellen Lernens im Hinblick auf die Entwicklung interkultureller Kompetenz sind interkulturelle Erfahrungen (Dinges/Baldwin 1996; Brislin/Bochner/Lonner 1975; Kammhuber 2000). Zur interkulturellen Erfahrung kommt es durch die Einbindung in kulturelle Überschneidungssituationen meist in Form interkultureller Begegnungen, und zwar direkter Art, durch das Zusammentreffen von zwei Personen aus unterschiedlichen Kulturen bzw. der Beobachtung interkulturellen Handelns oder indirekt, z. B. durch medienvermittelte Informationen, die sich mit Aspekten des Eigenen und Fremden vergleichend auseinander setzen. Dabei ist neben der Bedeutsamkeit und Nachhaltigkeit auch die Erfahrbarkeit auf kognitiver, emotionaler und volitionaler Ebene von Bedeutung. Selbst wenn Personen wissen, dass sie aus verschiedenen Kulturen stammen, muss es noch keineswegs zu interkulturellen Lernerfahrungen kommen.

Besonders lernrelevant haben sich in diesem Zusammenhang Erfahrungen im Umgang mit sog. kritischen Interaktionssituationen erwiesen, also Situationen, in denen der fremdkulturelle Partner sich in einer Art und Weise verhält, wie der Handelnde es nicht erwartet hat, die von seinen eigenen Verhaltensgewohnheiten deutlich abweicht, die ihm unvertraut ist, wofür er keine Erklärung zur Verfügung hat und auch so schnell keine passende Erklärung findet und die er unabhängig von einzelnen Personen in ähnlich gelagerten Situationen immer wieder beobachtet. Häufig auftauchendes, unerklärbares und unverständlich bleibendes, erwartungswidriges Verhalten führt zur Irritation, drohendem Orientierungsverlust, im günstigsten Fall zu Nachdenklichkeit, in ungünstigeren Fällen zur Verärgerung, Enttäuschung, Wut und Verzweiflung und löst evtl. aggressives Verhalten gegenüber dem fremdkulturellen Partner aus (Thomas 1996; Fiedler/Mitchell/Triandis 1971; Triandis 1984; Kammhuber 2000; Thomas 2000a; 2003c).

### 3.2.4 Interkulturelles Lernen

Die Phase des eigentlichen interkulturellen Lernens ist bestimmt vom Gewahrwerden und Akzeptieren von kulturell bedingten Unterschieden, vom Informieren und Reflektieren über kulturelle Unterschiede und der Entwicklung von Einsichten und Handlungswissen im Umgang mit ihnen (Thomas 2003a; 2003b).

Entwickelt werden muss eine Grundhaltung kultureller Wertschätzung in Bezug auf Eigenkultur, Fremdkultur und dem, was aus einem Vergleich, einem Zusammentreffen und der spezifischen Gestaltung von kulturellen Überschneidungssituationen als „Interkultur“ ent-

steht (Wierlacher 1995; Wierlacher/Hudson-Wiedenmann 2000). Aufgebaut, erprobt und verankert werden müssen weiterhin interkulturell äquivalente Varianten interkultureller Kommunikation und Kooperation sowie Verfahren zur kulturadäquaten Nutzung von Lernmöglichkeiten und -methoden. Da Menschen unterschiedlicher Kulturen unterschiedliche Methoden und Verfahrensweisen zur Problemlösung entwickelt haben und da interkulturelles Lernen im Kern aus problemlösendem Handeln besteht, ist eine Sensibilität für kulturäquivalente Formen des Lehrens und Lernens zu entwickeln.

### 3.2.5 Interkulturelles Verstehen

Erfolgreich ist interkulturelles Lernen dann, wenn interkulturelles Verstehen möglich wird, wenn also in der Lernbilanz Folgendes erreicht wird:

