

Tagungsbericht

"interkulturell/ international: arbeiten, führen + kooperieren"

Die 14. Tagung der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP), durchgeführt am 6. Oktober 2006 in Zürich, widmete sich einer im Hinblick auf die zunehmend globalisierte Wirtschaftswelt höchst aktuellen Thematik: Die Zusammenarbeit im interkulturellen Kontext. Angekündigt unter dem Titel "interkulturell/ international: arbeiten, führen + kooperieren" fokussierte die vom Präsidenten der SGAOP Prof. Dr. Ivars Udris (ETH Zürich) moderierte Tagung auf die Auseinandersetzung mit allgegenwärtigen, gleichzeitig aber schwer fassbaren Konzepten wie "Diversity", "Inter-" oder "Multikulturalität". Die Beiträge der sieben ReferentInnen reflektierten dabei sowohl die theoretisch-konzeptionelle Komplexität des Tagungsthemas wie auch die empirischen Schwierigkeiten, die sich bei der Untersuchung von erfolgsrelevanten Faktoren in der interkulturellen Kooperation ergeben. Die Tagung offenbarte dabei einen Konsens dahingehend, dass es trotz der unbestrittenen und zunehmenden Bedeutung der interkulturellen Handlungskompetenz in international tätigen Organisationen noch vergleichsweise wenig direkt für die betriebliche Praxis verwertbares Wissen gäbe.

Wer demnach auf einfache Lösungen gehofft hatte, sah sich mit der Nachricht konfrontiert, dass der heutige Wissensstand in Praxis und Forschung den Schluss nahe legt, dass – wie Prof. Dr. Alexander Thomas (Universität Regensburg) in seinem Beitrag erwähnte – noch etliche Fragen ungeklärt seien und damit viel Arbeit bevor stünde. In Anbetracht der Tatsache, dass beispielsweise über 50% der Expatriates – das heißt Manager, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit im Ausland tätig sind – ihre Auslandsengagements frühzeitig abbrechen würden oder zumindest mit erheblichen privaten wie beruflichen Problemen konfrontiert seien, war der Fokus der Tagung darauf gerichtet, die mit der interkulturellen Kooperation verbundenen Problemfelder aufzudecken. So illustrierte beispielsweise Thomas anhand eigener Forschungsergebnisse, dass das Nicht-Erkennen der Determinanten des eigenen

wie auch des fremden Denkens unweigerlich zu Un- und Missverständnissen und somit letztlich zu betrieblichen Leistungseinbußen führen würden. Während Thomas verdeutlichte, dass die interkulturelle Handlungskompetenz in der Gesellschaft wie auch in den Betrieben als unzureichend zu bewerten sei, deutete der Erfahrungsbericht von Dr. Ariane Bentner (Darmstadt) aus ihrer Beratungstätigkeit in der deutschen Verwaltung darauf hin, dass es auch im öffentlichen Dienst noch kaum angemessene Personalentwicklungsmethoden gäbe, um die Mitarbeitenden entsprechend auf ihr (zunehmend) ausländisches "Klientel" vorzubereiten. Enid Kopper (Zürich) kam auf dem Hintergrund ihrer in schweizerisch-amerikanischen Firmen durchgeführten Workshops ebenfalls darauf zu sprechen, dass national geprägte Verhaltensmuster und Stereotypen die interkulturelle Zusammenarbeit immer und oft signifikant erschweren würden. Bezüglich der Frage, wie kulturell bedingte Konflikte zu lösen seien, war über verschiedene Beiträge hinweg zu erfahren, dass das Verstehen des "Anderen" oder des "Fremden" eine essenzielle Ingredienz erfolgreicher interkultureller Zusammenarbeit sei. Die Etablierung eines gangbaren Modus Vivendi setze also voraus, dass die Mitarbeitenden ein Gefühl für Andersartigkeit entwickelten. PD Dr. Christel Kumbruck (Universität Kassel) wies diesbezüglich auf die Wichtigkeit von Empathie hin, wobei deutlich gemacht wurde, dass der Umgang mit Unterschiedlichkeit in erster Linie die Fähigkeit zur Übernahme der Perspektive des Anderen beinhalte.

Die mit interkultureller Kompetenz verbundenen empirischen Probleme wurden in erster Linie im Rahmen der Präsentation von Prof. Dr. Jürgen Deller (Universität Lüneburg) deutlich, der anhand seiner international angelegten „Lüneburg-Studie“ die individuellen Erfolgsfaktoren internationaler Zusammenarbeit zu extrahieren versuchte. Wie die Resultate Dellers "work in progress" zeigten, waren weder Persönlichkeitseigenschaften wie Intelligenz noch biographische Informationen oder kognitive Fähigkeiten der untersuchten Expatriates geeignet, um die Anpassungsleistung und Job-Performance der im Ausland tätigen Manager vorherzusagen. Dieses Ergebnis erstaunte jedoch nur bedingt, sofern in

Betracht gezogen wurde, dass erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit oder Kommunikation stets Interaktion impliziert. Erfolg im interkulturellen Kontext, so Kumbruck, mache unabdinglich, dass sich alle Interaktionspartner aktiv mit der Perspektive des Gegenüber auseinandersetzen, was gleichzeitig bedeute, dass die Qualität der jeweiligen Beziehung und nicht individuelle Fähigkeiten über Erfolg oder Scheitern entscheiden würden.

Während die Tagung deutlich werden ließ, dass noch kaum Einigung besteht hinsichtlich der Semantik von Begriffen wie Diversity oder Multikulturalität, machte insbesondere *Prof. PhD Chris Steyaert* (Universität St. Gallen) darauf aufmerksam, dass man nicht in der Lage sei, über betriebliche Anwendungen zu sprechen, bevor man sich nicht Klarheit darüber verschafft habe, was überhaupt unter Multikulturalität verstanden würde und wie sich dieses Verständnis auf die organisationale Handhabung von Unterschiedlichkeit auswirke. Steyaert monierte dabei, dass Organisationen heute oft versuchten, Unterschiedlichkeit zu managen und damit auch zu kontrollieren, anstatt diese zu ermöglichen. Sofern jedoch Differenz und Unterschiedlichkeit lediglich als potentielle Problemfelder oder Störvariablen behandelt würden, gäbe es laut Steyaert kaum Hoffnung, dass auch die genuin positiven Aspekte des Phänomens erkannt und genutzt würden. Auch *Prof. Samuel van den Bergh* (Zürcher Hochschule Winterthur) wies darauf hin, dass Diversity als zentrales Moment zur Förderung des betrieblichen Humankapitals zu betrachten sei und dass sich Organisationen, die auf Homogenität setzten – und demnach Diversity unterbänden – sich unweigerlich einen relevanten Wettbewerbsnachteil einhandeln würden.

Gerade aufgrund der Tatsache, dass die Referate mehr Fragen als Antworten zu Tage förderten, war die Tagung eine gute Gelegenheit, sich vertieft mit den Paradoxien und Ungereimtheiten der interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit zu befassen. Der Dialog zwischen ReferentInnen und den etwa 60 Tagungsteilnehmenden aus der betrieblichen Praxis wurde dabei durch intermittierende Workshops aktiv gefördert.

Der Dokumentationsband (180 Seiten) ist zum Preis von CHF 30 (ca. €20) erhältlich bei info@sgaop.ch.

Pascal Dey (St. Gallen)