

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

Schulungen interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?

„Der weise Mann schickt sich in die Umstände, wie das Wasser die Form des Gefäßes annimmt und doch das gleiche bleibt.“ Chinesisches Sprichwort

Wie kann Interkulturelle Kompetenz verstanden werden?

An der großen Anzahl aktueller Publikationen zum Thema läßt sich leicht ablesen, daß dem Begriff der interkulturellen Kompetenz – gerade auch in bezug auf internationales Management – im Laufe der letzten Jahre wachsende Aufmerksamkeit zukommt.

Festzustellen ist allerdings, daß es schon immer im Wesen nicht zuletzt wirtschaftlicher Unternehmungen lag, über Landesgrenzen hinaus zu wachsen, lange bevor interkulturelle Kompetenz zum Schlagwort und Thema in den Sozialwissenschaften wurde. Beispielsweise wurden die Diplomaten Europas während der letzten Jahrhunderte vorrangig aufgrund ihrer Leistungen im Heimatland entsandt: Aus Herkunft, Bildung und Leistung wurden Seriosität, Glaubwürdigkeit und Loyalität abgeleitet. Aufgrund eines humanistischen Menschenbildes wurde also die Fähigkeit, das eigene Land gewinnbringend in der Fremde zu vertreten, vorausgesetzt.

Daß aus einer Jahrhunderte übergreifenden Geschichte des privaten, wirtschaftlichen, politischen und wissenschaftlichen (und gleichzeitig dokumentierten) Reisens ein Bewußtsein über Interkulturalität entstand, hängt wohl zum einen mit der Erkenntnis zusammen, Kultur sei gruppenabhängigen Unterschieden unterworfen und bedinge nachweislich Verhaltensweisen auf den verschiedenen Ebenen. Zum anderen wurden die Werte „richtig“ und „falsch“ nicht zuletzt durch Überlegungen philosophischer Art in Frage gestellt, wenn auch einem kulturellen Imperialismus in Teilen nur wenig entgegengesetzt wurde.

Kultur, von dem Psychologen Alexander Thomas als „Orientierungssystem“ definiert, wird in der Relativität ihrer Erscheinungsform beobachtbar und erfahrbar: Das „Orientierungssystem“ Kultur ist hier ein System, „das für eine bestimmte Gesellschaft, Nation, Organisation oder Gruppe sehr typisch ist, das der Wahrnehmung, dem Denken, Werten und Handeln seiner Mitglieder eine gemeinsame Richtung gibt, das Zugehörigkeit vermittelt und es seinen Mitgliedern ermöglicht, sich in der Welt zurechtzufinden und bestimmte Lebensbereiche zu kontrollieren.“⁽¹⁾

In diesem Zusammenhang bedeutet dies, daß der Einzelne, der seine „Kulturgruppe“ verläßt und in eine andere eintritt, die bestehenden Differenzen auf intellektueller und emotionaler Ebene im wortwörtlichen Sinn „zu spüren bekommen“ kann. Der Rückhalt durch Gleichdenkende und –handelnde ist nicht spontan verfügbar, und so ist der Entsandte in eine Situation der Unsicherheit geraten, in der sein Selbst- und Weltbild hinterfragt werden kann und sollte. Gleichzeitig bewirkt sein „Anders-Sein“

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

eine Unsicherheitssituation bei dem anderen, dessen „Orientierungssystem“ er so in Frage zu stellen vermag.

Gerade diese Konfrontationssituation soll hier als Interkulturalität verstanden werden, denn der Betreffende und sein Gegenüber sind in einen Zwischenraum der Kulturen geraten.

Interkulturelle Kompetenz bezieht sich aber auf mehr, als darauf, diese Situation zu ertragen und nicht an ihr zu scheitern. Die Fähigkeit, die hier angesprochen ist, beinhaltet das Vermögen, in dieser Situation erfolgreich zu handeln, mehr noch: die aufeinander treffenden Unterschiede und das Aufeinandertreffen der Unterschiede synergetisch nutzbar zu machen.

Inwiefern diese Fähigkeit überhaupt trainierbar ist und wie dies innerhalb von Unternehmen, die international tätig sind oder werden, geschehen kann und sollte, wird im Folgenden dargestellt.

Die Beantwortung dieser Frage setzt zunächst einmal die Auseinandersetzung mit den Erwartungen und Anforderungen der entsendenden Unternehmen und der zu entsendenden Mitarbeiter voraus. Aufgrund dieser Anforderungen läßt sich mit Hilfe – mittlerweile vorliegender – wissenschaftlich begründeter Erkenntnisse ableiten, auf welche Weise interkulturelles Training verschiedenen Anforderungen gerecht werden kann, bzw. welche Voraussetzungen unabhängig von der Kompetenz des Mitarbeiters geschaffen werden müssen.