1. *Kulturadäquate Verhaltensattribution*: Der Handelnde sollte in einer kulturellen Überschneidungssituation in der Lage sein, das Verhalten seines fremdkulturellen Interaktionspartners so zu verstehen, wie es dem fremdkulturellen Orientierungssystem entspricht.
2. *Erweiterung des Selbstkonzepts*: Durch die bewusste Reflexion des eigenkulturellen Orientierungssystems wird das Bewusstsein der Relevanz dieses Orientierungssystems für die eigene Wahrnehmung, das Denken, Empfinden und Handeln erheblich erweitert, da diese Ressourcen nunmehr einem gezielten und geplanten Einsatz in kulturellen Überschneidungssituationen zugänglich sind (Thomas 1999; 2000b).
3. *Erweiterung des Repertoires an Verhaltensalternativen*: Eng verbunden mit der Erweiterung des Selbstkonzepts ist die Möglichkeit, das bereits verfügbare Handlungsrepertoire über den Umgang mit dem eigenkulturellen Orientierungssystem so zu erweitern, das aufbauend auf einem vertieften Verständnis des fremdkulturellen Orientierungssystems und der damit verbundenen Antizipation der Reaktionen des Partners Möglichkeiten zur aktiven Gestaltung der entstehenden interkulturellen Situation genutzt werden könnten.
4. *Erweiterung des Repertoires an Erklärungsalternativen*: Ein zentrales Element interkulturellen Lernens besteht darin, auf das fremdkulturelle Partnerverhalten nicht einfach nur mit den eingefahrenen Verhaltensgewohnheiten, basierend auf dem eigenkulturellen Erfahrungsschatz, zu reagieren, sondern vor dem Reagieren unterschiedliche Erklärungsalternativen für das erwartungswidrige Verhalten zu generieren und auf ihre Kulturadäquatheit hin zu überprüfen, um so eine kulturisomorphe Erklärung zu gewinnen (Kammhuber 2000).
5. *Interkulturelle Orientierungsklarheit*: Ein zentrales Bedürfnis des Handelnden ist, sich in seinem sozialen Umfeld orientieren zu können und eine gewisse Sicherheit zu bekommen, dass diese Orientierungsleistung zu zuverlässigen Antizipationen zukünftiger Ereignisse führt. Dies ist um so wichtiger, je neuartiger, intransparenter und unsicherer das zu erwartende soziale Umfeld für den Handelnden ist, was für das Handeln in kulturellen Überschneidungssituationen zweifellos zutrifft.
6. *Potenzial zum kulturadäquaten Handeln*: Erfolgreiches interkulturelles Lernen verschafft dem Handelnden ein Gefühl der Orientierungsklarheit und die Zuversicht über ein ausreichendes Ressourcenpotenzial zur Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen, auch dann zu verfügen, wenn in der Interaktion mit fremdkulturellen Partnern kritische und womöglich konflikthafte Situationskontexte entstehen.

### 3.2.6 Interkulturelle Kompetenz

Neben den Handlungspotenzialen, die zu diesem Zeitpunkt den Lern- und Entwicklungsprozessen routinemäßig zur Verfügung stehen sollten, wie Perspektivenwechsel, Perspektiven-



transformation, Selbstwirksamkeit, Selbstdezentrierung, Selbstdistanz und Orientierungsklarheit, gehören zur interkulturellen Handlungskompetenz auch die Fähigkeit zur Herstellung von Handlungssicherheit, Handlungsflexibilität, Handlungskreativität und Handlungstransfer (Thomas 2000a; 2000b):

1. *Handlungssicherheit*: Der Begriff Handlungssicherheit bezieht sich einmal auf den Handelnden selbst und seine Fähigkeiten, Klarheit und Transparenz bezüglich der Zielbestimmungs- und Zielerreichungsmethoden herzustellen sowie für interkulturelle Synergiepotenziale und kulturelle Ressourcen sensibel zu sein. Zum anderen kommt es darauf an, dass die genannten Elemente der Handlungssicherheit auch für den Interaktionspartner verfügbar sind bzw. verfügbar gemacht werden. Defizite hinsichtlich der Basisfaktoren für Handlungssicherheit zu erkunden, aufzudecken, unter Umständen zu kommunizieren und durch aktives, partnerbezogenes Handeln auszugleichen, sind Teilaspekte der interkulturellen Kompetenz.
2. *Handlungsflexibilität*: Da interkulturelle Kompetenz nicht nur auf eine spezifische Zielkultur gerichtet ist, sondern generell in kulturell bedingten Überschneidungssituationen zur Wirkung kommen soll, bedarf es eines ausreichenden Maßes an Handlungsflexibilität in Bezug auf Zielerreichungsstrategien, Erklärungs-/Interpretationsvarianz, Handlungsstrategien und einer für beide Seiten akzeptablen Bilanzierung von Sollwert-Istwert-Diskrepanzen.
3. *Handlungskreativität*: Erst auf der Grundlage vorhandener Handlungspotenziale, eines gewissen Maßes an Handlungssicherheit und einer gewissen Fähigkeit zur Handlungsflexibilität kann Handlungskreativität als wichtiges weiteres Element interkultureller Kompetenz entstehen. Sie ist bedeutsam, um ein förderliches soziales Umfeld für den Aufbau von Interkultur zu schaffen und so das Entwickeln, Erproben und nachhaltige Praktizieren innovativer Formen interkultureller Synergie zu ermöglichen (Zeutschel 1999; Tjitra 2000).
4. *Handlungstransfer*: Interkulturelle Kompetenz zeichnet sich dadurch aus, dass kompetentes Handeln in unterschiedlichen kulturellen Begegnungssituationen auch dann möglich wird, wenn der Handelnde bislang keine Erfahrung mit Vertretern dieser Kultur gemacht hat, also eine verallgemeinerbare Strategie zum Aufbau interkulturellen Handlungswissens entwickelt hat, die ihn in die Lage versetzt, erfolgreich praktizierte Formen interkulturellen Handelns auf neuartige kulturelle Überschneidungssituationen zu übertragen und erfolgreich anzupassen.

