

# INTERKULTURELLES TRAINING

## Ute Clement und Ulrich Clement

1. Bedeutung interkultureller Trainings
  2. Was ist interkulturelle Kompetenz?
  3. Störung als Information
  4. Was ist das Ziel interkulturellen Trainings?
  5. Kognitives Wissen
  6. Emotionales Wissen
  7. Interaktives Wissen
  8. Beispiel
- Schlußbemerkung:  
Literatur

### 1. Bedeutung interkultureller Trainings

Die Globalisierung der Märkte fordert globalisiertes Management. Doch was heißt das für die handelnden Personen? Wird das globalisierte Management idealtypischerweise vom vielsprachigen, kulturbereinigten Kosmopoliten betrieben, der überall präsent und nirgends zuhause ist. Dies ist eine ambivalente Leitfigur, deren interkontinentale Perspektive ebenso attraktiv wie seine Heimatlosigkeit trostlos ist. Aber diese Figur ist virtuell. So lange interkulturelles Management von Personen aus Fleisch und Blut betrieben wird, bringen diese Personen ihre lokale Kultur, ihre Werte, Verhaltensstile und interaktiven Erwartungen ins Mangementhandeln ein (vgl. dazu auch Kapitel 3 "Personalführung"). Es gibt keine globale Weltkultur, selbst dort nicht, wo gemeinsame wirtschaftliche Ziele mit hoher Kooperationsbereitschaft verfolgt werden. Interkulturelles Management wird von kulturabhängigen Managern betrieben. Und selbst für mehrsprachige, auslandserfahrene Führungskräfte gilt: Sie können nicht keiner Kultur angehören.

Umgekehrt gilt aber auch: Wer die Begrenztheit und die Relativität der eigenen Kultur und damit des eigenen kulturgebundenen Handelns nicht einzuschätzen und damit zu arbeiten vermag, kann im interkulturellen Management keinen Erfolg haben. Deshalb zielt interkulturelles Training nicht auf die Bereinigung, Verleugnung oder Vermeidung kulturgebundener Verhaltensweisen, sondern auf deren Wahrnehmung und Berücksichtigung. Nicht die Subtraktion kultureller Eigenheiten mit dem fraglichen Ideal einer kulturneutralen Kommunikation, sondern die wertschätzende Aufmerksamkeit für die kulturgebundenen Bewertungen, Verhaltenserwartungen und Verhandlungsrituale der Geschäftspartner ist die Haltung, die der Konzeption interkultureller Trainings zugrundeliegen sollte (vgl. dazu auch den einführenden Beitrag von THOMAS).

Diese Haltung ist die Grundlage für die Entwicklung und das Training interkultureller Kompetenz.

### 2. Was ist interkulturelle Kompetenz?

Interkulturelle Kompetenz setzt das Bewußtsein voraus, daß die eigene Kultur nur eine von vielen ist, daß in jeder Kultur eigene Vorstellungen davon existieren, was "real" ist, was Menschen unausgesprochen voneinander erwarten können. Dieses Bewußtsein ist noch kein Wissen um diese Unterschiede. Aber es ist eine wesentliche Voraussetzung für die Neugier am Fremden, ohne die jedes Wissen steril bliebe. Dagegen ist interkulturelle Kompetenz mit einer Einstellung, die das Fremde nicht aufmerksam beschreibt, sondern durch an der eigenen Kultur orientierte Bewertungen abtut, unvereinbar. Tabelle 1 stellt diese beiden Einstellungen personifiziert als "Bewerter" und "Entdecker" gegenüber. Diese Einstellungen sind als zugespitzte Typisierungen gemeint, nicht als Beschreibung realer Personen.

Tabelle 1: Interkulturelle Einstellungen: Bewerter und Entdecker

<b>Bewerter</b>	<b>Entdecker</b>
Angst vor dem Fremden	Neugier auf das Fremde
hochselektive Wahrnehmung	offene Wahrnehmung
eigene Werte sind absolut	eigene Werte sind relativ
Bewerten wichtiger als Beschreiben	Beschreiben wichtiger als Bewerten
eigene Kultur wird als überlegen gesehen	eigene Kultur wird als eine unter vielen gesehen
sucht Bestätigung seines Vorwissens	sucht Modifikation seines Vorwissens

Der "Bewerter" ist durch die Angst vor dem Fremden und Unbekannten geleitet, erlebt das Andersartige als Störung seines Weltbildes und "sichert" seine eigene statische Sichtweise durch die Abwertung aller anderen. Er paßt nicht seine Wahrnehmung der Welt an, lernt also nicht, sondern gestaltet seine Wahrnehmung so selektiv, daß das vorbestehende Wissen bestätigt wird und das damit Unvereinbare abgewertet und damit bagatellisiert wird. Nur scheinbar konträr zu dieser Variante des Bewertens ist der "Idealisierer", der die fremde Kultur über die eigene stellt. Sein kognitives Muster ist jedoch mit der Abwertung strukturell ähnlich. Auch er bewahrt sein statisches Weltbild, indem er die eigene Kultur abwertet.