Anforderungen, Erwartungen und Befürchtungen

Anforderungen an Mitarbeiter durch das Unternehmen

Das vorrangige Ziel eines wirtschaftlichen Unternehmens ist der finanzielle Zugewinn. Demzufolge wird von einem zu entsendenden Mitarbeiter hauptsächlich eine „gute Leistung“ erwartet, erfolgreicher Abschluß von Verträgen, produktive Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, kompetente Repräsentanz des Unternehmens, vielleicht Implementierung von Unternehmensstandards in Bezug auf Qualität und Quantität und ähnliches. All dies mündet in dem Anspruch an den Mitarbeiter, nach Ankunft im Gastland schnellstmöglich einsatzfähig und den unterschiedlichen Belastungen gewachsen zu sein. Kurz: Unabhängig davon, welche kulturellen „Unwägnisse“ ihn dort erwarten, wird von ihm erwartet, eine vergleichbare Leistung in der fremden Kultur zu zeigen, wie er sie im Stammhaus erbrachte.

Dementsprechend ist auf einer Rangliste der Erfolgsmerkmale für den Auslandseinsatz, die durch Personalverantwortliche aufgestellt wurde, der erste Platz auch von dem Punkt „Fachliche Qualifikation“ belegt.(2) Verfolgt man die Liste der Anforderungen durch Unternehmen, die Mitarbeiter an sich erfahren haben, so äußern sich diese in verschiedenen Dimensionen: Zum eine wiederholt sich der Anspruch an den Leistungstransfer, wie z.B. „Vertrautheit des Mitarbeiters mit dem Stammhaus und Fähigkeit zum Wissenstransfer aus Deutschland“ oder

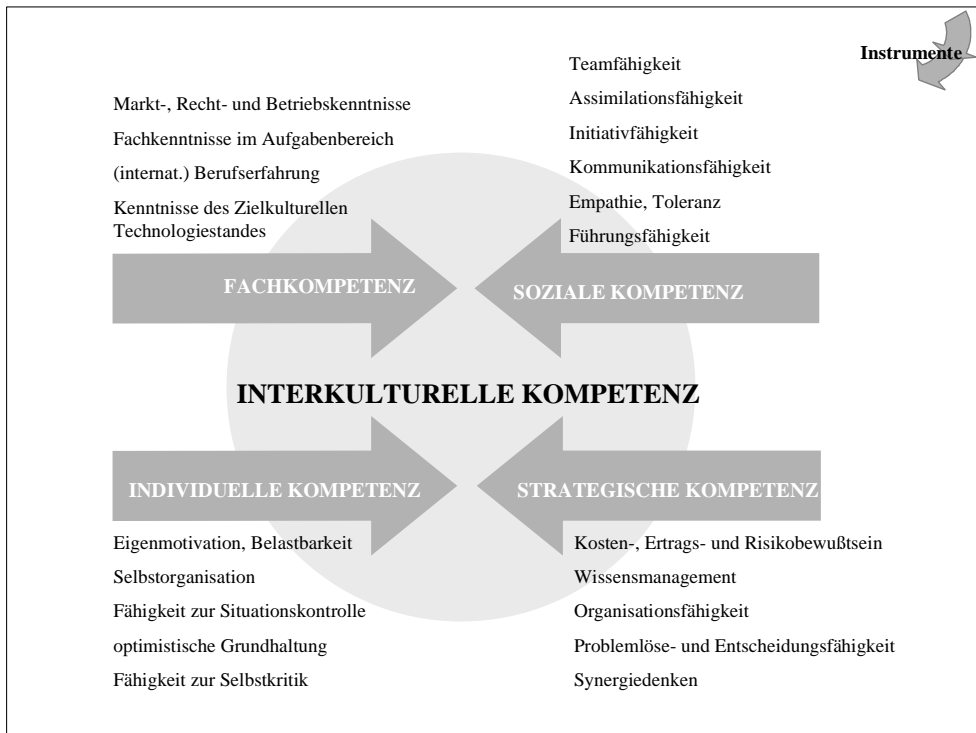
R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

„Sicherstellung der Koordination / Kommunikation mit dem Stammhaus“. Aber auch praktische Gründe werden aufgeführt, wie „Begrenzte Verfügbarkeit von qualifizierten einheimischen Führungskräften für die

betreffende Position“, oder imagebezogene, z.B. durch die Aussage „Meine Firma mußte nach außen als deutsche Firma auftreten“ beschrieben wird.(3)

Das Vermögen, mithilfe dessen der Einzelne tatsächlich dazu befähigt ist, seine Fachkompetenz auch in einem Gastland erfolgreich einzusetzen, beinhaltet letztlich auch individuelle Kompetenz, die per se als Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere gelten kann.

Abbildung 1: Interkulturelle Kompetenz des internationalen Managers



Anhand von Stellenanzeigen international tätiger Unternehmen wird deutlich, wie die fachliche Qualifikation wunschgemäß durch individuelle Verhaltensmerkmale getragen wird: Es werden „Engagement, Belastbarkeit, Kreativität und Geschicklichkeit in der Problemlösung, hohe kommunikative Kompetenz, Selbständigkeit und Teamfähigkeit, auch entwicklungspolitisches Engagement und professionelle Umgangsformen im Kontakt mit z.B. der deutschen Botschaft oder der Weltbank“ gefordert.