## 4 Ausbildungs- und Qualifizierungsaspekte

Die Forschungen zur interkulturellen Handlungskompetenz und hier besonders über die Bedingungen und Investitionen zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz zeigen, wie in diesem Artikel ausgeführt, dass diese Schlüsselqualifikation nicht allein über Praxiserfahrung entsteht, sondern eines Anstoßes durch Lern- und Entwicklungsprozesse bedarf.

### 4.1 Entwicklung interkultureller Trainings

Das bislang nicht gelöste doppelte Dilemma besteht nun darin, dass zwar interkulturelle Vorbereitungstrainings und den Auslandseinsatz begleitende Unterstützungsprogramme für

wichtig erachtet werden, gleichzeitig aber dafür immer weniger Trainingszeit zur Verfügung gestellt wird. Die Ausbildungsinvestitionen werden zudem immer nur von Fall zu Fall vorgenommen und wenn sich krisenhafte Entwicklungen abzeichnen, selten als ein selbstverständlicher Teil einer langfristigen Personalentwicklung im Unternehmen gesehen. Das zweite Dilemma besteht darin, dass einerseits die Ansprüche an die Qualität interkultureller Handlungskompetenz steigen, z. B. soll der Auslandsmitarbeiter nicht nur mit nationalkulturellen Unterschieden adäquat umzugehen verstehen, sondern er soll auch die unternehmenskulturellen Aspekte des eigenen und des Partnerunternehmens, die auftragsspezifischen Belange und die langfristigen Entwicklungschancen in der internationalen Geschäftsbeziehung im Auge behalten, andererseits fehlen ihm die dazu erforderlichen Informationen und Kenntnisse. Gerade diese wären aber aus dem reichhaltigen Erfahrungsschatz früherer Auslandsmitarbeiter zu gewinnen, doch diese sind längst nicht mehr vor Ort, pensioniert oder anderwärts tätig. Der Verlust an praxisbezogenem Erfahrungswissen durch die so gepriesene Mobilität und Veränderungsdynamik des Personals, bedeutet gerade im Auslandseinsatz ein nicht zu kompensierendes Defizit an wichtigen Ressourcen. Das trifft auch für die Qualität interkultureller Orientierungs- und Vorbereitungstrainings zu, die nicht so praxisbezogen sein können, wie sie sein sollten, um die Lern-Transfer-Probleme zu reduzieren, in dem sie mehr "aktives Wissen" ermöglichen anstatt "träges Wissen" zu vermitteln (Kammhuber 2000; Mandl/Prenzel/Gräsel 1992).

Wenn nur Fach- und Führungskräfte, die sich für einen Auslandseinsatz interessieren oder in ihrem eigenen Land mit ausländischen Partnern zusammenarbeiten, die Chance bekommen, interkulturelle Handlungskompetenz zu entwickeln, so ist das zu einseitig. Der Auslandsmitarbeiter steht immer in enger Verbindung mit dem Mutterunternehmen in Deutschland und erwartet zu Recht, dass seine dort tätigen Kollegen Verständnis für die besonderen Probleme vor Ort aufbringen. Genau dieses Verständnis wird aber, wie einschlägige Untersuchungen zeigen, von den Expatriates vermisst und dieses Defizit als Belastung empfunden. Die unausweichliche Konsequenz daraus ist, interkulturelle Handlungskompetenz als Teil der langfristigen Personalförderung und Personalqualifizierung anzusehen und für alle Fach- und Führungskräfte, die mit Auslandsgeschäften befasst sind, verbindlich zu machen. Hier besteht erheblicher Nachholbedarf.