Der "Entdecker" ist von Neugier geleitet. Er erlebt das Andersartige als inspirierend und reizvoll, nimmt es zum Anlaß, sein Weltbild zu modifizieren. Das Andere veranlaßt ihn eher, die eigenen Werte zu relativieren. Er paßt seine Wahrnehmung der Welt an, schließt also neue Informationen nicht aus, sondern nutzt sie, um sein Wissen von der Welt flexibel zu halten. Dabei idealisiert er aber auch nicht die fremde Kultur ("going black", "going Asian"), sondern bewahrt die Selbstachtung der eigenen Kultur und Geschichte.

Diese idealtypisch pointierten Haltungen des Bewerter und Entdeckers sind durch Unterschiede auf drei Ebenen charakterisiert, die zentrale Dimensionen interkultureller Kompetenz darstellen: (1) die kognitive Ebene der Verarbeitung von Differenzen und von Komplexität, (2) die motivational-emotionale Ebene der Unsicherheitstoleranz versus -intoleranz und (3) die Beziehungs-Ebene des Respekts.

Aus systemischer Sicht betreffen alle drei Ebenen das Wahrnehmen, Wertschätzen und Integrieren von Unterschieden.

#### (1): Verarbeitung von Differenzen und von Komplexität

Der Bewerter lokalisiert Differenzen eher auf der Bewertungs- als auf der Beschreibungsebene, auf der sich auch Komplexität "einfacher" handhaben läßt und auf der der Bewerter im schlichtesten Fall mit groben Zweiteilungen (gut-schlecht, funktional-chaotisch, zielstrebig-umständlich) zurecht kommen kann. Der Entdecker organisiert Komplexität durch flexible Handhabung seiner kognitiven Kategorien, reduziert oder erhöht gegebenenfalls auch Komplexität. Sein Fokus liegt auf der beschreibenden, nicht auf der bewertenden Ebene.

#### (2): Unsicherheitstoleranz versus -intoleranz

Die Bewertungshaltung ist durch Unsicherheitsintoleranz gekennzeichnet. Damit ist die Schwierigkeit gemeint, nicht eindeutige Situationen oder Signale zu ertragen. Diese Uneindeutigkeit wird als Bedrohung erlebt mit einem starken angstvollen Druck, Eindeutigkeit und Klarheit herzustellen. Kulturelle Stereotype und Vorurteile sind beliebte defensive Strategien, wieder Eindeutigkeit zu erlangen. Im Vorurteil fokussiert der Bewerter auf Bekanntes und verringert damit die Irritation und Angst. Die Entdeckerhaltung dagegen ist unsicherheitstolerant. Uneindeutigkeiten werden nicht als bedrohlich, sondern als reizvoll und inspirierend erlebt, sind Anlaß für nachdenkliches Innehalten oder für Nachfragen. Auch affektiv getönte Irritationen, z.B. Ärger, werden zum Anlaß für Verständigungsprozesse genommen.

#### (3): Respekt

Respekt ist die Grundlage interkultureller Kompetenz. Ohne Respekt bleibt selbst ausführliches Wissen um kulturelle Unterschiede äußerlich und technokratisch. So wie Geschäftsabschlüsse ohne das Vertrauen in die gegenseitige Bonität nicht zu dauerhaft tragfähigen Abläufen führen, können interkulturelle Geschäftsbeziehungen ohne Respekt höchstens zu punktuellen oder kurzfristigen Geschäftserfolgen führen, nicht aber zu langfristig produktiver Zusammenarbeit, die beiden Seiten nützt. Aus der Sicht des Bewerbers besteht nur dann Anlaß zu Respekt, wenn das fremdkulturelle Verhalten den Bewertungskriterien der eigenen Kultur entspricht. Der Bewerter "gewährt" Respekt, wenn der Verhandlungspartner den Beweis seiner Respektabilität erbracht ist. Für den Entdecker ist Respekt dagegen ein Kredit, der dem fremdkulturellen Gegenüber gegeben wird. Er unterstellt, daß Verhaltensweisen, die ihm zunächst fremd erscheinen, sich verstehen lassen, wenn sich ihre kulturelle Bedeutung erschließt.