Diese Kriterien, als „Mittel zum Zweck“ verstanden, bleiben allerdings im Hinblick auf interkulturelle Kompetenz undefiniert. Der Unterschied der Anforderungen an eine nationale zu einer internationalen Führungskraft wird nur wenig benannt. Dies gilt sowohl für die Praxis, als auch für weite Teile der wissenschaftlichen Diskussion. Warum die Forderung nach interkulturellen Kompetenz dennoch ihr Gewicht behält kann nur damit zusammen hängen, daß Unterschiede bezüglich der Ergebnisse

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

internationaler Einsätze im Vergleich zu der bisherigen Tätigkeit im Einsatzland sichtbar wurden.

Der zynische Ausspruch „als Tiger gesprungen – als Bettvorleger gelandet“ behandelt genau diese Thematik, nämlich daß eine gute Leistung im Heimatland nicht automatisch eine solche innerhalb einer fremden Kultur bedeute und verweist somit auf andere, bekannte oder unbenannte Faktoren, die hierbei beachtet werden müssen.

Auf dem Hintergrund, daß die bisher erwähnten Erfolgsmerkmale in ihrer Auflistung den herkömmlichen Ansprüchen an Führungskräfte entsprechen, also nicht neuartig sind, erstaunt es, auch in der Diskussion um interkulturelle Kompetenz keine neuartigen Anforderungen erwähnt zu sehen, sondern lediglich die erneute Auflistung unter einem andere Titel vorzufinden ist. Diese Umbenennung „alter“ Qualitäten zu „neuen Erfolgsfaktoren“ kann darauf verweisen, daß das Rätsel interkultureller Kompetenz nicht so dunkel und groß ist, wie angesichts der vielen Schriften zum Thema vermutet werden möchte, oder – im Gegenteil – daß eine gewisse Sprachlosigkeit bei der Benennung der Problematik herrscht, und außer den bekannten Qualifikationsmerkmalen keine neuartigen interkulturell relevanten Kriterien, keine neuen Erkenntnisse einen Namen gefunden haben. Das interkulturelle Moment in der Betrachtung der interkulturellen Performance – um nichts anderes geht es bei der Auslandsentsendung – liegt damit in der kulturellen Andersartigkeit der Situation begründet. Die hierzu nötige interkulturelle Kompetenz bezieht sich somit darauf, die Erfüllung der Aufgabe in einem anderen kulturellen Kontext, einer grundsätzlich anderen, tendenziell instabilen Situation zu gewährleisten. Dies legt den Schluß nahe, daß Kompetenzbereiche, die Flexibilität und Anpassung, etc. sicherstellen, von vergleichsweise höherer Bedeutung in der Auslandsentsendung sind, als im Stammhaus.

Anforderungen an den Mitarbeiter durch die neue Situation

Anschließend an den Gastlandaufenthalt befragt, belegt die Einschätzung von Rückkehrern die These einer unterschiedlichen Relevanz der individuellen Verhaltensmerkmale: Die durch Auslandsrückkehrer aufgestellte Rangliste von Erfolgsmerkmalen nennt an erster Stelle „Verhaltensflexibilität“. Darauf folgend werden Begriffe wie „Toleranz“, „Leistungsbereitschaft“, „Einfühlungsvermögen“ und auf Platz acht schließlich die „Fachlichen Fähigkeiten“ genannt.

Insgesamt bleiben die Anforderungen nominell die gleichen, dabei ändert sich die Reihenfolge auf der Rangliste Ihrer Bedeutung aber erheblich; vormals nebensächliche Aspekte erhalten nunmehr zentralen Stellenwert.

Abbildung 2: Die Top 8 der Erfolgsmerkmale

| ... aufgestellt durch Auslandsrückkehrer | ... aufgestellt durch Personalverantwortliche |
|---|---|
| 1. Verhaltensflexibilität | 1. Fachliche Qualifikation |
| 2. Unvoreingenommenheit und Toleranz | 2. Persönlichkeit (Selbstdisziplin, Ausgeglichenheit, Toleranz) |
| 3. Sprachkenntnisse | 3. Sprachkenntnisse |
| 4. Leistungsbereitschaft und Zielorientierung | 4. Physische und psychische Belastbarkeit |
| 5. Einfühlungsvermögen | 5. Berufserfahrung |
| 6. Kontaktfreudigkeit | 6. Vertrautheit mit der Unternehmenskultur |
| 7. Ambiguitätstoleranz | 7. Kommunikationsfähigkeit |
| 8. Fachliche Fähigkeiten und Kenntnisse | 8. Lern- und Anpassungsbereitschaft |



Die Erklärung für diesen Unterschied zu den o.g. Anforderungen der Personalverantwortlichen ist sehr einfach: Die Situation erfordert von dem Mitarbeiter eine große Anpassungsfähigkeit, da er sich mit den Erwartungen des Unternehmens in eine kulturell uneindeutige, damit unsichere Situation versetzt fühlt.

Der Mitarbeiter muß damit in der Lage sein, im Rahmen seiner Eingewöhnung Distanz zu wahren, auch um überhaupt eventuelle Veränderungen durchführen zu können. Die Situation, daß er sich in Verhandlungen zwischen den Stühlen seines Unternehmens im Herkunftsland und denen der Unternehmen vor Ort wiederfindet, eine Situation, die Reflexion und die Fähigkeit zur aktiven Konfliktvermeidung oder -lösung verlangt, ist kein abwegiges Szenario.

