

Interkulturelle Kompetenz durch interkulturelles Training

Michael Axel und Jochen Prümper

Die zunehmende Internationalisierung stellt für die Personalentwicklung eine neue, in ihrer Bedeutung häufig noch unterschätzte Herausforderung dar. Nach einer Skizzierung der Aktualität des Themas im ersten Abschnitt, und Begriffsbestimmungen im zweiten Abschnitt erfolgt im dritten Abschnitt eine exemplarische Illustration der Handlungswirksamkeit von Kultur am Beispiel Japans. Abschließend werden im vierten Abschnitt Methoden für eine zielgerechte Auslandsvorbereitung von Mitarbeitern vorgestellt.

1 Zur Aktualität des Themas

Die Bürger des einundzwanzigsten Jahrhunderts müssen lernen, die Welt auch durch die Augen, mit dem Verstand und dem Herzen von Menschen zu sehen, die anderen Kulturen angehören als der ihrigen. Zum Ende des zwanzigsten Jahrhunderts haben globale Trends, wie technologischer Fortschritt, Bevölkerungsbewegungen, die Entwicklung von Nationalstaaten mit einer multikulturell zusammengesetzten Bevölkerung, der Verlust der Bedeutung der Idee des Nationalstaates oder die Globalisierung der Weltwirtschaft, die Welt in ein globales Dorf verwandelt (vgl. Chen & Starosta, 1996).

1.1 Technologischer Fortschritt

Fortschritte auf dem Gebiet der Kommunikationstechnologie und des Verkehrswesens ermöglichen es heute, mit geringem zeitlichen Aufwand jeden Bereich der Erde zu erreichen. Der Fluß der Informationen erfolgt dabei zunehmend unabhängig von den Grenzen der Nationalstaaten. Die durch die Entwicklung der Transporttechnologie bewirkten Reisemöglichkeiten erhöhen die Wahrscheinlichkeit der unmittelbaren Kommunikation zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen ungemein. Technologische Entwicklungen, wie z.B. das World Wide Web, tragen ihren Teil dazu bei.

1.2 Bevölkerungsbewegungen

Die Entwicklung auf dem Gebiet des Verkehrswesens hat umfangreiche Bevölkerungsbewegungen, über die Grenzen der Nationalstaaten hinweg, begünstigt. In den Vereinigten Staaten ist dieser Trend besonders ausgeprägt. Bei der letzten Volkszählung im Jahr 1990 zeigte sich, daß heute 20 Millionen der ca. 200 Millionen Einwohner der Vereinigten Staaten nicht in ihrer jetzigen Heimat geboren sind.

Alleine zwischen 1980 - 1990 emigrierten 8,7 Millionen Menschen in die Vereinigten Staaten. Wenigstens 32 Millionen Einwohner sprechen als Muttersprache nicht englisch und von diesen sprechen 14 Millionen englisch nicht fließend. Diese Zahlen zeigen, daß - bedingt durch die jüngsten großen Einwanderungsbewegungen - sich das kulturelle und soziale Gefüge der amerikanischen Gesellschaft in einem rasanten Prozeß der Veränderung befindet.

1.3 Die Entwicklung multikultureller Nationalstaaten

Die globalen Bevölkerungsbewegungen führen im Ergebnis dazu, daß Nationalstaaten zunehmend nicht mehr homogen aus Angehörigen einer Kultur bestehen werden, sondern aus Angehörigen unterschiedlichster Kulturen. Multikulturalität wird zukünftig eher zur Norm, als zu einer Ausnahme. Die Multikulturalität innerhalb eines Nationalstaates wird sich auf jeden Lebensbereich auswirken. Zum Beispiel werden die Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens sich zunehmend hinsichtlich ihrer Rasse, ihrer Kultur und ihrer Sprache unterscheiden. Dies wird zwangsläufig auch Auswirkungen haben auf die Kultur, die Struktur und die Strategie von Unternehmen.

1.4 Abkehr und Renaissance von der Idee des Nationalstaates

In dem Maße, in dem sich die einzelnen Nationalstaaten zu multikulturellen Gebilden entwickeln, wird die Idee des Nationalstaates an Bedeutung verlieren. Diese Tendenz wird noch dadurch verstärkt, daß ein Teil der Souveränität der Nationalstaaten zunehmend an supranationale Organisationen (EU, NATO, NAFTA) abgetreten wird. Parallel zu dieser Entwicklung kommt es jedoch, insbesondere in Krisenzeiten, zu einer Renaissance der Betonung von kulturellen Unterschieden zwischen Bevölkerungsgruppen, und zur Ausbildung von jungen Nationen. Beide Entwicklungstendenzen erhöhen die Wahrscheinlichkeit von interkulturellen Konflikten.

1.5 Globalisierung der Weltwirtschaft

Der Fortschritt auf dem Gebiet der Kommunikationstechnologie und dem Verkehrswesen ermöglichen, daß auch weit entfernte Märkte problemlos und schnell erreicht werden können. Die verschiedenen geographischen Märkte wachsen immer näher zusammen. Die Geschäftswelt wird zunehmend internationaler und interdependenter. Der Trend der Globalisierung der Wirtschaft vervielfacht den Kontakt zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen. Die Internationalisierung des wirtschaftlichen Geschehens kann in verschiedenen Formen erfolgen: Export, Lizenzverträge, Franchising, Joint Ventures, Auslandsniederlassungen, Produktionsbetriebe oder Tochtergesellschaften. Die verschiedenen Formen internationaler Geschäftstätigkeit unterscheiden sich hinsichtlich des Umfangs und der Intensität des Kontaktes mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Beim Exportgeschäft, insbesondere in Form des indirekten Exports, ist der Umfang und die Intensität des Kontaktes mit Angehörigen aus anderen Kulturen noch relativ gering. Bei Direktinvestitionen, z.B. in Form einer Tochtergesellschaft, die sich im 100%igen Besitz

der Muttergesellschaft befindet, ist das Ausmaß des Kontaktes zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen maximal.

Auch internationale Geschäftsaktivitäten sind durch kulturell bedingte unterschiedliche Verhaltensmuster und Erwartungen der aus verschiedenen Kulturen stammenden Beteiligten in verstärktem Maße Konflikten ausgesetzt. Selbst beim einfachen Exportgeschäft kann es durch die Nichtberücksichtigung und Fehlinterpretation des Verhaltens von Angehörigen des Gastlandes zu Friktionen kommen, die zum Scheitern des Exportvorhabens führen können. So führt z.B. Graham (1981) das amerikanische Handelsdefizit gegenüber Japan, neben anderen Einflußfaktoren, wesentlich auf das Unvermögen amerikanischer Geschäftsleute zurück, sich in der japanischen Geschäftswelt entsprechend der dortigen Kulturstandards zu bewegen. Besonders problematisch ist nach Graham (1981) die Unfähigkeit amerikanischer Geschäftsleute, auf den typischen japanischen Verhandlungsstil einzugehen, bei dem weniger der sachliche Vertrag, sondern mehr die emotionale Beziehung die Geschäftspartner verbindet.

Ein Großteil der internationalen Wirtschaftsaktivitäten erfolgt heute in Form von Joint Ventures. Noch stärker als beim Exportgeschäft können bei dieser Form der Auslandstätigkeit auf unterschiedlichem Kulturstandard basierende Erwartungen der Beteiligten zum Scheitern des gemeinsamen Vorhabens führen. Die vielfältigen Probleme, die sich hier entwickeln können, illustrieren Peterson und Shimada (1978) am Beispiel japanisch-amerikanischer Joint Ventures. Die kulturell bedingten unterschiedlichen Erwartungen wirken sich bereits bei der Wahl des Partners aus. Bei der Wahl der Geschäftspartner ist die Persönlichkeit des Gegenübers für amerikanische bzw. westliche Geschäftsleute ein relativ unbedeutendes Kriterium; für Japaner hingegen ist eine emotionale vertrauensvolle Verbindung von zentraler Bedeutung.

Ein weiterer typischer Konfliktbereich bei amerikanisch-japanischen Joint Ventures ist der Status bzw. die Qualität der Beziehung des Gemeinschaftsunternehmens gegenüber den jeweiligen Muttergesellschaften. Amerikaner gehen in der Regel von einer relativ gleichberechtigten, d.h. 'horizontalen' Stellung des Joint Ventures gegenüber dem Mutterunternehmen aus. In japanischen Konzernen wird eine Tochtergesellschaft bzw. ein Joint Venture als 'Kogaisha', wörtlich als 'Kind-Unternehmen' bezeichnet. Das Joint Venture hat einen niedrigeren Status als das Mutterunternehmen. Dies wiederum hat negative Auswirkungen auf die Bereitschaft japanischer Manager, in dem Joint Venture zu arbeiten. Die Entscheidungskompetenzen bzw. Rechte des Joint Ventures gegenüber dem japanischen Mutterunternehmen sind in der Regel geringer als gegenüber dem amerikanischen Mutterunternehmen (Peterson & Shimada, 1978).