### 3. Störung als Information

Manager in internationalen Geschäftsbeziehungen sind keine Ethnologen bei der Feldforschung. Beide sind von völlig unterschiedlichen Interessen geleitet. Während für den Ethnologen die fremde Kultur Hauptgegenstand und Fokus seines Interesses ist, und er (idealtypisch jedenfalls) keine finanziell-geschäftlichen Ambitionen hat, ist für den Manager das Figur-Grund-Verhältnis umgekehrt: Für ihn ist die Kultur lediglich Hintergrund, vor dem er sich auf seine geschäftlichen Interessen konzentriert. Sein Fokus ist die wirtschaftliche Kooperation, der kulturelle Hintergrund des Geschäftspartners dagegen eine Randbedingung, die er primär im Interesse der geschäftlichen Zusammenarbeit beachten muß. Dabei werden die kulturellen Unterschiede (im Gegensatz zum ethnologischen Interesse) solange nicht thematisiert, wie die Geschäftsprozesse reibungsarm ablaufen. Relevant werden sie erst, sobald die Kulturunterschiede nicht einfach als stilistische Randerscheinung "mitlaufen", sondern zu Irritationen und Störungen führen.

**Beispiel:** Bei der Verhandlung einer deutschen Delegation in Süd-Italien verschoben die Italiener den Vertragsabschluß immer wieder auf den nächsten Tag, obwohl aus deutscher Sicht alle wesentlichen Punkte geklärt schienen. Bei den Deutschen entstanden Ungeduld und Zweifel an der Glaubwürdigkeit der Geschäftspartner mit der Tendenz, Druck zu machen und auf zügigen Abschluß zu drängen. Der Vertrag kam schließlich zustande, aus deutscher Sicht nach unnötig langer Verhandlungszeit. Erst im Verlauf der Geschäftsabwicklung wurde den Deutschen klar, daß für die Italiener die Etablierung der Beziehungsebene unerlässlich für den Vertragsabschluß war. Die Vertragstreue, die aus deutscher Sicht mit den Unterschriften bindend war, sahen die südeuropäischen Partner erst dann als tragfähig an, wenn sie die deutschen Partner genügend kennengelernt hatten

Die Kunst besteht nun darin, eine solche Störung als Information zu sehen, sie sich sozusagen zum Freund zu machen, statt sie bloß als Mangel oder Defizit wahrzunehmen und möglichst schnell abschaffen zu wollen. Der Ethnopschoanalytiker Georges Devereux (1973) hat dieses als methodisches Prinzip in der Begegnung mit dem Fremden entwickelt. Seinem Ansatz zufolge dienen alle Arten von Methoden (z.B. Messungen, Datenerhebungen, aber auch interaktive Formalisierungen wie Verfahrensregeln, Kleiderordnungen etc.) zwischen Menschen dazu, die Angst zu reduzieren, die entsteht, wenn sich Menschen Unbekanntem (also auch unbekanntem anderen Kulturen oder Angehörigen anderer Kulturen) gegenüber sehen. Devereux zufolge kann jede in einer Begegnung aufkommende und mit Angst begleitete Störung als Information gesehen und entsprechend genutzt werden. Die Devise, die sich auch für interkulturelle Trainings ableiten läßt, heißt also "die Störung nutzen" statt "die Störung unterdrücken". Diese Haltung ist zunächst kontraintuitiv, da Verhandlungspartner in aller Regel Interesse an glatten Abläufen haben und der primäre Impuls stets dahin geht, Störungen zu übergehen oder zu unterdrücken. Das Unterdrücken von Störungen, die aus interkulturellen Unterschieden resultieren, kann aber den fatalen Nebeneffekt haben, daß der Kooperationspartner den Eindruck gewinnt, die Störungsbeseitigung gehe auf Kosten seiner Interessen, seiner kulturellen Selbstverständlichkeiten oder seiner Selbstachtung. Eine solche Störungsbeseitigung kann dann das Problem verschärfen statt es zu lösen, weil oft auch die Art der Störungsbeseitigung kulturspezifisch ist (Tabelle 2).