Gleichzeitig muß er damit rechnen, daß sein gewohntes „Orientierungssystem“ durch die Veränderung des Bezugsrahmens belanglos geworden ist, und – um nicht auf unsichere Improvisationsversuche angewiesen zu sein – muß er Denk- und Verhaltensweisen in den neuen Kontext „übersetzen“ können. Dazu gehört auch, daß die verschiedenen Anforderungen, die seine soziale, individuelle und persönliche Kompetenz betreffen u.U. einer Bedeutungsverschiebung unterliegen: Kommunikationsfähigkeit kann z.B. auf der einen Seite bedeuten, daß ein hohes Maß ausgedrückter Offenheit erkennbar wird, kann bedeuten, daß die Fähigkeit klar und stringent zu argumentieren bewertet wird, ist aber auf der anderen Seite auch als das Vermögen deutbar, „durch die Blume“ zu sprechen, zwischen den Zeilen zu lesen oder zu wissen, an welchem Punkt die Regel „Schweigen ist Gold“ Verwendung finden sollte – jeweils abhängig vom Kontext.

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

Kommunikationsfähigkeit kann beinhalten, Freude und Begeisterung mitzuteilen oder eben solches erst gar nicht in die Debatte einfließen zu lassen.

Auf Variablen dieser Art wird der Entsandte sowohl in alltäglichen, als auch in beruflichen Begebenheiten stoßen, und der Umgang mit ihnen ist eine der elementarsten Anforderungen, die in dieser Situation an ihn gestellt werden. Dabei benötigt der Mitarbeiter, um an seinen im Stammhaus aufgestellten Leistungsstandard anzuknüpfen eine ähnlich sichere Ausgangsbasis, wie er sie vorher auch hatte: Die Erwartung an die Leistung ist die gleiche, die tatsächlichen Anforderungen an den Mitarbeiter sind aber in ihrer Vielfalt gestiegen und in ihrer Art z.T. verändert. In dieser Situation ist schließlich vieles anders, angefangen bei Unterkunft bis hin zur Freizeitgestaltung, und aus der Nähe betrachtet muß er sich um alles gleichzeitig kümmern:

Insgesamt scheint der Mitarbeiter also sehr darauf angewiesen, sich in „alltäglicher“ und sozialer Hinsicht einzurichten, ein Fundament von Sicherheit zu schaffen, um in der Lage zu sein, es mit den hohen – und zum Teil neuen – Anforderungen aufzunehmen. Denn erst, wenn ein derart stabiles Umfeld der Situation geschaffen ist, kann seine Arbeitsfähigkeit als gesichert gelten.

Befürchtungen und Erwartungen des Mitarbeiters

Die Anforderungen an die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter und damit an die Schaffung eines stabilen sozialen Umfelds, beziehen sich auf verschiedene Befürchtungen, die entstehen, sobald ein Auslandsaufenthalt, wenn auch noch in zeitlicher Distanz, angedacht wird.

Vorausgesetzt, der Mitarbeiter ist in eine feste Beziehung engagiert, stellt sich die Frage nach der Absprache mit dem Partner. Vielleicht ist es sogar leichter, einen nicht berufstätigen Partner für eine solche Reise zu begeistern, als einen, der selbst im Berufsleben steht. In jeder Hinsicht handelt es sich hier jedoch um eine Bitte nach Aufgabe der momentanen Situation, selbst, wenn sich die Angehörigen entscheiden, den Mitarbeiter nicht zu begleiten. Auf dieser privaten Ebene findet sich auch das Verhältnis zu Freunden und Bekannten wieder, die diesem Schritt mit unterschiedlichen Gefühlen gegenüber stehen werden.

In praktischer Hinsicht werden grundsätzliche Überlegungen angestellt, die die fremdsprachlichen Anforderungen, Umzug und Unterkunft u.ä. betreffen – spätestens, sobald der Abreisetermin festgelegt ist.

Der berufliche Aspekt beinhaltet zudem Fragen nach der monetären Absicherung oder auch die, ob eine solche Tätigkeit der Karriere förderlich ist, oder – im Gegenteil – durch die Abwesenheit vom „Stammunternehmen“ eine Art Seitenstraße mit evtl. unklarem Ziel darstellt. Abgesehen davon stellen sich aber auch die Fragen nach dem Umgang mit den neuen Kollegen, ob der Mitarbeiter beispielsweise als Führungskraft akzeptiert werden wird, welche Verhaltensregeln neu erlernt werden müssen, wie kommuniziert wird und ähnliches. Diese Befürchtungen stehen einer Reihe von Erwartungen gegenüber, die Mitarbeiter als Motive für die Auslandsentsendung aufgestellt haben.