Die oben skizzierten Tendenzen belegen, daß es für die Entwicklung interkultureller Kompetenz unabdingbar ist, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Kulturen zu kennen. Die Notwendigkeit von interkultureller Kompetenz stellt sich dabei sowohl auf der individuellen bzw. unternehmerischen privatwirtschaftlichen Ebene, als auch für eine ganze Nation. Die in einem Unternehmen zur Verfügung stehende individuelle bzw. kumulierte organisationale interkulturelle Kompetenz determiniert wesentlich dessen internationale Wettbewerbsfähigkeit. Interkulturelle Kompetenz entwickelt sich zunehmend zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor (Ingelfinger, 1995). Auf der nationalen Ebene beeinflusst die interkulturelle

Kompetenz der Mitarbeiter staatlicher Organe die Durchsetzung der politischen und ökonomischen Interessen einer Nation (Feldmann, 1976).

2 Zur Definition von 'interkultureller Kompetenz'

Der Begriff 'interkulturelle Kompetenz' ist aus den drei Worten 'inter', 'Kultur' und 'Kompetenz' zusammengesetzt. Diese werden im Folgenden definiert. Die zur Zeit prägnanteste Definition des Begriffs Kultur stammt von Hofstede (1993). Er definiert Kultur als „... die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede, 1993, S. 19). Eine differenziertere Bestimmung des Kulturbegriffes stammt von Kroeber und Kluckhohn (1952), die bereits 1952 150 Definitionen miteinander verglichen und zu der folgenden, eigenen Definition verdichteten.

„Kultur besteht aus expliziten und impliziten Verhaltensmustern, die durch Symbole erworben und vermittelt werden, die spezifische Leistung einer menschlichen Gruppe begründen, einschließlich ihrer Verkörperung in Kulturprodukten. Der Wesensgehalt der Kultur besteht aus tradierten (historisch gewachsenen und selektierten) Ideen und damit verbundenen Wertvorstellungen. Kulturelle Systeme können einerseits als Ergebnisse von Handlungen und andererseits als Bedingungelemente von Handlungen betrachtet werden“ (Kroeber & Kluckhohn, 1952, S. 181, zit. n. Thomas, 1993, S. 379).

Aus dieser Definition des Begriffs Kultur geht hervor, daß Kultur ein überindividuelles soziales Phänomen ist, welches erlernt wird, sich in Symbolen (Sprache, Kunst, Literatur) niederschlägt, durch Symbole vermittelt wird und welches das Verhalten der Kulturträger beeinflusst (vgl. hierzu auch Inkeles, 1996; Kluckhohn, 1951; Kluckhohn & Strodbeck, 1961; Piker, 1994; Schein, 1985; Singer, 1961).

Die traditionelle Anthropologie und Ethnologie beschreiben und analysieren eine bestimmte Kultur bzw. vergleichen bestenfalls zwei oder mehrere miteinander. Es werden Erkenntnisse gewonnen über das Verhalten von Angehörigen anderer Kulturen untereinander. Gerade die im ersten Abschnitt beschriebenen Globalisierungstendenzen seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges machen jedoch die Analyse kultureller Überschneidungssituationen erforderlich (Hall & Whyte, 1960).

Die Untersuchung verschiedener Aspekte der konkreten Interaktionen zwischen Repräsentanten verschiedener Kulturen mündete in der Entwicklung eines ganz neuen Forschungsgebietes. Es beinhaltet die Beschreibung dieser Interaktionen, die Identifikation von typischen Konfliktbereichen, die Bestimmung der Determinanten interkultureller Kompetenz und das Aufzeigen von Wegen zur Erlangung derselben. Eine zentrale Bedeutung kommt in diesem Forschungsgebiet dem Konzept der interkulturellen Kompetenz zu. Unter interkultureller Kompetenz versteht Gertsen (1990) das Vermögen, in einer anderen Kultur effektiv zu 'funktionieren'.

Die Definition von Gertsen (1990) beinhaltet, daß die interkulturell kompetente Person in der Lage ist, ihre Ziele unter Berücksichtigung und Achtung der kulturellen Identität des anderen zu verfolgen. Das Konzept der interkulturellen Kompetenz umfaßt eine inhaltliche und eine psychologische Ebene, die jeweils aus

drei Dimensionen bestehen (vgl. Abb.1). Die drei Dimensionen des Inhalts interkultureller Kompetenz sind die interkulturelle kommunikative Kompetenz, die interkulturelle Verhandlungskompetenz und die interkulturelle Kompetenz im Bereich der gesellschaftlichen Umgangsformen, z.B. der Geschäftsetikette. Die inhaltliche Ebene der interkulturellen Kompetenz basiert auf den drei Dimensionen der psychologischen Ebene: der Affektiven-, der Kognitiven- und der Verhaltensdimension.

Die affektive Dimension der psychologischen stellt auf die emotionalen Prozesse ab, die durch interkulturelle Überschneidungssituationen ausgelöst werden. Die kognitive Dimension umfaßt das intellektuelle Wissen über die spezifischen Merkmale der eigenen und der fremden Kultur. Die Verhaltensdimension beinhaltet das reale Verhalten in kulturellen Überschneidungssituationen (Chen & Starosta, 1996). Die erfolgreiche Realisierung der drei inhaltlichen Dimensionen der interkulturellen Kompetenz ist nicht nur von der Ausprägung der drei Dimensionen der psychologischen Ebene abhängig, sondern zusätzlich von Kontextfaktoren, wie der fachlichen Qualifikation des Expatriates (Expatriat = ein längerfristig im Ausland Lebender), der Akkulturationsbereitschaft und -leistung des Partners bzw. der Familie und dem Gesundheitszustand.

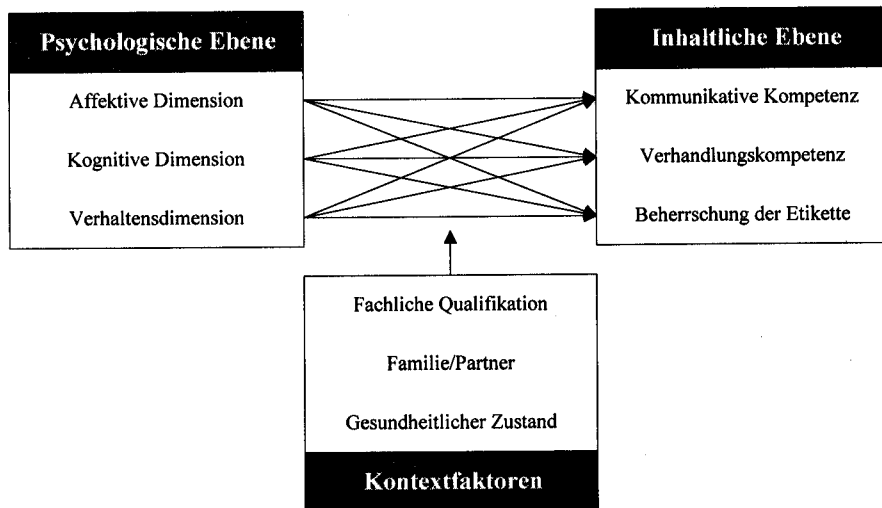


Abb. 1: Ebenen interkultureller Kompetenz (in Anlehnung an Gersten, 1990)

3 Zur Handlungswirksamkeit von Kultur

Der Kommunikations- und Verhandlungsstil eines Menschen und die in dessen Sozialgemeinschaft als angemessen angesehenen Umgangsformen werden durch die Kultur geprägt (Munter, 1993). Diese Handlungswirksamkeit von Kultur kann exemplarisch anhand der Wertedimension 'Ich-Orientierung' dargestellt werden (vgl. Hofstede, 1993). Ich-Orientierung beschreibt das Ausmaß, in dem Mitglieder einer Kultur sich primär um sich selbst und ihr eigenes Wohlergehen sorgen. Die Wertedimension Ich-Orientierung hat die beiden Endpunkte Individualismus und Kollektivismus. Diese Dimension ist ein bedeutendes Kriterium zur Unterscheidung von

Kulturen (vgl. Triandis, Brislin & Hui, 1988). Die Länder Nord-West-Europas und Nordamerikas zeichnen sich durch eine individualistische Kultur aus und bilden den einen Endpunkt des Kontinuums möglicher Ich-Orientierungen. Die Länder Ost- und Südostasiens haben eine kollektivistische Kultur und sind auf dem gegenüberliegenden Endpunkt des Kontinuums angesiedelt.

3.1 Die Kulturdimension Individualismus - Kollektivismus

Das Handeln von Personen aus kollektivistischen und individualistischen Kulturen kann hinsichtlich der folgenden neun Aspekte näher betrachtet werden: Selbstkonzept, Abgrenzung der Lebenssphären, Charakter sozialer Beziehungen, Bedeutung von Gruppenaktivitäten, Abgrenzung der 'Ingroup' von der 'Outgroup', Reichweite von ethischen Prinzipien, Inhalt von Werten, Wettbewerbsverhalten und Notwendigkeit von Mittlern (vgl. Triandis, Brislin & Hui, 1988; Yum, 1988).

3.1.1 Selbstkonzept

Angehörige kollektivistischer Kulturen gewinnen ihre persönliche und soziale Identität wesentlich aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, z.B. der Familie, dem erweiterten Familienverband oder einer Arbeitseinheit (Firma, Abteilung, Arbeitsgruppe). Das eigene Selbst wird als untrennbarer Teil der Gruppe erlebt. In der Regel gehört der Kollektivist nur einer Gruppe an, in der er völlig aufgeht. Im Gegensatz dazu erleben sich Angehörige individualistischer Kulturen als eigenständige Wesen mit von einer Gruppe unabhängigen Interessen und Bedürfnissen. Im Falle der Zugehörigkeit zu einer Gruppe wird die Identität des Individualisten nur unwesentlich durch die Gruppe mitbestimmt. In der Regel bestehen parallele Verbindungen zu mehreren Gruppen, die aber eher locker und unverbindlich sind und nur selten tiefere Persönlichkeitsschichten berühren.