Tabelle 2: Umgang mit Störungen in der interkulturellen Kommunikation

<i>Störungen unterdrücken</i>	<i>Störungen nutzen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Irritation zeigen</li> <li>• auf "richtigen" Ablauf drängen</li> <li>• "mehr desselben"</li> <li>• eigene Wahrnehmung als "realistisch" kennzeichnen</li> <li>• Schuld an der Störung definieren</li> <li>• gegen die Kulturdifferenz arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritation zeigen</li> <li>• innehalten</li> <li>• vermeintliche Selbstverständlichkeit erfragen</li> <li>• die Möglichkeit mehrerer Sichtweisen ins Spiel bringen</li> <li>• metakommunizieren</li> <li>• keine Schuldfrage stellen, sondern "Passung" der Interaktionserwartung überprüfen</li> <li>• mit der Kulturdifferenz arbeiten</li> </ul>

Diese Einstellung zu Störungen ist ganz entscheidend. Für Verhandlungspartner aus Unternehmen mit einer Null-Fehler-Haltung ist das Nutzen von Störungen - die in diesem Verständnis ja die gefürchteten "Fehler" kennzeichnen - eine große Herausforderung, da sie mit der Unternehmenskultur inkompatibel erscheint. Erfahrungsgemäß rächt sich oft bei interkulturellen Projekten ein scheinbarer Zeitgewinn, der in der Startphase durch Störungsunterdrückung erreicht wird, weil die nicht berücksichtigten Kulturdifferenzen dann mittelfristig in der Umsetzungsphase wirksam werden und zu erheblich aufwendigeren Korrekturen führen, als wenn die Kulturdifferenzen zu Beginn mitbedacht worden wären.

#### 4. Was ist das Ziel interkulturellen Trainings?

Interkulturelle Trainings dienen der Entwicklung interkultureller Kompetenz von Führungskräften. Diese Kompetenz kann bei internationalen Großunternehmen von hoher Relevanz sein für

- die Das Teamfindung / das Das Teambuilding interkulturell zusammengesetzter Das Teams
- die Das Teamentwicklung solcher Das Teams
- die Vorbereitung auf Verhandlungen
- die Vorbereitung von Projektmanagern in internationalen Projekten
- die Begleitung von Mitarbeitern in Post - Merger - Prozessen
- Mitarbeiter, die im laufenden Geschäft mit internationalen Partnern interagieren müssen.

Die drei Ebenen der interkulturellen Kompetenz lassen sich auf konkretere Einzelziele herunterbrechen. Um als Trainingsziele dienen zu können, müssen sich diese auf Verhalten beziehen. Die Trainingsregel, daß Verhaltensänderungen den Einstellungsänderungen vorausgehen und nicht umgekehrt, gilt auch hier. Verhaltensänderungen sind für Trainer wie Teilnehmer leichter erkennbar, objektiver und unmittelbarer erlernbar als Einstellungsänderungen. In diesem Sinne könnte eine verhaltensbezogene Zieldefinition für interkulturelle Kompetenz eines/r Teilnehmers/in an einem interkulturellen Training lauten:

- er/sie zeigt sich Personen aus anderen Kulturen gegenüber respektvoll und wertschätzend
- er/sie läßt fremdkulturelle Bewertungen und Einschätzungen gelten
- er/sie zeigt Interesse an den Erfahrungen, die der andere in seinem kulturellen Kontext gemacht hat

- er/sie stellt eigene kulturelle Selbstverständlichkeiten in Frage
- es gelingt ihm/ihr, bei einer interkulturellen Gruppe zu einer gemeinsamen Zielvereinbarung beizutragen.

Inhaltlich müssen interkulturelle Trainings kognitives, emotionales und interaktives Wissen vermitteln und integrieren. Fruchtbar wird das Training erst, wenn alle drei Ebenen bedient und miteinander in Bezug gebracht werden. Als Beispiel für diese Integration mag eine absichtlich verkürzte Gegenüberstellung des unterschiedlichen Das Teamverständnisses bei Entscheidungsfindungsprozessen von Deutschen und Nord-Amerikanern dienen (Tabelle 3).

Tabelle 3: Deutsch-Amerikanische Kulturunterschiede im Das Teamverständnis bei Entscheidungsfindungsprozessen

<i>USA</i>	<i>Deutschland</i>
großer Einfluß des Das Teamleaders	Einfluß aller Das Teammitglieder
schnelle Entscheidung	Konsens wichtiger als Schnelligkeit
kurzfristige Zielsetzungen	umfassende Ausarbeitung der Planung
Integration von Ideen	Zusammentragen von Daten
kurze Statements	ausführliche Erörterung von Ideen
Versuch-Irrtum-Methode	Fehlervermeidung