An erster Stelle wird die „Übernahme größerer Verantwortung und die interessante Aufgabe“ genannt, auch die „Verbesserung der beruflichen Qualifikation einschließlich Erwerb von Auslandserfahrungen“ zählen dazu. Etwas weniger oft scheinen Motive wie „Pflichtgefühl, der Firma bei ihren Aufgaben zu helfen“ oder „allgemeine Unzufriedenheit mit der Arbeit im Stammhaus“ eine Rolle zu spielen. Auch die Unterstützung durch die Familie findet sich bei den Motiven, sich auf eine Auslandstätigkeit hin zu bewerben. So stehen sich, zusammenfassend, Erwartungen verschiedenen Befürchtungen gleichberechtigt gegenüber. Einzelne Befürchtungen, aber auch einige Erwartungen, finden Ihre Entsprechung in den Anforderungen durch die Situation oder den Ansprüchen an den Mitarbeiter durch das Unternehmen, wobei sie sich – als Chancen und Risiken – zum Teil in unterschiedlichen Schattierungen beleuchten. Daß zu den grundsätzlichen Erfolgsfaktoren interkultureller Performance gehört, die Befürchtungen zu zerstreuen und Lösungen für offene Fragen zu finden, versteht sich fast von selbst. Ob sie allerdings in ihrer Gesamtheit Gegenstand interkultureller Schulungen sein müssen, ist mehr als fraglich.

Ableitungen aus den Anforderungen, Erwartungen und Befürchtungen

Die vorangegangene Analyse der unterschiedlichen Anforderungen, Erwartungen und Befürchtungen, die im Vorfeld einer Auslandstätigkeit entstehen, kann also zwischen denen des Unternehmens, denen des Mitarbeiters und den Anforderungen der anvisierten Situation (des Auslandsaufenthaltes) unterscheiden.

Viele dieser Aspekte, die der tatsächlichen Entsendung vorausgehen, bestimmen den Erfolg internationaler Tätigkeit mit. Dabei wird allerdings deutlich, daß viele von ihnen lediglich notwendige Rahmenbedingungen des Erfolgs darstellen: Beispielsweise hängt die Frage nach Unterkunft und finanzieller Absicherung des Mitarbeiters nur indirekt mit seiner Fähigkeit, Handlungen und Kommunikationsformen kulturell zu interpretieren und zu modifizieren, zusammen; sie blockiert seine Arbeitsfähigkeit, solange sie nicht gelöst wurde. Das bedeutet, daß eine Vielzahl dieser Faktoren nicht zum Gegenstand von Schulungen interkultureller Kompetenz werden müssen. Ihre Berücksichtigung kann sehr viel besser und effizienter durch z.B. Bereitstellung von Dienstleistungen durch das entsendende Unternehmen erfolgen. Übernimmt das Unternehmen einen Teil der Verantwortung für die Sicherung eines stabilen situativen Umfeldes, ist der Mitarbeiter um so eher in der Lage, sich auf das Wesentliche seiner Aufgabe zu konzentrieren, nämlich seine hohe Leistungsfähigkeit in einen neuen Kontext zu übertragen. Interkulturelle Performance besteht also zu einem großen Teil aus situativer Stabilität im interkulturellen Kontext. Soweit sich diese Performance aber auf diese Stabilität stützt, sollte sie nicht Gegenstand interkultureller Schulungen sein. Dies käme sowohl einer Überfrachtung der Trainings, als auch einer Überforderung des Mitarbeiters gleich. Aus den bisher differenzierten Anforderungen, die letztlich durch das Unternehmen initiiert werden, ergeben sich daher rückwirkend

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

Ansprüche an Maßnahmen des Unternehmens, jenseits der Bereitstellung interkultureller Schulungen.

Anforderungen an das Unternehmen

Bedarfsdeckung versus Potentialschaffung

Hat ein Unternehmen den bis hier beschriebenen Gedankengang nachvollzogen, stellt sich nun die zentrale Frage danach, ob sich Schulungsmaßnahmen auf die anstehenden Anforderungen für nur einzelne Mitarbeiter bereitgestellt werden sollen, oder ob das Unternehmen als Gesamtheit eine Entwicklung in Richtung Internationalität, bzw. Globalität anvisiert, oder auch schon bestehenden Ansprüchen an Interkulturelle Kompetenz entsprechen möchte, zu entscheiden. Diese Frage kann auch mit Hilfe eines Mittelweges beantwortet werden: Sowohl die jeweils zu entsendenden Mitarbeiter, als auch alle, die z.B. durch Kundenkontakt mit verschiedenen Kulturen umzugehen haben, das sind beispielsweise die Sekretärinnen und Sekretäre der Länderabteilungen, bzw. die Exportverantwortlichen, nehmen an Schulungen teil. Tendenziell besteht ebenso für jeden interessierten Mitarbeiter die Möglichkeit, Fortbildungsprogramme in diese Richtung zu nutzen.

Insgesamt handelt es sich aber um die Entscheidung, ob dem Unternehmen für die Besetzung verschiedener Gastlandspositionen ein größerer Personalpool zur Verfügung steht, oder ob der jeweils benötigte Mitarbeiter anforderungsgerecht ausgesucht und fortgebildet wird. Dazu gehören auch Überlegungen strategischer Art, z.B. über eine kulturell einheitliche Stammhaus-Besetzung oder grundsätzlich internationaler Personalbeschaffung, inklusive der verschiedenen Variationsmöglichkeiten.