#### **4.2 Kulturspezifität interkultureller Trainingsmethoden**

Interkulturelle Forschung hat im Verlauf der letzten Jahre erhebliche Fortschritte auf dem Gebiet der Entwicklung und Evaluation interkultureller Trainings, interkultureller Assessment-Center, interkultureller Coachings, interkultureller Ausbildung und Beratung aufzuweisen (Landis u.a. 1983; 1996; 2004), doch wurde bei der Entwicklung von Trainingsinhalten und Trainingskonzepten stillschweigend davon ausgegangen, dass sie universell akzeptiert, lernwirksam und einsetzbar sind, z. B. der Culture Assimilator resp. Culture Sensitizer Training. Tatsächlich aber gibt es erhebliche kulturspezifische Unterschiede im Bezug auf die Wahrnehmung, Bearbeitung, Akzeptanz und Wirksamkeit von Lernmaterialien und didaktischen Konzepten (Thomas 2002; 2003b). Kulturell adäquate interkulturelle Lern- und Trainingsmethoden zu entwickeln, wird demnach eine Zukunftsaufgabe sein.

#### **4.3 Förderung interkultureller Handlungskompetenz als gesamtgesellschaftliche Aufgabe**

Interkulturelle Handlungskompetenz wird so wie in diesem Beitrag auch als wichtige

Schlüsselqualifikation für den wirtschaftlichen Erfolg und die berufliche Auslandstätigkeit angesehen. Dies stellt sich aber immer mehr als eine zu eingeschränkte Sichtweise heraus und das aus zwei Gründen:

Erstens sind die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen auf nationaler, europäischer und außereuropäischer Ebene wegen ihrer engen globalen Vernetzung nicht mehr ohne ein Mindestmaß an interkulturellem Verständnis zu durchschauen, in ihrer Tragweite abzuschätzen und zu bewerten. Deshalb ist eine in die Breite gehende Ausbildung in interkultureller Kommunikation und interkultureller Handlungskompetenz zumindest im Bereich der Hochschulen und allen Einrichtungen des tertiären Bildungssektors, in denen Führungskräfte ausgebildet werden, unerlässlich. Dies zeigen auch die Zielsetzungen und die Evaluationsergebnisse einschlägiger Master- und Zusatzstudiengänge.

Zweitens beginnt der Aufbau interkultureller Handlungskompetenz nicht erst mit einem ein- oder zweitägigen Training kurz vor dem Auslandseinsatz, sondern für viele schon in der Jugend- und Schulzeit. Neuere Studien belegen die immense Wirkung von internationalen Schüler-, Jugend- und Praktikantenaustauscherfahrungen auf die Persönlichkeitsentwicklung einschließlich der Berufslaufbahn (Thomas/Chang/Abt 2006). Zukünftig wird die interkulturelle Handlungskompetenz-Thematik eines ganzheitlichen lebensbiographischen Bezugsrahmens und einer entsprechenden Einbettung bedürfen, indem die beruflichen Funktionen nur einen, wenn auch sehr wichtigen Teilaspekt darstellen.

## Literatur

- Adler, N. J. (1980): Cultural synergy: the management of cross-cultural organizations; in: W. W. Burke, L. D. Goodstein (Eds.): Trends and Issues in organization development. Current Theory and Practice. San Diego, 163-184
- Adler, N. J. (1983): Organizational development in a multicultural environment; in: Journal of Applied Behavioral Science, 19, 344-365
- Brislin, R., S. Bochner, W. Lonner (Eds.) (1975): Cross-cultural perspectives on learning. Beverly Hills, CA
- Deller, J. (2000): Interkulturelle Eignungsdiagnostik – Zur Verwendbarkeit von Persönlichkeitsskalen. Waldsteinberg
- Dinges, N., K. Baldwin (1996): Intercultural competence: A research perspective; in: D. Landis, R. Bhagat (Eds.): Handbook of intercultural training. Thousand Oaks, CA, 106-123
- Fiedler, F. E., T. Mitchell, H. C. Triandis (1971): The culture assimilator: An approach to cross-cultural training; in: Journal of Applied Psychology 55, 2, 95-102
- Kammhuber, S. (2000): Interkulturelles Lernen und Lehren. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Kühlmann, T. M. (Hg.) (1993): Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Göttingen
- Landis, D., R. Brislin (Eds.). (1983): Handbook of Intercultural Training (3 vols.). Elmsford, N.Y.
- Landis, D., R. S. Bhagat (Eds.) (1996): Handbook of Intercultural Training. New Delhi
- Landis, D., J. M. Bennett, M. J. Bennett (Eds.) (2004): Handbook of Intercultural Training. New Delhi
- Mandl, H., M. Prenzel, C. Gräsel (1992): Das Problem des Lerntransfers in der betrieblichen Weiterbildung; in: Unterrichtswissenschaft, 2, 126-143
- Moran, R. T., P. A. Harris (1982): Managing cultural synergy. Houston
- Popella, W. (1989): Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung. Berlin
- Stahl, G. K. (1998): Internationaler Einsatz von Führungskräften. München
- Stroebe, W., M. Hewstone, G. M. Stephenson (Hg.) (1996): Sozialpsychologie. Berlin, 3. Auflage