Zunächst der schlechte Fall einer Verbindung der drei Ebenen. Deutsche "Bewerter" könnten die Komplexität der Kulturunterschiede dadurch weiter reduzieren, indem sie eine vereinfachende Bewertung einführen und die Amerikaner als "hemdsärmelig und oberflächlich" bezeichnen (amerikanische "Bewerter" könnten das entsprechende tun, indem sie die Deutschen als "umständlich und nicht erfolgsorientiert" abschätzen). Die kognitiv registrierten Unterschiede können auf der emotionalen Ebene als bedrohlich empfunden werden. So könnte etwa ein deutsches Mitglied eines interkulturellen Das Teams sich dadurch mißachtet oder bedroht fühlen, daß auf seine Einwände weniger Rücksicht genommen wird, als dies in einem rein deutschen Das Team der Fall wäre. Außerdem könnte seine Unsicherheitstoleranz dadurch besonders strapaziert werden, daß die Fehlervermeidungsstrategie bei den Amerikanern auf geringe Resonanz stößt und die "let's-try-and-see-Einstellung" der Amerikaner für ihn zu unberechenbar ist. Als Folge dieser mit Bedrohung verbundenen Wahrnehmung würde er die Beziehung zu ihnen so gestalten, daß er den Wert seines gründlichen Arbeitsstils deutlich zu machen sucht und sein Unbehagen gegenüber dem risikofreudigeren Vorgehen der Amerikaner dadurch ausdrückt, daß er Bedenken wegen möglicher Fehler verstärkt zum Ausdruck bringt. Er würde also "mehr desselben" tun, um den anderen von der eigenen Sicht der Wirklichkeit zu überzeugen und damit eine symmetrische Eskalation anbieten.

Die produktivere Variante einer Integration kognitiven, emotionalen und interaktiven Wissens würde sich so darstellen: Ein deutscher "Entdecker" würde das amerikanische Das Teamverständnis als interessante Variante der Entscheidungsfindung sehen und zunächst nicht davon ausgehen, daß sie besser oder schlechter ist als das ihm bekannte deutsche Verständnis. Gleichwohl könnte auch er sich, ähnlich wie der "Bewerter"-Kollege, bedroht fühlen. Im Unterschied zu diesem würde er aber nicht "gegenhalten", um die eigene Position deutlicher zu machen, sondern würde die Unsicherheit tolerieren, (kurzfristig) Unklarheit über ihm unbekanntes Selbstverständlichkeiten zu empfinden. Er würde eine fragende Haltung einnehmen, die sich weder über die amerikanischen Partner ("wie könnt Ihr bloß...?") noch unter sie ("ist es Euch recht so, wenn wir..?") stellt, sondern auf einer Ebene gleicher Wertschätzung sich über Voraussetzungen erkundigt und sich interessiert an der Passung der jeweiligen Verhaltenserwartungen zeigt.

## 5. Kognitives Wissen

Hofstede (1991, S. 258) unterscheidet drei Phasen des Erlernens interkultureller Kommunikation, nämlich Bewußtwerden, Wissen und Fertigkeiten. Auch wenn wir Hofstedes zeitliche Charakterisierung als Phasen nicht teilen - Fertigkeiten können dem Wissen vorausgehen und umgekehrt, Bewußtsein ist nicht unbedingt Voraussetzung für Wissen -, scheint uns eine Unterscheidung nach Komplexitätsgrad und Reflexionsniveau sinnvoll, um die Ebenen zu beschreiben, auf denen interkulturelle Trainings ansetzen.

Expatriate Briefings oder Crash-Kurse vor Auslandsaufenthalten konzentrieren sich in der Regel auf die Fertigkeitsebene, also auf die Vermittlung von Sprache, Benimm-Regeln und Gebrauchsanweisungen für den alltäglichen Umgang. Solche Kurse bleiben freilich "steril", wenn sie ohne Hintergrundwissen und - im schlechten Fall - sogar ohne eine Grundhaltung der cultural awareness, also ohne Bewußtsein bleiben. Nach unserem Verständnis sollten interkulturelle Trainings alle drei Ebenen bedienen, wobei im Prinzip von jeder Ebene aus ein Einstieg möglich ist. Als produktivste und für international tätige Führungskräfte am besten anschließfähige Ebene hat sich die mittlere Ebene des Wissens gezeigt. Sie ist spezifischer und anwendungsrelevanter als das Bewußtwerden und läuft weniger Gefahr, sich in Details zu verlieren als die Ebene von Fertigkeiten. Zudem ermöglicht sie mehr situationsübergreifendes Lernen ist und erlaubt Transfer auf nicht planbare und vorhersagbare Situationen.