Betreffend des einzelnen Mitarbeiters stellt sich im Anschluß die Frage, ob allein er ausgebildet, oder ob seine Familie ebenfalls an Schulungen teilnehmen wird. Inwiefern das Unternehmen im Gastland interkulturelle Kompetenz fördert, ist ebenfalls von Belang. Daraufhin lassen sich eine Mindestanforderung und eine Optimale Anforderung für den Teilnehmerkreis an interkulturellen Schulungen differenzieren:

- ⊗ Mindestanforderung: Der Mitarbeiter und die begleitende Familie und, wenn möglich, ebenso eine der näheren Kontaktpersonen im „Stammunternehmen“

- ⊗ Optimale Anforderung: Der Großteil des Stammunternehmens, der Mitarbeiter und die begleitende Familie, sowie zentrale Kontaktpersonen im „Gastunternehmen“ / Tochterunternehmen im Gastland

Sobald die Strategie festgelegt wurde und damit der grundsätzliche Kreis von Teilnehmern an den Entwicklungsmaßnahmen entschieden ist, tritt die Frage nach den Details der Ausführung auf. Sollen nur einzelne Mitarbeiter entsandt werden, kann eine unternehmensinterne Auswahl stattfinden.

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

Wenn allerdings das Unternehmen die Kompetenz interkulturellen Handlungsfähigkeit als Grundvoraussetzung aller Mitarbeiter entwickeln möchte, müssen Maßnahmen für die Personalrekrutierung entschieden werden, wobei es sich dabei als weiteren Schritt um die Entwicklung konkreter Anforderungsprofile, bzw. Auswahlinstrumente handelt.

Organisatorische Absicherung

Parallel zu den personalpolitischen Entscheidungen entsteht der Entscheidungsbereich des Unternehmens bezüglich der organisatorischen Maßnahmen für den Aufenthalt.

Angefangen bei der Absprache von Gehaltszahlungen, die entweder in entsprechender Gastlandswährung oder gemäß der Einkünfte im Herkunftsland vereinbart werden müssen, benötigt der Entsendete verschiedene andere Arten materieller Absicherung.

Das Unternehmen ist hier also gefordert, dem Mitarbeiter entweder eine Unterkunft bereitzustellen oder ihm zu helfen, entsprechendes zu arrangieren; einige Unternehmen verweisen zum Beispiel die zu Entsendenden an sog. Relocation-Firmen, die bei der Abwicklung von Umzugsplanungen in ein fremdes Land helfen. Ein anderes Thema ist z.B. die gesundheitliche Absicherung für den Mitarbeiter und die begleitenden Familie. Für letztere werden Kindergarten- oder Schulplatz, bestenfalls in einer Ausbildungsstätte deren Abschlüsse auch in Deutschland angemessen anerkannt werden, benötigt, bzw. entsteht evtl. die Frage nach einem Arbeitsplatz für den Partner.

In Anbetracht des hohen Anspruchs an den Mitarbeiter, der die berufliche Leistung, wie ausgeführt, abgekoppelt von den insgesamt hohen Anforderungen an den Mitarbeiter beschreibt, liegt in diesem Punkt aber eine große Herausforderung an das Unternehmen Grundvoraussetzungen zu schaffen, die den Mitarbeiter um so eher in die Lage versetzen, den Forderungen gerecht zu werden. Bereiche, wie Wohnraumbeschaffung, Ausbildungsplatz, Krankenversicherung u.ä. können per Dienstleistung, ähnlich den o.g. Relocation-Firmen, abgedeckt werden. Selbst ein Unternehmen, das interkulturelle Kompetenz nicht als Grundvoraussetzung sämtlicher Mitarbeiter betrachtet, könnte ein Netz solcher Dienstleistungen initiieren, von dem letztlich jeder zu entsendende Mitarbeiter und somit auch das Unternehmen profitieren kann. Organisatorische Fragen wie diese, können nicht durch Trainings oder Seminare beantwortet werden, deshalb müssen Vorbereitungen dieser Art außerhalb der zu Verfügung gestellten Schulungsmaßnahmen getroffen werden.

Erst nach diesen Weichenstellungen kann die Personalentwicklung die Anforderungen an die zu entsendenden Mitarbeiter weiter definieren und im Konzept einer interkulturellen Schulung umzusetzen.

Anforderungsprofil und Entscheidung

Die Festlegung anforderungsgerechter, erfolgversprechender Kriterien bezüglich der Fähigkeiten und Verhaltensmerkmale für zu entsendende Mitarbeiter ist Vorbedingung einer fundierten Selektion: Das Unternehmen muß entscheiden, welche Kompetenzen den Einzelnen am ehesten befähigen, erfolgreich im Entsendungsland zu agieren. Hierzu bedarf es auf der Erhebung situations- und kulturspezifischer Anforderungen. Anschließend wird die Auswahl möglichst passender Mitarbeiter / Bewerber nötig. Das Unternehmen muß dementsprechende Auswahlverfahren installieren (z.B. Interviews bezüglich der Kompetenzen aber auch der Motivation, Assessment Center, Beurteilungen nach einem „Multi-Source“ Feedback, u.ä.), die einen Abgleich des Anforderungsprofils mit der Kompetenz der Mitarbeiter ermöglichen. Bei der Beschäftigung mit den Kriterien wird wiederum auffallen, daß viele der Merkmale interkultureller Kompetenz – wie zuvor dargestellt – in den allgemeinen Anforderungskatalogen für Führungskräfte bereits enthalten sind.