3.1.2 Abgrenzung der beruflichen von der privaten Lebenssphäre

Aufgrund der starken Absorption des Kollektivisten von seiner Gruppe kommt es bei ihm zu einer starken Überschneidung von privater und beruflicher Lebenssphäre. Der Kollektivist arbeitet und verbringt seine Freizeit in seiner Gruppe. Die beruflichen und privaten Lebenssphären sind bei Angehörigen individualistischer Kulturen in der Regel eindeutig abgegrenzt.

3.1.3 Langfristige asymmetrische versus kurzfristige symmetrische Beziehung

Kollektivistischen leben in einem auf wechselseitigen Verpflichtungen basierenden Geflecht sozialer Beziehungen, die durch Langfristigkeit, Emotionalität und Asymmetrie charakterisiert sind. Diese Art sozialer Beziehung wird vom Kollektivisten grundsätzlich in jeder Lebenssphäre erwartet und angestrebt. Die sozialen Beziehungen in individualistischen Gesellschaften sind im Berufsleben durch Kurzfristigkeit, Symmetrie und durch emotionslose, auf rationalem Kalkül basierende Verträge charakterisiert.*

* Asymmetrie besteht, wenn ein 'quasi-natürliches' Über- und Unterordnungsverhältnis besteht. Symmetrische Interaktion besteht, wenn beide Partner grundsätzlich gleichberechtigt interagieren.

	<i>Nordwest-Europa, Nordamerika</i>	<i>Ost- und Südostasien</i>
<i>Selbstkonzept</i>	Individuelle Identität	Gruppenidentität
<i>Abgrenzung der beruflichen von der privaten Lebenssphäre</i>	Trennung beider Lebenssphären	Sphären überlappen
<i>Charakter sozialer Beziehungen</i>	kurzfristig, symmetrisch	langfristig, asymmetrisch
<i>Gruppenaktivitäten</i>	untergeordnete Bedeutung	zentrale Bedeutung
<i>Abgrenzung 'Ingroup'/ Outgroup'</i>	keine eindeutige Grenzziehung	starke Abgrenzung
<i>Tragweite von Prinzipien</i>	Universalismus	Partikularismus
<i>Werte</i>	Unabhängigkeit, Selbständigkeit	Harmonie, Verpflichtung
<i>Wettbewerb</i>	zwischen Individuen	zwischen Gruppen
<i>Vermittler</i>	Vermittler relativ unbedeutend	informelle Vermittler unabdingbar

Abb. 2: Die Kulturdimension Individualismus - Kollektivismus
(nach Triandis, Brislin & Hui, 1988 und Yum, 1988)

3.2 Ich-Orientierung und Kommunikation

Unter Kommunikation wird der Austausch von zuerst nur in gedanklicher Form vorliegender Informationen durch Mitteilungen verstanden. Da Informationen nicht unmittelbar von einer Person (Sender) auf eine andere (Empfänger) übertragen werden können, ist es unumgänglich, diese durch Symbole abzubilden und zu Mitteilungen zu bündeln. Der Prozeß der Abbildung von Informationen durch Symbole, deren Bündelung zu Mitteilungen, und das Senden und Empfangen derselben ist prinzipiell sehr störanfällig und nicht kulturindifferent. Die Art und Weise des Kommunikationsprozesses wird durch die Kultur der Beteiligten geprägt. In westlichen, individualistischen Kulturen liegt der Schwerpunkt des Kommunikationsprozesses bei der in verbaler oder schriftlicher Form erfolgenden Mitteilung. In kollektivistischen, asiatischen Kulturen liegt der Schwerpunkt des Kommunikationsprozesses auf der (emotionalen) Beziehung zwischen den Beteiligten. Die Kommunikation dient vor allem dazu, eine Beziehung zu entwickeln und aufrecht zu erhalten. Der inhaltliche Aspekt ist sekundär und erfolgt implizit. Die durch die Kommunikation angestrebte Beziehung ist in diesen Kulturen immer vertikal, asymmetrisch bzw. komplementär, d.h. es besteht ein Über- und Unterordnungsverhältnis, wie z.B. zwischen Eltern und Kindern oder zwischen Lehrern und Schülern. Die Vertikalität der Beziehungen erfordert in asiatischen, kollektivistischen Kulturen eine exakte Wahl von Personalpronomen, Verben und Substantiven, die von Status, Alter, Geschlecht und Grad der Vertraulichkeit des Gegenübers abhängig sind. Die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern im Westen ist dagegen symmetrisch und in Bezug auf Statusunterschiede relativ undifferenziert. Dem entsprechend sind die Sprachen des Westens in dieser Hinsicht sehr einfach strukturiert. Da in asiatischen kollektivistischen Kulturen die Ausbildung und Erhaltung von Beziehungen eine zentrale Bedeutung hat, dominieren dort indirekte, umschriebene Formen der Kommunikation. Unter allen Umständen wird so versucht, eine Brüs-

kierung, eine narzißtische Verletzung oder einen Gesichtsverlust des Gegenübers zu vermeiden. Beide Seiten sind während eines Gesprächs ständig darauf bedacht, den Gesprächspartner nicht - z.B. durch Verneinungen - zu verletzen. Um dies zu erreichen, sind in asiatischen Kulturen eine Vielzahl von Manövern gebräuchlich, durch die eine eindeutige Aussage umgangen wird, wie beispielsweise durch Schweigen, der Formulierung einer Gegenfrage, der Rückweisung der Frage oder durch Verzögerung der Antwort (vgl. Ueda, 1974). In westlichen Kulturen, die auf der Autonomie abgegrenzter Individuen fußen, sind eindeutige, klare, direkte Formulierungen die Norm. Es wird von einem Gesprächspartner (Sender) selbstverständlich erwartet, daß er seine zu übermittelnde Information so eindeutig, exakt und vollständig wie möglich in eine Nachricht transformiert und diese dem Gegenüber (Empfänger) zusendet. Die Last der Kommunikation liegt beim westlichen Muster der Kommunikation beim Sender. Der Sender hat eine aktive und der Empfänger eine passive Rolle. Beim asiatischen Muster der Kommunikation verhält es sich genau umgekehrt. Der Empfänger ist gefordert, die sehr knappe, uneindeutige Nachricht des Senders zu einem vollständigen Bild zu erweitern. Da die explizite gesendete Nachricht (Text, Sprache) knapp und vage ist, muß der Empfänger den Kontext des kommunikativen Geschehens bei der Entschlüsselung der Nachricht in Betracht ziehen. Der Kontext der Kommunikation hat in Asien eine überragende Bedeutung für die gegenseitige Verständigung, die explizite Nachricht nur eine untergeordnete. Leitbild der Kommunikation in Japan ist die Verständigung ohne Worte (Nachricht), durch das wechselseitige intuitive Verstehen (ishin - denshin). Dies ist nur möglich, wenn zwischen Beteiligten eine quasi fusionierte Verbindung besteht.

	<i>Nordwest-Europa, Nordamerika</i>	<i>Ost- und Südostasien</i>
<i>Schwerpunkt</i>	Mitteilung	Beziehung
<i>Funktion</i>	Mittel zum Zweck	Entwicklung und Aufrechterhaltung von Beziehungen
<i>Beziehungsform</i>	symmetrisch	asymmetrisch, komplementär
<i>Grad der Direktheit</i>	direkt	indirekt
<i>Schwerpunkt</i>	Sender orientiert	Empfänger orientiert

Abb. 3: Individualistische und kollektivistische Kommunikationsmuster (nach Yum, 1988)

3.2.1 Ich-Orientierung und Etikette

Das Muster der Kommunikation im asiatischen Raum ist charakterisiert durch den knappen Umfang und die geringe Bedeutung der explizit übersendeten Nachricht. Zur Entschlüsselung des Inhalts der Nachricht spielt der Kontext des kommunikativen Geschehens eine entscheidende Rolle. Hierzu gehören sowohl alle Aspekte der nonverbalen Kommunikation, wie z.B. Mimik, Blickkontakt, Gestik, Taktilität, personaler Raum und paralinguistische Äußerungen als auch der Status des Gegenübers, der Grad der Öffentlichkeit und das Ausmaß der Vertrautheit. Der Grad der Öffentlichkeit und das Ausmaß der Vertrautheit bestimmen nicht nur Inhalt und Umfang der Nachricht bzw. das gesamte kommunikative Geschehen, sondern darüber hinausgehend die Umgangsformen. Für die Art und Weise der Kommu-

nikation und der Umgangsformen, - wie z.B. der Geschäftsetikette - ist einerseits entscheidend, ob der Kontakt zwischen Angehörigen der selben Gruppe (*uchi*) oder zwischen Fremden (*soto*) stattfindet und andererseits, ob der Kontakt in der Öffentlichkeit (*omote*) oder in einem privaten, abgeschlossenen Rahmen (*ura*) stattfindet (Black & Mendenhall, 1993; Rowland, 1993; Vardaman & Vardaman, 1994). Die Kombination der vier Eckpunkte der beiden Dimensionen ergibt eine Matrix mit vier Feldern (vgl. Abb. 4).