Als sehr gut anschließfähiges Modell hat sich das Modell von Trompenaars (1993) erwiesen, dem von Teilnehmern interkultureller Trainings eine hohe Plausibilität zugesprochen wird, wohl auch deshalb, weil Trompenaars sein Modell sehr detailliert für geschäftliche Beziehungen illustriert. Es unterscheidet fünf Dimensionen, die sich auf den Umgang mit anderen Menschen beziehen, eine Dimension des Zeiterlebens und eine, die sich auf den Umgang mit Natur bezieht. Tabelle 4 beschreibt diese Dimensionen in verkürzter Form.

Tabelle 4: Leitdimensionen kultureller Unterschiede (nach Trompenaars)

<b>Universalismus versus Partikularismus</b>
Universalistische Kulturen stellen allgemeingültige Gesetze und Normen über persönliche Beziehungen.
Partikularistische Kulturen bewerten persönliche Beziehungen höher.
<b>Individualismus versus Kollektivismus</b>
Individualismus: Beziehungen zwischen Menschen sind lockerer und autonomiebetonter.
Kollektivismus: enge, oft großfamiliäre Beziehungen mit starken Abhängigkeiten, bei denen Gruppeninteressen vor Einzelinteressen stehen. "Nein" gilt als harte Konfrontation.
<b>neutral versus affektiv</b>
neutral: Selbstbeherrschung und kühl-sachliches Auftreten wird favorisiert. Es wird wenig gelacht, Körperkontakt wird vermieden.
affektiv: Gedanken und Gefühle werden offen gezeigt. Temperamentvolles Verhalten wird favorisiert.
Gestinterkulturelle Kompetenzulieren und Körperkontakt sind üblich.

<b>spezifisch versus diffus</b>
spezifisch: beruflicher und privater Kontext werden getrennt. Beziehungen sind kontextspezifisch. Freundschaften werden schnell geschlossen und schnell beendet
diffus: Beruf und Privatleben sind vermischt. Beziehungen sind zweckfrei. Freundschaften werden langsam geschlossen und halten lange.
<b>leistungsorientiert versus askriptiv</b>
leistungsorientiert: Respekt für Vorgesetzte beruht auf Erfolgen. Geschlecht und Alter sind wenig aufgabenrelevant. Titel gelten nur in dem Kontext, in dem sie erworben wurden.
askriptiv: Respekt für Vorgesetzte ergibt sich aus ihrem Engagement für die Firma. Führungskräfte sind meist mittleren Alters, männlich und durch ihren "Background" qualifiziert. Titel dienen als kontextunabhängige Statusmarker.
<b>monochroner versus synchroner Umgang mit Zeit</b>
monochron: Aufgaben werden der Reihe nach erledigt. Der Terminkalender bestimmt den Ablauf.
Pünktlichkeit ist hoher Wert. Verstrichene Zeit ist verlorene Zeit.
synchron: Mehrere Aufgaben werden parallel erledigt. Menschen und Begegnungen haben Vorrang vor Terminen. Heute verstrichene Zeit kommt morgen wieder.
<b>externale versus internale Kontrolle von Natur</b>
external: Menschen sind Teil der Natur. Anderen gegenüber wird Kompromiß und Harmonie gesucht. Wellenbewegungen, Umbrüche und zyklische Prozesse werden als "natürlich" toleriert
internal: Menschen beherrschen die Natur. Anderen gegenüber wird Überlegenheit und Kontrolle gesucht. Unbehagen, wenn die Umwelt als unkontrollierbar erscheint.

Neben ihrer hohen Plausibilität und Eignung für internationale Geschäftsbeziehungen haben diese Dimensionen den großen Vorteil, statt über spezifische Kulturen spezifische Aussagen zu machen, Punkte der kulturellen Aufmerksamkeit zu benennen, die in multikulturellen Teams oder Konferenzen relevant sind. In interkulturellen Trainings lassen sich diese Dimensionen am Beispiel von prototypischen Konfliktsituationen üben.

## 6. Emotionales Wissen

Die kognitive Ebene der Wissensvermittlung kann bei interkulturellen Trainings weitgehend durch Vortrag, Lektüre und Videos vermittelt werden. Aber erst erfahrungsgelitetes Lernen, das die emotionalen Komponenten interkultureller Kommunikation und damit die Person des Lernenden einbezieht, bereitet die Teilnehmer einigermaßen auf irritierende und unvorhersagbare interkulturelle Situationen vor. Emotionales Lernen zielt auf die Differenzierung der Intuition in Konfliktsituationen, dient also einem flexiblen Ziel, statt vermeintliche Verhaltenssicherheit zu suggerieren, die jenseits von kulturellen Standardsituationen sofort verloren geht.