Dennoch kann, wie ausgeführt wurde, nicht davon ausgegangen werden, daß ein bisher erfolgreicher Mitarbeiter seine Fähigkeit ohne weiteres auf die Tätigkeit in einem Entsendungsland transferieren kann, da diese Kompetenz innerhalb des neuen Kontextes in andere Strukturen übertragen werden muß. Diesen Transfer zu ermöglichen, bzw. zu erleichtern, wird sich als Aufgabe der verschiedenen Schulungsmaßnahmen herausstellen.

Eine weitere, wichtige Differenzierung, die sich auf die Schulungskonzeption auswirken wird, ist die zwischen den erlernbaren Fähigkeiten und den Dispositionen, also der Kompetenz, die der Mitarbeiter im Rahmen von Basismerkmalen mitbringen kann.

Durch die Bildung eines Stärken/Schwächen–Profils kann auch anhand der o.g. Relevanzveränderung innerhalb der Anforderungskataloge Rechnung getragen werden. D.h., das Unternehmen kann im Vorfeld verschiedener Maßnahmen entscheiden, inwieweit es die persönlichen Voraussetzungen des jeweiligen Mitarbeiters zu berücksichtigen versucht; je nach Ausgangslage werden verschiedene Schulungsmaßnahmen erforderlicher, bzw. gewinnbringender sein, als andere. Hierzu kann u.a. auch die Entwicklung fremdsprachlicher Fähigkeiten zählen. Anschließend an die Auswahl empfiehlt es sich aber in jeder Hinsicht, Gespräche mit den Betroffenen anzubieten, um die speziellen Anforderungen an das Training zu definieren, bzw. um eine offene Verhandlungssituation bezüglich der verschiedenen Befürchtungen und Erwartungen zu schaffen.

Ergänzende Formen der Unterstützung

Neben den konkreten Schulungen interkultureller Kompetenz kommen noch eine Reihe anderer Maßnahmen in Frage, die sich positiv auf die interkulturelle Performance des entsandten Mitarbeiters auswirken. Eine sinnvolle, wenngleich recht kostspielige Vorbereitungsmaßnahme stellen

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

z.B. Kurzaufenthalte im zukünftigen Einsatzland dar, wobei diese u.U. aufgrund ihres möglichen Ausflugscharakters in geringem Maß zu einer Entwicklung interkultureller Kompetenz führen, dafür aber als Gelegenheit zu organisatorischen Vorbereitungen gelten können somit eventuelle Befürchtungen des Mitarbeiters vor Antritt der Tätigkeit abbauen helfen könnten, vielleicht sogar durch erste Kontakte.

Unternehmenszugehörige Expatriates in Anspruch zu nehmen, ist hingegen mit wenig finanziellem Aufwand verbunden. Sie können leicht für die Vermittlung von Erfahrungsberichten, „Tips & Tricks“ u.ä. zur Verfügung stehen, bzw. vielleicht dadurch helfen, daß sie über erste Kontaktstellen informieren. Anzumerken ist jedoch, daß an Expatriates – trotz der Authentizität der jeweiligen Erfahrungen – nicht unbedingt Ansprüche bezüglich didaktischer Fähigkeiten gestellt werden können, die Vermittlung also nur bedingt auch der Kompetenzentwicklung dienen kann.

Selbst bei einem Einkauf der Leistung, bei denen didaktische Kompetenz vorausgesetzt werden kann, ist es aber sinnvoll, den Anbieter danach auszuwählen, welche realistischen Entwicklungsmaßnahmen er anbietet, bzw. welche Leistungen ergänzend durch das Unternehmen erbracht werden können. Antworten auf diese Frage ergeben sich durch die Betrachtung dessen, was Schulungsmaßnahmen im Einzelnen leisten können und wie dies geschehen kann.

Konzeption und Durchführung der interkulturellen Schulung

Anforderungen an die Schulung und ihre Möglichkeiten

Die allgemeinste Formulierung der Anforderungen an die Schulungen sind, daß sie den Mitarbeiter in die Lage versetzen sollen, entweder in einem spezifischen Land, oder in einer Summe verschiedener Länder erfolgreich zu arbeiten. Das zieht zum einen die Vermittlung von Basiswissen über das Phänomen kultureller Verschiedenheiten, zum anderen auch die Übung in situationsbedingten Verhaltensweisen nach sich.