- Thomas, Alexander (1991): Grundriß der Sozialpsychologie. Bd. 1 und 2: Grundlegende Begriffe und Prozesse. Göttingen
- Thomas, Alexander (Hrsg.) (1996): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen
- Thomas, Alexander (1999): Welche langfristigen Wirkungen haben internationale Schüleraustauschprogramme?; in: Internationaler Jugendaustausch- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland e.V. (Hrsg.): Forum Jugendarbeit International – Südosteuropa. Münster
- Thomas, Alexander (2000a): Forschungen zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards; in: Kultur, Handlung, Interpretation – Zeitschrift für Sozial- und Kulturwissenschaften 9, 2, 231–279
- Thomas, Alexander (2000b): Von der multikulturellen Gesellschaft zur interkulturellen Zusammenarbeit; in: E. Regnet, L. M. Hoffmann (Hg.): Personalmanagement in Europa. Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie (Hg. v. H. Schuler). Göttingen: Hogrefe, S. 25–42
- Thomas, Alexander (2002): Intercultural training viewed as an intercultural situation. Or: How culture-specific is intercultural training?; in: P. Boski, F. J. R. van de Vijer, A. M. Chodyncka (Eds.): New Directions in Cross-Cultural Psychology: selected papers from the Fifteenth International Congress of the International association for Cross-Cultural Psychology. Warsaw: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, 447-462
- Thomas, Alexander (2003a): Interkulturelle Kompetenz – Grundlage, Probleme und Konzepte; in: Erwägen, Wissen, Ethik (EWE) – Streitforum für Erwägungskultur 14, 1, 137 – 228
- Thomas, Alexander (2003b): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns; in: Alexander Thomas (Hg.): Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen, 2., überarb. u. erw. Auflage, 433-485
- Thomas, Alexander (2003c): Kultur und Kulturstandards; in: A. Thomas, E.U. Kinast, S. Schroll-Machl (Hg.): Handbuch Interkultureller Kommunikation und Kooperation. Bd.1 Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 19-31
- Thomas, Alexander, C. Chang, H. Abt (2006): Erlebnisse, die verändern - Langzeitwirkungen der Teilnahme zu internationalen Jugendbegegnungen. Göttingen
- Tjitra, H. W. (2000): Analyse von Synergiepotentialen und interkulturellen Problemen in der Zusammenarbeit deutsch-indonesischer Arbeitsgruppen. Wiesbaden
- Triandis, H. C. (1984): A theoretical framework of the more efficient construction of culture assimilators; in: International Journal of Intercultural Relations 8, 301–330
- Wierlacher, A. (Hrsg.) (1995): Das Fremde und das Eigene. Prolegomena zu einer interkulturellen Germanistik. München
- Wierlacher, A., U. Hudson-Wiedenmann (2000): Interkulturalität; in: A. Wierlacher (Hrsg.): Kulturthema Kommunikation: Konzepte – Inhalte – Funktionen. Mönnesee 219–232
- Zeuschel, U. (1999): Interkulturelle Synergie auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch-US-amerikanischen Problemlösegruppen; in: Zeitschrift für Angewandte Psychologie 2, 131–160

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Alexander Thomas  
Universität Regensburg  
Institut für Experimentelle Psychologie  
Universitätsstraße 31  
D-93040 Regensburg  
e-mail: [alexander.thomas@psychologie.uni-regensburg.de](mailto:alexander.thomas@psychologie.uni-regensburg.de)

**Schlagwörter: Interkulturelle Handlungskompetenz, interkulturelle Kooperation, interkulturelles Lernen**