Emotionales Lernen verstehen wir spezifisch und pragmatisch, also nicht als diffuse Betonung von Emotionalität, sondern als Prozeß, in dem die eigenen emotionalen Reaktionen in irritierenden Situationen als Indikatoren interkulturellen Verstehens praktisch genutzt werden können. Insofern stehen die Entwicklung der Unsicherheitstoleranz und eine Entdeckerhaltung im Zentrum des emotionalen Lernens. Auf der emotionalen Ebene bedeutet das oben beschriebene "Nutzen von Störungen", daß z.B. Ärger oder Ungeduld in bestimmten Situationen als Anlaß genommen werden zu überlegen, welche nicht gleich erkennbare Regel verletzt wurde. Bei Teilnehmern, die dem Ziel eines "emotionalen Lernens" gegenüber zurückhaltend sind, kann es erleichternd sein, emotionale Irritationen als pragmatische Hinweise anzubieten, die einem helfen zu erkennen, daß man über unbekannte Regeln "gestolpert" ist. Solchen Teilnehmern fällt es dann leichter, Irritationen "sportlich" zu nehmen und sich auf die Suche nach der unbekanntenen Regel zu machen.

## 7. Interaktives Wissen

Interaktives Wissen oder Beziehungswissen zeigt sich im konkreten Verhalten mit den interkulturellen Gesprächspartnern. Wir unterstreichen deshalb den Respekt als zentrale Haltung interaktiven Wissens, weil er den kleinsten gemeinsamen Nenner aller interkulturellen Verhaltensregeln darstellt. Respekt gegenüber der fremden Kultur, ihren Vertretern und Symbolen setzt Selbstrespekt gegenüber der eigenen Kultur voraus. Respekt ist eine Haltung, die auf der gleichen Wertschätzungsebene die Differenz der Interaktionspartner wahrnimmt und wertschätzt. Unterwerfung ist ebensowenig respektvoll wie Arroganz. Respekt in Geschäftsverhandlungen heißt weder, alle Bedingungen des Gegenübers zu akzeptieren oder ihm blind zu vertrauen, sondern gelten zu lassen, daß er auf der Basis anderer kultureller Voraussetzungen auch ein anderes Prozeßverständnis und andere Verhandlungsstrategien hat.

## 8. Beispiel

Tabelle 5 zeigt exemplarisch den Ablauf eines Seminars zur interkulturellen Teambuilding. Die Teilnehmergruppe ist international zusammengesetzt.

Tabelle 5: Design Interkulturelle Teambuilding

Erster Tag, nachmittags
1. Begrüßung. Konzept der Veranstaltung
2. Vorstellung der Teilnehmer
Die Teilnehmer stellen sich anhand eines "typischen" Gegenstandes aus ihrer Arbeitskultur vor. Über diese Vorstellung sind die Teilnehmer vorinformiert und können also einen aussagefähigen Gegenstand mitbringen  (Ziel: Kennenlernen als Teilnehmer einer Kultur)
3. Gegenseitige Stereotype und Bilder sichtbar machen
Wie wir denken, daß Ihr uns seht (wechselseitig).
In den kulturgetrennten Gruppen werden die gegenseitigen Wahrnehmungen ausgetauscht und visualisiert (z.B. in Form von gestalteten Collagen oder von Pantomime). Dann werden die Ergebnisse der jeweils anderen Gruppe in einer Kreativinszenierung vorgestellt. (Ziel: Außenperspektive einnehmen. Erstes Gefühl für Unterschiede bekommen)
Zweiter Tag
4. Interkulturelle Dimensionen (z.B. Trompenaars)
Input und Diskussion
(Ziel: praktikable situationsübergreifende "Landkarte" von Kulturunterschieden zu Verfügung stellen)