	<i>öffentlich (omote)</i>	<i>privat (ura)</i>
<i>außen (soto)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Konflikten • hohe Unsicherheitsvermeidung • striktes ritualisiertes Verhalten • Wahrung der äußeren Form (<i>tatema</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung der Etikette • Zunahme der Vertrautheit und Flexibilität • Umkreisen von Konflikten
<i>innen (uchi)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstration von Harmonie (<i>wa</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Befreiung von der Etikette • offenes Aussprechen von Konflikten • Äußerung der wirklichen eigenen Meinung (<i>hon</i>)

Abb. 4: Kontext und Etikette am Beispiel Japans (nach Black & Mendenhall, 1993)

Jede der vier Felder der Matrix ist durch spezifische Umgangsformen und Verhaltensnormen charakterisiert, die sich zum Teil kraß voneinander unterscheiden. Die Dichotomisierung des Kontextes in 'innen - außen' und 'öffentlich - privat' ist typisch für kollektivistische Kulturen, wie z.B. die Japans.

Auch in individualistischen Kulturen determiniert das Ausmaß der Vertrautheit und der Grad der Öffentlichkeit die Kommunikation und die Umgangsformen. Allerdings sind die Unterschiede relativ gering und dementsprechend existieren auch keine spezifischen elaborierten Verhaltenskodizes. Im folgenden soll die jeweils spezifische Qualität der vier idealtypischen Situationen anhand von Beispielen illustriert werden. Die Reihenfolge, in der die Illustration erfolgt, entspricht tendenziell der Entwicklung der zwischenmenschlichen Beziehung bei der Anbahnung eines Geschäftskontaktes.

3.2.2 Außen - öffentlich/soto - omote

Angehörige kollektivistischer Kulturen besitzen grundsätzlich ein sehr ausgeprägtes Mißtrauen gegenüber Menschen, die nicht ihrer Gruppe (Familie, Firma) angehören. Der erstmalige Kontakt fällt ihnen, relativ zum Individualisten, sehr schwer und ist stark angstbesetzt. Dies gilt insbesondere, wenn der erstmalige Kontakt mit dem Fremden gleich in der Öffentlichkeit stattfindet. Um das hohe Angstniveau zu bewältigen, sind derartige Begegnungen in ein striktes Korsett von Regeln und festgelegten Umgangsformen gekleidet. Aufgrund der starken Scheu gegenüber Fremden ist es erforderlich, daß der Kontakt durch die Empfehlung eines Dritten, am besten durch einen gemeinsamen Freund vermittelt wird. Da in den kollektivistischen Gesellschaften Asiens die Wortwahl durch das Alter, den Status, das Bildungsniveau usw. des Gegenübers determiniert wird, ist es bei der Erstbegegnung notwendig, so schnell wie möglich Informationen über den Gesprächspartner zu erhalten. Für Kollektivisten ist die Visitenkarte ein Medium zur Identifizierung, das weit mehr bietet als nur eine bequeme Hilfe zur Erinnerung des Namens.

Die Angaben über Stellung der Person und Status des Unternehmens sind als Indikatoren für das Verhalten gegenüber dem Betreffenden von höchster Bedeutung. Aus diesem Grund kommt es bei einer Erstbegegnung bzw. bei jeder sich bietenden Gelegenheit zu einem stark zeremoniell geprägten Austausch der Visitenkarten. Die zwischenmenschlichen Beziehungen beruhen in Asien und besonders ausgeprägt in Japan auf einem Wechselspiel aus jemanden eine Gunst erweisen (onjo - shugi), der daraus resultierenden Schuld (on) und der Verpflichtung, die Schuld zu begleichen (giri). Zur Initialisierung dieser auf wechselseitigen emotionalen Verpflichtungen beruhenden Beziehung erfolgt ein ebenfalls stark ritualisierter Austausch von Geschenken. Bei einer Erstbegegnung werden Konflikte, selbst wenn sie für alle Beteiligten unübersehbar im Raum stehen sollten, gezielt übersehen und grundsätzlich nicht angesprochen. Unter allen Umständen wird versucht, die äußere Form (tatema) zu wahren und einen Gesichtsverlust zu vermeiden.

3.2.3 Außen - privat/soto - ura

Da das Erstkontaktverhalten zwischen Fremden in der Öffentlichkeit sehr förmlich, unterkühlt, distanziert und wenig freundschaftlich ist, besteht beiderseits das Bedürfnis, den Kontakt in einen nicht-öffentlichen, privaten Rahmen zu verlegen. Ein noch offizieller, aber schon privaterer Rahmen, der die weitere Entwicklung der zwischenmenschlichen Beziehung erleichtert, ist z.B. ein exklusives Restaurant. Der Kontakt in diesem Rahmen ist nach wie vor ritualisiert und förmlich. Es besteht aber die Tendenz zur Lockerung der Etikette und zu mehr Flexibilität. Aufgrund der zentralen Bedeutung freundschaftlicher Beziehungen zwischen Geschäftspartnern, kann es zuerst zu mehreren gegenseitigen Einladungen zu Geschäftsessen kommen, bevor überhaupt inhaltliche Vorgespräche beginnen, bei denen auch Konflikte erstmalig vorsichtig umkreist werden.

3.2.4 Innen - privat/uchi - ura

Im Anschluß an eine Abfolge von Geschäftsessen ist es üblich, einen noch privateren, abgeschirmteren Rahmen aufzusuchen, wie z.B. einen privaten Golfclub oder direkt im Anschluß an ein Geschäftsessen den Besuch einer Bar oder eines Nachtclubs. Gemeinsame Bar- und Clubbesuche spielen im asiatisch-japanischen Geschäftsleben eine wichtige Rolle. Der Konsum größerer Alkoholmengen mit Kollegen und Geschäftspartnern ist unerläßlicher Bestandteil jeglicher Geschäftstätigkeit. Das Trinken in vertrauter gemeinsamer Runde bietet einen Rahmen, in dem die wahren Gefühle und Absichten (honno) ausgedrückt werden können. Das unrestringierte Zusammensein dient dazu, etwas über den Charakter des anderen zu erfahren und die persönlichen Beziehungen zu festigen. Angehörige westlicher, individualistischer Kulturen wird das häufig völlig ungehemmte Singen, Lachen, Tanzen und Spielen der bis zu diesem Zeitpunkt sehr ernsthaften und förmlichen asiatischen Geschäftspartner mitunter sehr überraschen und zum Teil befremden. In diesem Rahmen ist es möglich, Konflikte direkt anzusprechen. Tags darauf werden die Teilnehmer der „feucht-fröhlichen Runde“ jedoch kein Wort über die nächtlichen Ereignisse verlieren.

3.2.5 Innen - öffentlich/uchi - omote

Beim Bestehen eines bereits längeren Geschäftskontaktes, infolgedessen der ehemals Fremde (Outsider) den Status eines Vertrauten (Insider) erlangt hat, dienen gemeinsame Meetings und Konferenzen in der Öffentlichkeit dazu, die gemeinsame Basis

zu demonstrieren und zu zementieren. Bei derartigen Anlässen werden keine problematischen Themen angesprochen, sondern es wird bereits bei anderen Gelegenheiten Beschlossenes wiederholt. Westlichen Geschäftsleuten erscheinen derartige Zelebrationen der gemeinsamen Geschäftsgrundlagen häufig als überflüssig (Black & Mendenhall, 1993).

3.3 Ich-Orientierung und Verhandlungsstil

Eine Verhandlung besteht nach Moran und Stripp (1991, S. 71ff.) aus den folgenden fünf Elementen: (1) Es sind zwei oder mehr Parteien beteiligt, (2) mit gemeinsamen und (3) gegensätzlichen Interessen, (4) die miteinander in Interaktionen treten, (5) um eine Einigung zu erzielen. Eine Verhandlung ist demzufolge ein Prozeß, bei dem mindestens zwei Parteien zusammenkommen, um gemeinsame und gegensätzliche Interessen zu diskutieren, damit eine Lösung gefunden wird, von der beide Seiten profitieren. Der Prozeß und der Inhalt von Verhandlungen wird durch die Kultur geprägt, der die Verhandlenden angehören. Der Einfluß der Kultur auf den Verlauf von Verhandlungen soll im folgenden anhand zweier Konzepte (Phasen und Dimensionen von Verhandlungen) illustriert werden.