5. Wie positionieren wir uns als Das Team diesem Modell gegenüber?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo stimmen wir zu?</li> <li>• Wo sind wir anderes?</li> <li>• Welche Dimension betrifft unsere Zusammenarbeit am meisten?</li> <li>• In welchen Situationen könnten die Unterschiede nützlich sein?</li> <li>• In welchen Situationen könnten die Unterschiede hinderlich sein?</li> </ul> <p>(Ziel: Anwendung allgemeiner Dimensionen auf den eigenen Arbeitskontext)</p>
6. Bearbeitung von Konfliktsituationen
Schritt 1:
<p>Aufgabe: "Sammeln Sie typische Situationen, die immer wieder schwierig sind."</p> <p>Die Teilnehmer sammeln jeweils getrennt nach Nationen Situationen und suchen eine charakteristische Situation aus.</p>
Schritt 2:
<p>Aufgabe: "Beschreiben Sie den genauen Ablauf dieser Situation. Verwenden Sie keine Erklärungen oder Bewertungen."</p>
Schritt 3:
<p>Aufgabe: "Beschreiben Sie, was Sie während des Ablaufs gedacht und gefühlt haben (linke Seite des Arbeitsblattes) und was Sie gesagt haben (rechte Seite des Arbeitsblattes)"</p>
Schritt 4: (Gesamtgruppe)
<p>Auswertung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo sind Gemeinsamkeiten, wo gibt es Unterschiede?</li> <li>• Welche Vorannahmen liegen Ihrem Handeln zugrunde?</li> <li>• Was wurde nicht geäußert, obwohl es gedacht wurde?</li> <li>• Was hat Ihr Verhalten gekostet?</li> <li>• Was haben Sie dadurch gewonnen?</li> <li>• Wie läßt sich die linke Spalte Ihres Arbeitsblattes als Ressource für eine bessere Kommunikation nutzen?</li> </ul>
Schritt 5: (Gesamtgruppe)
<p>Perspektiven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bräuchte ich, um die Perspektive der andern produktiv nutzen zu können? (emotionale Ebene)</li> <li>• Was müßte passieren, um diese Perspektive nutzen zu können? (Handlungsebene)</li> </ul>
7. Auswertung, weiteres Vorgehen im Das Team
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf welche Aspekte der Zusammenarbeit wollen wir achten?</li> <li>• Welche Themen wollen wir weiter bearbeiten?</li> </ul>
8. Verabschiedung

## Schlußbemerkung:

Die Globalisierung der Märkte und die Zunahme internationaler Fusionen werden zu multikulturellen Unternehmungen führen. Daß sich auf der Verhaltensoberfläche einzelne Business-Gepflogenheiten in den westlichen Industrieländern annähern, daß sich durch zunehmende Auslandserfahrung von Führungskräften manche Reibungsverluste im internationalen Geschäft verringern lassen, vereinheitlicht die internationalen Geschäftsbeziehungen noch lange nicht. Die menschlichen Gestalter der Globalisierung, selbst wenn sie viel international unterwegs sind, sind doch regional akkulturiert und behalten die Wurzeln ihrer Herkunftskultur. Der Reiz interkultureller Trainings liegt also gerade nicht in einer Standardisierung des Verhaltens in der multikulturellen Vielfalt des globalen Marktes, sondern in der Vermittlung der Kompetenz, mit dieser Vielfalt kooperativ und erfolgreich umzugehen.

## Literatur

Devereux, G. (1973). Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. München: Hanser.

Hofstede, G. (1991). Interkulturelle Zusammenarbeit. Wiesbaden: Gabler.

Trompenaars, F. (1993). Handbuch Globales Managen. Düsseldorf: Econ.

## Autoren

**Ute Clement**, geb. 1958, Dipl. Psychologin

1977-1979 Ausbildung zur Bankkauffrau, Deutsche Bank AG, Mannheim

1979-1980 Auslandsaufenthalte in Großbritannien, Frankreich und Indien

Studium der Psychologie, Wirtschaftspädagogik und Theaterwissenschaften in Heidelberg, Nürnberg und Erlangen, Diplom 1989;

1990- 1995 Leiterin Entwicklungsprogramme, Leiterin Interkulturelles Management bei Daimler Benz AG, Stuttgart

seit 1995 Selbständige Organisationsberaterin

**Arbeitsschwerpunkte:** Interkulturelles Management, Beratung, Coaching, Fort- und Weiterbildungstätigkeit in systemischer Personal- und Organisationsentwicklung

**Ulrich Clement**, geb. 1950; Prof. Dr. phil. Dipl.-Psych.;

Heidelberger Institut für systemische Forschung; Professor für Medizinische Psychologie an der Universität Heidelberg

Studium der Psychologie, Pädagogik, Ethnologie und Wirtschafts- und Sozialgeschichte in Mannheim, Hamburg und Hannover. 1986/1992 Promotion/Habilitation Seit 1975 berufliche Tätigkeit in Lehre, Forschung, Psychotherapie und Supervision an den Universitäten Hamburg, Heidelberg und Freiburg i.Br.

Auslandsaufenthalte in Griechenland und den USA; Research Associate an der Columbia University New York

**Arbeitsschwerpunkte:** Beratung, Coaching, Supervision, Psychotherapie; Aus-, Fort- und Weiterbildungstätigkeit in systemischer Beratung und Therapie