Der Verhandlungsprozeß besteht nach Graham (1981, S. 6) kulturunabhängig aus den folgenden vier Phasen: (1) Kennenlernen, (2) Austausch von geschäftsrelevanten Informationen, (3) Überzeugungsarbeit und (4) Konzessionen und Einigung. Die Bedeutung und die Länge der vier Verhandlungsphasen ist allerdings kulturabhängig. Dies kann beispielsweise anhand eines Vergleichs des Verlaufs von Verhandlungen in Japan mit Verhandlungen in den USA dargestellt werden (vgl. Abb. 5)

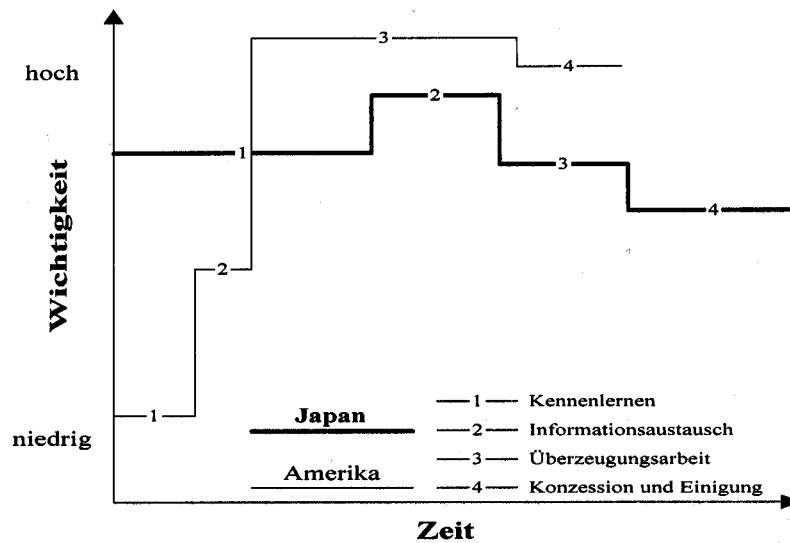


Abb. 5: U.S./Japanische Verhandlungsphasen (Graham, 1981, S. 6, zit. n. Mendenhall, Punnett & Ricks, 1995, S. 552)

In Japan bzw. den meisten kollektivistischen Kulturen hat die erste Phase des Verhandlungsprozesses eine herausragende Bedeutung, da gute freundschaftliche Beziehungen als das Fundament der gemeinsamen Geschäfte angesehen werden. Ebenfalls von großer Bedeutung ist in Japan die zweite Phase, in der der Austausch der geschäftsrelevanten Informationen erfolgt. Diese beiden Phasen sind beim amerikanischen bzw. westlichen Muster des Verhandlungsprozesses von untergeordneter Bedeutung. Amerikaner neigen dazu, unmittelbar mit der Überzeugung des Geschäftspartners zu beginnen, in dem z.B. unverzüglich Konzessionen unterbreitet werden. Nach japanischer Auffassung sollte der Versuch der Beeinflussung des anderen erst erfolgen, wenn eine gemeinsame Vertrauensbasis geschaffen worden ist. Wenn beide Seiten die Position und die Umstände des anderen kennen und verstehen, ist Überzeugungsarbeit überflüssig. Amerikaner machen während des gesamten Verhandlungsprozesses sukzessive Zugeständnisse und verstehen die abschließende Einigung als Summe der einzelnen Konzessionen. Dem gegenüber tendieren Japaner dazu, erst in der vierten Phase relativ abrupt und einmalig eine einzige Konzession zu unterbreiten, die einen endgültigen Charakter hat. Die Konzession ergibt sich nach japanischem Verständnis quasi zwangsläufig aus den Umständen. Dementsprechend hat die vierte Phase des Verhandlungsprozesses in Japan relativ zu Amerika nur eine geringe Bedeutung.

Moran und Stripp (1991) haben ein Konzept entwickelt, mit Hilfe dessen der Einfluß der Kultur auf das jeweilige Verhandlungsmuster heraus gearbeitet werden kann. Die beiden Autoren unterscheiden 12 Dimensionen, die in jeder Verhandlung von den Verhandlungspartnern in der Regel unbewußt realisiert werden (vgl. Kasten 1).

1. Grundkonzept	Max. eigener Gewinn	↔	Max. gemeinsamer Gewinn
2. Wahl des Verhandlungsführers	technische Kompetenz	↔	soziale Kompetenz, Status
3. Bedeutung der individuellen Absichten	Individuum	↔	Organisation
4. Protokoll	informal	↔	formal
5. Kritischer Punkt	materiell, substantiell	↔	zwischenmenschl. Beziehung
6. Bedeutung der Sprache	verbal	↔	non-verbal
7. Natur des Arguments	Logik	↔	Emotion
		↙ ↘	Ideologie
8. Zelterleben	strikt	↔	entspannt
9. Vertrauensbasis	Gesetz	↔	freundschaftliche Beziehung
10. Risikobereitschaft	groß	↔	gering
11. Internes Entscheidungskmuster	individuell, autoritär	↔	kollektiv, konsens
12. Form der Einigung	explizit	↔	implizit

Kasten 1: Dimensionen internationaler Verhandlungen (nach Moran & Stripp, 1991, S. 93)

Die Ausprägung dieser zwölf Dimensionen der Verhandlungsführungen ist kulturabhängig. Dies kann wiederum anhand eines Vergleichs des japanischen mit dem amerikanischen bzw. nordwest-europäischen Muster der Verhandlungsführung demonstriert werden. Japaner streben in Geschäftsbeziehungen bzw. bei Verhandlungen langfristige Beziehungen an, bei denen beiden Beteiligten ein fairer Gewinnanteil zugestanden wird. Bei der Wahl der Mitglieder der Verhandlungsdelegation spielen soziale Kompetenz und Status (Seniorität) neben der fachlichen Kompetenz eine zentrale Rolle. Die japanische Verhandlungsdelegation repräsentiert und vertritt uneingeschränkt die Interessen des Unternehmens. Der Ablauf der Verhandlung ist, sofern sie in der Öffentlichkeit stattfindet, sehr formal, höflich und ritualisiert. Als kritisch wird die Entwicklung zwischenmenschlicher Beziehungen angesehen, die als Basis für die Behandlung der substantiellen Fragen dienen. Das explizit Gesprochene ist relativ sekundär zum nonverbal zum Ausdruck gebrachten. Die Überzeugung der Verhandlungspartner nur mittels rationaler Argumentation, ohne Inbetrachtziehung der emotionalen Basis, wird von Japanern als ungenügend erlebt. Der Umgang mit der Zeit ist relativ entspannt. Eine Verhandlung, die im Westen drei Tage dauern würde, kann in Japan zwei Wochen in Anspruch nehmen. Basis der Geschäftsbeziehung ist die zwischenmenschliche Beziehung und nicht das Vertrauen auf eine übergeordnete Instanz, bei der Recht eingeklagt werden könnte. Gegenüber Fremden in der Öffentlichkeit besteht eine starke Tendenz zur Vermeidung von Risiken. Die letztendliche Entscheidung erfolgt nicht durch den Leiter der Verhandlungsdelegation, sondern kollektiv außerhalb der Verhandlungsdelegation im Unternehmen. Einigungen werden nicht in detaillierten einklagbaren Verträgen fixiert. Japaner bevorzugen es, nur grobe allgemeine Absichtserklärungen schriftlich niederzulegen. Ansonsten wird implizit von der bindenden Wirkung wechselseitig eingegangener Verpflichtungen (on und giri) ausgegangen.

Anhand der beiden Konzepte (Phasen und Dimensionen von Verhandlungen) sollte der Einfluß der Kultur auf das Muster der Verhandlungsführung gezeigt werden. Aufgrund der kulturbedingten Unterschiede ist davon auszugehen, daß Spannungen, die zum Scheitern und Abbruch der Verhandlung führen können, eher die Regel als die Ausnahme sind (Graham, 1981).

Triandis, Brislin und Hui (1988) haben, unabhängig vom speziellen Inhalt (Kommunikation, Etikette, Verhandlungsführung) kultureller Überschneidungssituationen, zwanzig Empfehlungen formuliert, die Angehörigen individualistischer Kulturen helfen sollen, sich im kollektivistischen Kulturraum angemessen und effizient zu verhalten (vgl. Kasten 2).

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Individualisten müssen der Gruppe, der ihr Gegenüber angehört, Aufmerksamkeit schenken. Das Verhalten des Kollektivisten ist nicht autonom, sondern wird durch die Verhaltensstandards seiner Gruppe determiniert. 2. Die Gruppenstandards werden durch die Gruppenautoritäten bestimmt. 3. Es ist möglich, daß sich das Gegenüber nach einem Wechsel der Gruppe markant ändert. 4. Lerne die 'Ingroup' des Gegenübers kennen. 5. Beurteile das Ausmaß der Einbindung des Gegenübers in seine Gruppe nicht am Maßstab eigener Einbindung in Gruppen. Dessen Verbindung zu seiner Gruppe ist in der Regel weitaus intensiver, als es sich Individualisten vorstellen können. 6. Da kollektivistische Kulturen vertikal strukturiert sind, erfolgt bei einer Erstbegegnung zuerst ein wechselseitiges 'Abchecken' des Status des Anderen, unter anderem durch den Austausch von demographischen Daten. |
|--|

7. Wenn Du Dein Gegenüber zu einer Handlung bewegen willst, versuche, die Einwilligung seiner Gruppe bzw. der Gruppenautorität einzuholen.
8. Wenn Du möchtest, daß der Gegenüber etwas macht, zeige den Nutzen auf, den die Gruppe des Gegenüber daraus erzielen wird.
9. Kollektivisten fühlen sich unwohl und unsicher im Wettbewerb Mann gegen Mann.
10. Vermeide unter allen Umständen einen öffentlichen Gesichtsverlust des Gegenübers.
11. Wenn Kritik notwendig sein sollte, dann unter keinen Umständen direkt und in der Öffentlichkeit, sondern nur indirekt und in einem privaten Rahmen.
12. Versuche, eine langfristige freundschaftliche Beziehung zum Gegenüber zu entwickeln.
13. Sei nicht überrascht von der außerordentlichen und oft nicht gerechtfertigt erscheinenden Bescheidenheit des Gegenübers.
14. Erträge werden unter den Angehörigen einer Gruppe nach dem Gleichheitsprinzip und nicht nach dem Gerechtigkeitsprinzip, d.h. entsprechend der jeweiligen individuellen Leistung, verteilt.
15. Gehe davon aus, daß Dein Gegenüber jede horizontale Beziehung in eine vertikale transformieren wird.
16. Die erste Begegnung mit einem Angehörigen aus dem kollektivistischen Kulturraum verläuft in der Regel distanzierter und formaler als zwischen zwei Angehörigen des individualistischen Kulturraums.
17. Der Austausch von Geschenken ist von großer Bedeutung. Dadurch ist es möglich, Zugang zu der Gruppe des Gegenübers zu finden.
18. Offenbare nicht zu schnell zu viel Privates. Lasse den Anderen das Ausmaß der Selbstoffenbarung bestimmen.
19. In kollektivistischen Kulturen wird bei einem Konflikt zwischen Arbeit und sozialen Verpflichtungen, z.B. gegenüber Familienangehörigen (Familienfeiern, Ahnengedenktag ...) eher den familiären Verpflichtungen nachgegeben.
20. Gehe davon aus, daß sich das Verhalten des Gegenübers markant verändert, wenn ein Wechsel vom Status des Fremden ('Outgroup') zum Mitglied in seiner Gruppe ('Ingroup') erfolgt.

*Kasten 2: Verhaltensempfehlungen für Individualisten in Ostasien
(nach Triandis, Brislin & Hui, 1988)*

4 Interkulturelles Training

In diesem Abschnitt werden vier Themen behandelt: Zuerst erfolgt eine Skizze des historischen Kontextes, der zur erstmaligen Durchführung interkultureller Trainings führte. Anschließend erfolgt eine Vorstellung und Klassifikation der bei interkulturellem Trainings zur Anwendung kommenden Methoden sowie eine Differenzierung der drei Dimensionen der psychologischen Ebene des Konzepts der interkulturellen Kompetenz. Die Trainingsmethoden und die psychologische Dimension des Konzepts der interkulturellen Kompetenz werden abschließend zu einer 'Interkulturellen Trainings Design Matrix' kombiniert.

Die im Abschnitt 3.3 formulierten Empfehlungen von Triandis, Brislin und Hui (1988) für Angehörige des westlichen individualistischen Kulturraumes in kulturellen Überschneidungssituationen mit Angehörigen aus kollektivistischen Kulturen stellen einen pragmatischen, aber unsystematischen Ansatz dar, die Angemessenheit und Effizienz des Handelns (Kommunikation, Etikette, Verhandeln) in derartigen Situationen zu verbessern. Eine planmäßige, systematische Schulung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz wurde erstmalig nach dem Zweiten Weltkrieg am Foreign Service Institute (FSI) des U.S. Department of State (DOS) durchgeführt (Leeds-Hurwitz, 1990). Dort erkannte man nach Analyse der Erfahrungen des Zweiten Weltkrieges, daß die Leistung des diplomatischen Personals oft ungenügend war. Ursache dafür war ihre Unkenntnis der kulturellen Besonderheiten der Länder,

in denen sie eingesetzt worden waren. Die in der damaligen Zeit am FSI beschäftigten Anthropologen, z.B. Edward Hall (1959, 1966), wurden dazu aufgerufen, zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz des diplomatischen Korps durch Ausarbeitung entsprechender Schulungsprogramme beizutragen. Die Anthropologie der vierziger Jahre war aber auf die Entwicklung genereller, abstrakter Konzepte (Makroanalyse) für einzelne Kulturen fixiert und konnte zuerst keine Erkenntnisse zur Handhabung von interpersonalen Problemen bei interkulturellen Überschneidungssituationen (Mikroanalyse) zur Verfügung stellen. Der spezifische Erkenntnisbedarf der Diplomaten des DOS war der Ausgangspunkt für die daraufhin erfolgende paradigmatische Umorientierung der Anthropologie: weg von der Formulierung abstrakter Kulturtheorien hin zur Ausarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen für Auslandseinsätze. Die Anthropologen des FSI konzentrierten ihre Forschungsaktivitäten nun auf die Kulturelemente, die bei interkulturellen Überschneidungssituationen zu interpersonalen Spannungen, Frustrationen und Kommunikationsproblemen führten. Als erfolgskritisch für den Verlauf von interpersonalen Begegnungen mit Angehörigen anderer Kulturen wurden die folgenden fünf, bis zu diesem Zeitpunkt vernachlässigten Kulturelemente identifiziert: Personaler Raum (Proxemics), subjektives Zeiterleben, nonverbale, vokale Äußerungen (z.B. Betonung, Pausen), Taktilität (Kommunikation durch Berührung) und Gestik. Ausgehend von den realen Erfahrungen der Diplomaten bei ihren Auslandseinsätzen ('critical incident approach') und unter Beachtung der als erfolgskritisch identifizierten Kulturelemente, wurden am FSI im folgenden interkulturelle Trainingsprogramme entwickelt und durchgeführt. Aufgrund dieses historischen Hintergrunds ist die sich seit den fünfziger Jahren neu entwickelte Trainingsdisziplin primär praxisorientiert und atheoretisch. Eine theoretische Fundierung interkulturellen Trainings und die Einrichtung entsprechender Lehrstühle an Hochschulen erfolgt erst seit jüngster Zeit.

Unter interkulturellem Training werden alle Trainingsmaßnahmen verstanden, bei denen Schulungsteilnehmern die Informationen, Fertigkeiten und Einstellungen vermittelt werden, die es ihnen ermöglichen, sich einer fremden Kultur anzupassen und in ihr effizient zu funktionieren (Kohl, 1994). Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine Vielzahl unterschiedlichster Methoden entwickelt und angewendet. Das heute gebräuchlichste Schema zur Klassifikation der bei interkulturellem Training zur Anwendung kommenden Methoden wurde von Gudykunst und Hammer (1983) formuliert (vgl. Abb. 6).

Die beiden Autoren differenzieren Trainingstechniken anhand der beiden Dimensionen 'didaktisch versus experimental' und 'kulturspezifisch versus kulturunspezifisch'. Didaktische Trainingstechniken benutzen Vorlesungen in einem universitätsähnlichen, institutionellen Rahmen, wogegen experimentelle Techniken darauf abzielen, die Teilnehmer durch Simulationen von kulturellen Unterschieden und durch Rollenspiele emotional zu involvieren. Kulturspezifische Trainingstechniken vermitteln Informationen und Erfahrungen bezüglich einer Kultur, wogegen kulturunspezifische Ansätze allgemeines kulturtheoretisches Wissen vermitteln.

Quadrant I beinhaltet experimentelle - kulturspezifische Techniken, wie zum Beispiel Simulationen, Rollenspiele, Verhaltensmodellierungen und bi-kulturelle Workshops.

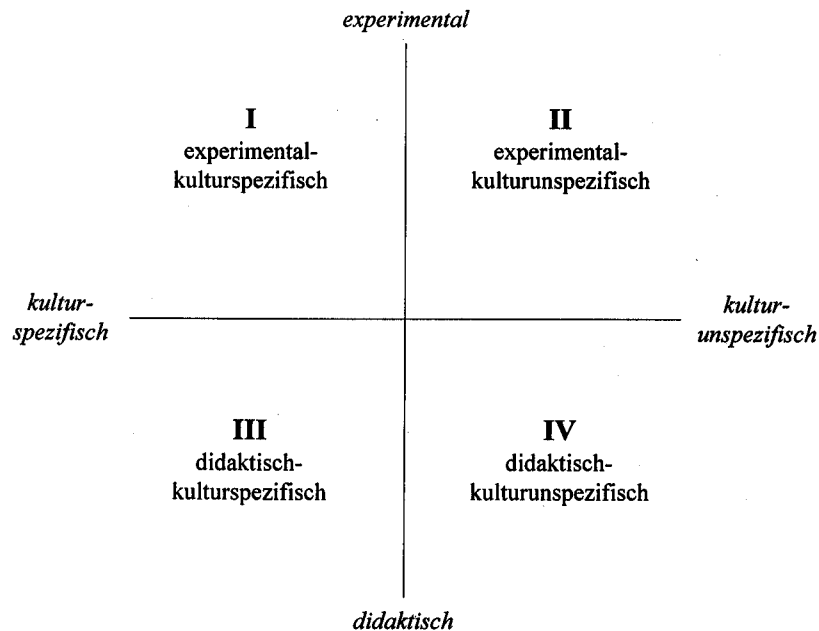


Abb. 6: Klassifikationsschema für Trainingstechniken (nach Gudykunst & Hammer, 1983, S. 126)

Quadrant II beinhaltet experimentelle - kulturunspezifische Techniken, die darauf abzielen, daß die Teilnehmer ganz allgemein den Einfluß von Kultur auf ihr Erleben und Verhalten erfahren. Um dies zu erreichen, werden z.B. Übungen durchgeführt, bei denen die Teilnehmer in zwei Gruppen geteilt werden, die jeweils nur bestimmte festgelegte Handlungsweisen gebrauchen dürfen und die dann aufgefordert werden, miteinander zu interagieren. Die festgelegten Handlungsweisen repräsentieren unterschiedliche Kulturstandards. Die dadurch unausweichlich während des Spiels auftretenden Kommunikationsstörungen und Frustrationen werden abschließend problematisiert (vgl. Shirts, 1995).

Quadrant III beinhaltet didaktisch - kulturspezifische Techniken der Informationsvermittlung. Diese werden auch unter dem Begriff 'Area-Studies' subsumiert. Diesem Quadranten zugeordnet werden Techniken, wie z.B. Vorlesungen, Sprachkurse, kulturspezifische Briefings (Instruktionen, Einsatzbesprechungen) und Assimilatoren. Kulturspezifische Assimilatoren bestehen aus alltäglich vorkommenden Interaktionssituationen zwischen Personen aus verschiedenen Kulturen, die von den Beteiligten als unverständlich und konflikträchtig erlebt werden. Dem Trainingsteilnehmer werden verschiedene Erklärungen für das Verhalten des Beteiligten der anderen Kultur angeboten. Der Trainingsteilnehmer hat die Aufgabe, die kulturadäquate, richtige Erklärung auszuwählen. Falsche Erklärungen werden ihm erläutert (vgl. Thomas, 1993).

Quadrant IV beinhaltet didaktisch - kulturunspezifische Techniken der Wissensvermittlung über Kulturkonzepte, Anthropologie, Ethnologie, Kulturpsychologie und den Verlauf von Adaptionsprozessen ('Kulturschock').

Um interkulturelles Training klientenzentriert zu gestalten, ist es notwendig, bei den inhaltlichen Dimensionen interkultureller Kompetenz (Kommunikation, Etikette, Verhandlungsführung), die Stärken und Schwächen der Klientel bei der psychologischen Dimension interkultureller Kompetenz zu diagnostizieren. Diese bilden das Fundament des inhaltlichen Aspekts der interkulturellen Kompetenz. Bei einer Diskrepanz zwischen den benötigten inhaltlichen und den psychologischen Kompetenzen sind Trainingsmaßnahmen zu empfehlen. Um Defizite bei den drei psychologischen Dimensionen interkultureller Kompetenz gezielt durch Trainingsmaßnahmen korrigieren zu können, ist es notwendig, diese weiter zu differenzieren. Der zur Zeit elaborierteste Versuch der weiteren Differenzierung des psychologischen Aspekts interkultureller Kompetenz stammt von Chen und Starosta (1996) (vgl. Abb. 7).

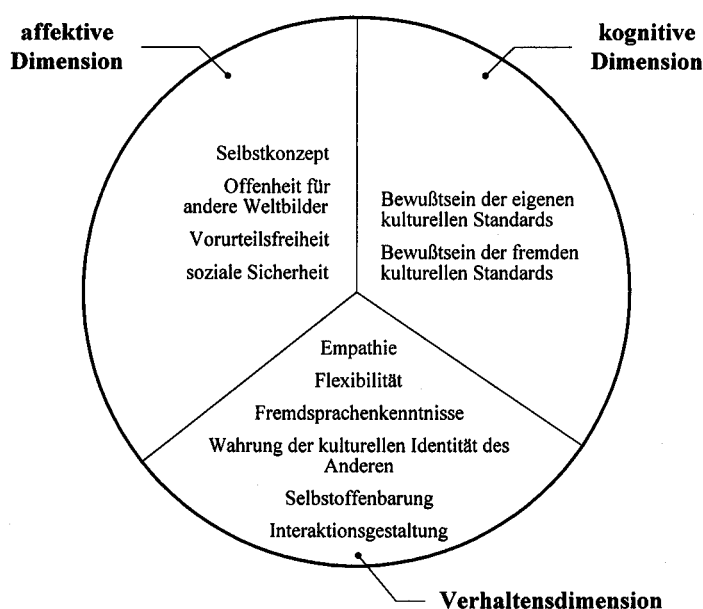


Abb. 7: Dimensionen der interkulturellen Kompetenz (nach Chen & Starosta, 1996)

Die affektive Dimension des psychologischen Aspekts interkultureller Kompetenz beinhaltet nach Chen und Starosta (1996) vier Teilaspekte: Selbstkonzept, Offenheit, Vorurteilsfreiheit und soziale Sicherheit. Unter dem Selbstkonzept wird die eigene subjektive Selbsteinschätzung eines Menschen verstanden. Menschen mit einer positiven Selbsteinschätzung sind in der Regel kontaktfreudiger und kommunikativer als solche mit einer negativen. Weitere Elemente des Selbstkonzepts sind Optimismus, seelische Stabilität, Extrovertiertheit, Zuverlässigkeit und Ausdauer. Unter Offenheit wird die Bereitschaft verstanden, andere Realitäten bzw. Weltbilder zu akzeptieren. Vorurteilsfreiheit meint, daß eine interkulturell kompetente Person dem Gegenüber aus einem anderen Kulturkreis zuhören kann, ohne dessen Äuße-

rungen gleich zu bewerten, und daß dieser daraufhin das befriedigende Gefühl entwickelt, daß ihm Aufmerksamkeit geschenkt wird. Soziale Kontakte mit Personen aus einem anderen Kulturkreis in ungewohnten Situationen führen häufig zum Erleben von Unsicherheit und Angst. Sozial sichere Personen erleben derartige Begegnungen relativ angstfrei und bleiben daher entspannt.

Unter die kognitive Dimension subsumieren Chen und Starosta (1996) zwei Teilaspekte: Bewußtsein der eigenen und der fremden kulturellen Standards. Ersteres beinhaltet das Vermögen, die eigene Selbstdarstellung wahrzunehmen und sich der Wirkung dieser auf den anderen bewußt zu sein. Bewußtsein der fremden kulturellen Standards bedeutet, die Andersartigkeit der fremden Kultur wahrzunehmen und zu kategorisieren. Da Kulturen als ganzes unüberschaubar und dadurch nicht erlernbar sind, ist es notwendig, die Essenz oder das Wesen einer Kultur zu fixieren. Ist die Essenz einer Kultur zutreffend bestimmt, so kann diese quasi als Plan bzw. Richtschnur für adäquates Verhalten bei einer Vielzahl von Situationen dienen.

Die Verhaltensdimension umfaßt sechs Teilaspekte: Fremdsprachenkenntnisse, Selbstoffenbarung, Flexibilität, Interaktionsgestaltung, Empathie und Wahrung der kulturellen Identität des anderen. Fremdsprachenkenntnisse sind eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation mit Angehörigen einer anderen Kultur. Sprachliche Kompetenz ohne Kenntnis der kulturellen Standards ist aber ungenügend. Unter Selbstoffenbarung wird die Bereitschaft verstanden, während einer Interaktion private Informationen preiszugeben. Kulturen unterscheiden sich darin, welche privaten Informationen wie schnell kommuniziert werden. Flexibilität bedeutet, das eigene Verhalten entsprechend dem jeweiligen Kontext anzupassen. Das Wechselspiel zwischen Zuhören und Sprechen, d.h. die Interaktionen zwischen zwei Kommunizierenden ist ebenfalls kulturabhängig. In den westlichen Kulturen wird beispielsweise abwechselnd nacheinander gesprochen. In Japan sind dagegen zwischen den einzelnen sich abwechselnden sprachlichen Äußerungen Pausen üblich, die bei westlichen Gesprächspartnern häufig Unsicherheit auslösen. Unter Empathie wird die Bereitschaft und das Vermögen verstanden, eine Situation aus der Perspektive des anderen zu sehen und auch intuitiv emotional nachzuvollziehen. Wahrung der Identität des anderen bedeutet, während der Interaktion nicht bewußt oder unbewußt auf dessen kulturelle Identität einzuwirken oder diese in Frage zu stellen.

Die verschiedenen Teilaspekte der psychologischen Dimensionen der interkulturellen Kompetenz und die verschiedenen, zu vier Gruppen zusammengefaßten Trainingstechniken können zu einer 'Interkulturellen Trainings Design Matrix' kombiniert werden (vgl. Abb. 8).

Die Beurteilung der Fähigkeiten bei den drei psychologischen Dimensionen der interkulturellen Kompetenz bzw. deren Teilaspekten erfolgt vor dem Hintergrund der inhaltlichen Erfordernisse des Expatriates. Entsprechend der bestehenden Defizite können dann einzelne Trainingstechniken aus den vier Gruppen von Trainingsmethoden ausgewählt und zu eintägigen bis mehrwöchigen Trainingsmaßnahmen zusammengestellt werden.

		<i>Trainingsmethode</i>			
		I Experimental kulturspezifisch	II Experimental kulturunspezifisch	III Didaktisch kulturspezifisch	IV Didaktisch kulturun- spezifisch
<i>Psychologische Dimension</i>					
affektiv	Selbstkonzept				
	Offenheit				
	Vorurteilsfreiheit				
	soziale Sicherheit				
kognitiv	Bewußtsein eigener kultureller				
	Bewußtsein fremder kultureller Sprachkenntnisse				
Verhalten	Selbstoffenbarung				
	Flexibilität				
	Interaktionen				
	Empathie				
	Identitätswahrung				

Abb. 8: Interkulturelle Training Design Matrix

5 Schlußbetrachtung

Die Entwicklung der Welt zu einem globalen Dorf und die damit einhergehende weltweite Suche nach neuen Märkten durch multinationale Konzerne hat die Häufigkeit und Intensität des Kontaktes mit Angehörigen aus anderen Kulturkreisen gerade in der Geschäftswelt vervielfacht. Im Rahmen ihrer Auslandsaktivitäten ist den Unternehmen klar geworden, daß es sehr teuer sein kann, einen falschen Mitarbeiter in ein fernes Land zu entsenden, oder diesem die Aufgabe des Ansprechpartners oder Gastgebers im eigenen Land zukommen zu lassen (vgl. Nishiyama, 1996).

Selbst ein grundsätzlich geeigneter Mitarbeiter benötigt eine sorgsame Vorbereitung, um während seines Auslandsaufenthaltes die gewohnte volle Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Die Auswahl eines Mitarbeiters für einen Einsatz im Ausland aufgrund der positiven bisherigen beruflichen Entwicklung im Inland ist keine Garantie dafür, daß dieser in der ihm fremden, zum Teil feindlich gesinnten Kultur ebenso erfolgreich sein wird (vgl. Spieß & Wittmann, 1996). Erfahrungen amerikanischer (Kohl, 1994) und europäischer (Gertsen, 1990) multinationaler Unternehmen zeigen, daß bis zu 60 % der ins Ausland entsendeten Mitarbeiter nicht ihre volle potentielle Leistungsfähigkeit entfalten und der Auslandsaufenthalt von nicht wenigen dieser Gruppe (bis zu 25 %) vorzeitig beendet wird. Die durch eine vorzeitige Rückkehr des Mitarbeiters anfallenden Kosten sind erheblich. Es ist nach Kohl (1994) davon auszugehen, daß die für eine mittlere Führungskraft eines

amerikanischen Konzerns entstehenden Kosten \$ 150.000 - \$ 250.000 betragen können. Nicht kalkulierbar ist dagegen der Schaden, der für das Unternehmen durch den Verlust des Geschäftsabschlusses und die ruinierte Reputation im Gastland entsteht. Durch Auslandsentsendungen von Mitarbeitern können berufliche Karrieren beendet und Familien zerbrochen werden. Es ist daher heutzutage mehr denn je erforderlich, nicht nur den am besten geeigneten Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden, sondern ihm auch das denkbar beste Training vor der Entsendung und vor Ort zukommen zu lassen. Interkulturelles Training kann dabei nicht nur helfen, negative Konsequenzen zu vermeiden, sondern es kann die Produktivität des entsendeten Mitarbeiters im Gastland erhöhen. Ein weiteres Problem bei der Personalauswahl für den Auslandseinsatz besteht im chronischen Mangel an qualifizierten und motivierten Bewerbern, die bereit sind, für das Unternehmen ins Ausland zu gehen (Reisach, 1996). So zeigte z.B. eine Längsschnittstudie mit Führungsnachwuchskräften von Spieß und Wittmann (1996), daß nur 13 % der untersuchten Stichprobe sich hochmotiviert zeigten, einmal ins Ausland zu gehen. Bemerkenswert ist ferner, daß diese 13 % der Auslandsmotivierten in der Regel diese Motivation bereits vor dem Eintritt in das Unternehmen aufwiesen, und sie somit in das Unternehmen einbrachten. Fehlende Motivation beruht häufig auf fehlender Information. Durch das im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen unverbindlich und regelmäßig angebotene interkulturelle Training könnte die Motivation für einen Auslandsaufenthalt bei der großen Gruppe der nicht Auslandsorientierten erhöht werden.

Die Kenntnis und das Verständnis der Werte, Motive und des Verhaltens der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter aus dem Gastland helfen dem Expatriat, diese besser zu verstehen und zu motivieren. Durch adäquate Vorbereitung kann der Auslandsaufenthalt für den Mitarbeiter und seine Familie zu einer positiven und bereichernden Lebenserfahrung werden. In der heutigen Zeit kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, auf interkulturelle Trainings für die Mitarbeiter, die ins Ausland entsendet werden bzw. für alle Mitarbeiter, die Kontakt mit Geschäftspartnern aus anderen Kulturen haben, zu verzichten.

Literatur

- Barnlund, D.C.* (1989). Public and private self in communicating with Japan. In *S. Durlabhji & N.E. Marks* (Eds.), *Japanese Business: Cultural Perspectives* (S. 81-99). Albany, NY: State University of New York Press.
- Black, J.S. & Mendenhall, M.* (1993). Resolving conflicts with the Japanese: Mission impossible? *Sloan Management Review*, 34/3, 49-59.
- Chen, G.M. & Starosta, W.* (1996). Intercultural communication competence: A synthesis. *Communication Yearbook*, 19, 353-383.
- Feldmann, M.J.* (1976). Training for cross-cultural international interaction in the federal government. *Training and Development Journal*, 30, 19-23.
- Gertsen, M.C.* (1990). Intercultural competence and expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 1, 341-362.
- Graham, J.L.* (1981). A hidden cause of America's trade deficit with Japan. *Columbia Journal of World Business*, 16, 5-15.
- Gudykunst, W.B. & Hammer, M.R.* (1983). Basic training design: Approaches to intercultural training. In *D. Landis & R.W. Brislin* (Eds.), *Handbook of Intercultural Training, Vol. I, Issues in Theory and Design* (S. 118-154). New York: Elmsfeld.
- Hall, E.T.* (1959). *The Silent Language*. Garden City, NY: Doubleday and Company.
- Hall, E.T.* (1966). *The Hidden Dimension*. Garden City, NY: Doubleday and Company.
- Hall, E.T. & Whyte, W.F.* (1960). Intercultural communication: A guide to men of action. *Human Organization*, 19, 5-12.
- Hofstede, G.* (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen - Organisationen - Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ingelfinger, T.* (1995). Interkulturelle Kompetenz als Notwendigkeit der Internationalisierung. *Marktforschung & Management*, 39, 103-106.
- Inkeles, A.* (1996). *National Character: A Psycho-Social Perspective*. New Brunswick, NY: Transaction Publishers.
- Kluckhohn, C.* (1951). Values and value-orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. In *T. Parsons & E. Shils* (Eds.), *Toward a General Theory of Action* (S. 388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L.* (1961). *Variations in Value Orientation*. Evanston, Ill: Row Peterson and Company.
- Kohl, L.R.* (1994). Intercultural training for overseas posting. In *W.R. Tracey* (Ed.), *Human Resources Management & Development Handbook* (S. 1001-1013). New York: Amacom.
- Kroeber, A.A. & Kluckhohn, C.* (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum.
- Leeds-Hurwitz, W.* (1990). Notes in the history of intercultural communication: The Foreign Service Institute and the mandate for intercultural training. *Quarterly Journal of Speech*, 76, 262-281.
- Mendenhall, M., Punnett, B.J. & Ricks, D.* (1995). *Global Management*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Moran, R. & Stripp, W.G.* (1991). *Successful International Business Negotiations*. Houston, Tex: Gulf Publishing Company.
- Munter, M.* (1993). Cross-cultural communication for managers. *Business Horizons*, 36, 69-78.
- Nishiyama, K.* (1996). *Welcoming the Japanese Visitor*. Honolulu, HI: University of Hawai'i Press.
- Peterson, R.B. & Shimada, J.Y.* (1978). Sources of management problems in Japanese-American joint ventures. *Academy of Management Review*, October, 796-804.
- Piker, S.* (1994). Classical culture and personality. In *P.K. Bock* (Ed.), *Psychological Anthropology* (S. 1-17). Westport, Conn: Praeger Publishers.
- Reisach, U.* (1996). Personalauswahl für den Auslandseinsatz. *Personal*, 48, 354-359.

- Rowland, D.C. (1993). *Japanese Business Etiquette*. New York: Warner Books.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Shirts, R.G. (1995). Beyond ethnocentrism: Promoting cross-cultural understanding with BaFa. In S.M. Fowler & M.G. Mumford (Eds.), *Intercultural Sourcebook: Cross-Cultural Training Methods*, Vol.1 (S. 93-100). Yarmouth, MA: Intercultural Press.
- Singer, M. (1961). A survey of culture and personality theory and research. In B. Kaplan (Ed.), *Studying Personality Cross-Culturally* (S. 9-90). Evanston, Ill: Row Peterson and Company.
- Spieß, E. & Wittmann, A. (1996). Motivation zum Auslandseinsatz bei Führungsnachwuchskräften. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 42-46.
- Takahashi, T. (1991). A comparative study of Japanese and American group dynamics. *Psychoanalytic Review*, 78, 49-62.
- Thomas, A. (1993). Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In A. Thomas (Hrsg.), *Kulturvergleichende Psychologie* (S. 377-424). Göttingen: Hogrefe.
- Triandis, H., Brislin, R. & Hui, C. (1988). Cross-cultural training across the individualism - collectivism divide. *International Journal of Intercultural Relation*, 12, 269-289.
- Ueda, K. (1974). Sixteen ways to avoid „no“ in Japan. In J. Condon & M. Saito (Eds.), *Intercultural Encounter with Japan* (S. 185-192). Tokyo: Simul Press.
- Vardaman, J.M. & Vardaman, M.S. (1994). *Japanese Etiquette Today: A Guide to Business and Social Customs*. Tokyo: Charles E. Tuttle Company.
- Yum, J.O. (1988). The impact of Confucianism on interpersonal relationship and communication patterns in East Asia. *Communication Monographs*, 55, 374-388.

Quelle:

Axel, M. & Prümper, J. (1997). Interkulturelle Kompetenz durch interkulturelles Training. In A. Clermont & W. Schmeisser (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement* (S. 349–371). München: Vahlen.