Der Zugewinn durch Schulungen interkultureller Kompetenz ist von verschiedenen Faktoren abhängig, dazu gehören die vorbereitenden Maßnahmen, wie sie im Vorfeld beschrieben wurden, die u.a. auch sicherstellen können, daß möglichst optimale Voraussetzungen bei, bzw. für die Teilnehmer bestehen, besonders aber das Ausmaß des Potentials innerhalb der verhaltensbeschreibenden Kompetenzbereiche beim jeweiligen Teilnehmer. Dieses persönliche Potential von Grund auf zu entwickeln ist nur in Maßen möglich, jedoch kann die Entwicklung vorhandenen Potentials – analog des o.a. Stärken/Schwächen-Profiles – vorgenommen werden. Selbstvertrauen, Respekt oder z.B. Empathie, der persönliche Zugang zu anderen Menschen und verständnisvolle Akzeptanz der anderen, häufig auch mit zwischenmenschlicher Wärme gleichgesetzt, kann nicht erlernt, sondern durch sich oder andere erfahren oder gewonnen werden. Die Aufforderung „Seien Sie empathisch“ ist also in sich absurd und unzulässig; erlernt werden können hingegen die Ausdrucksformen

eines Gefühls oder einer Einstellung, welche durch die – häufig kulturell modifizierten – symbolähnlichen Verhaltensweisen das Vorhandensein einer bestimmten Einstellung oder eines Gefühls für andere erkennbar oder fühlbar werden lassen. D.h., je größer das Potential innerhalb der Bereiche der individuellen Kompetenz ist, desto höher kann der Zuwachs an Fähigkeiten und Verhaltensvariationen durch das Training sein.

Da Nationalkultur vorrangig in einer prozentualen Wahrscheinlichkeit angenommen wird, mit der verschiedene kulturelle Phänomene innerhalb eines Kulturkreises auftreten können, kann von Schulungen interkultureller Kompetenz nicht erwartet werden, daß sie fertige Lösungen an die Hand geben, was letztlich auch kontraproduktiv wäre: Wo schließlich ein Konflikt auftreten kann, bleibt in vielerlei Hinsicht abhängig von der jeweiligen Situation und den Individuen, die interagieren. Die realistische Anforderung an das Training kann in diesem Sinne lauten, daß das Training zum einen über die eigene kulturelle Bedingtheit Aufschluß geben sollte, um Verständnis für kulturelle Unterschiede zu schaffen und Beurteilungen nach falsch oder richtig, gut oder schlecht vorzubeugen, damit zum anderen die Übung von Variationen verschiedener Denk- und Verhaltensmuster helfen kann, ein hohes Maß an Flexibilität im situativen Umdenken und „Anders-Handeln“ zu entwickeln. Der Mitarbeiter sollte eigenständig die spontan entstehenden Frage „Welches ist in diesem Zusammenhang die am wahrscheinlichsten sinnvolle Vorgehensweise?“ beantworten können.

Differenzierung der Schulungsbereiche

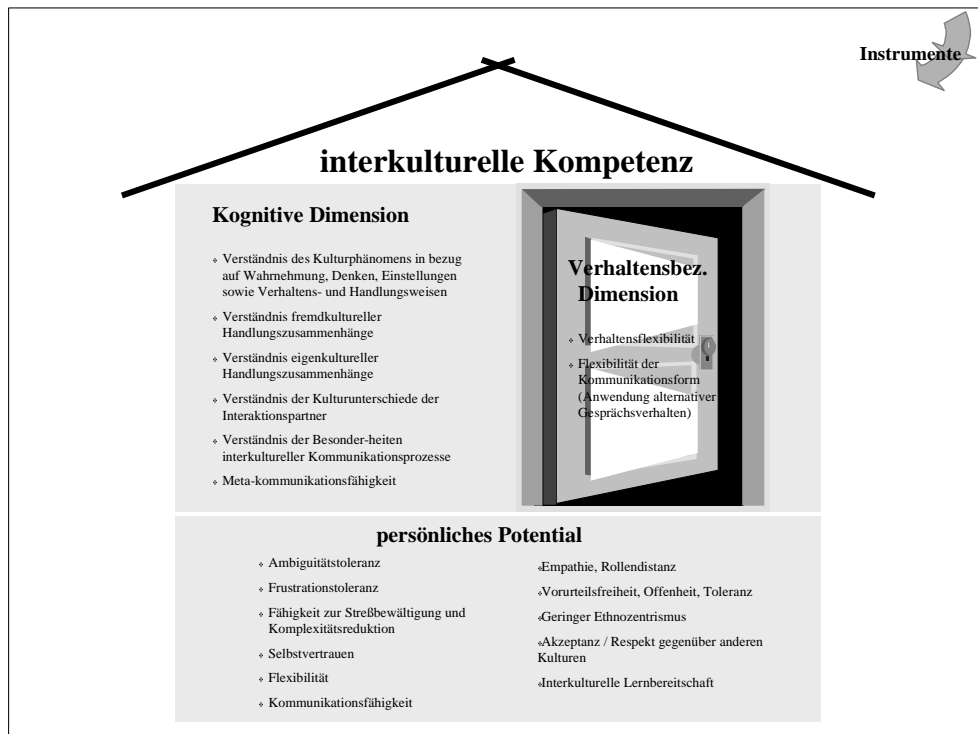
Während also Kompetenzen des persönlichen Potentials, wie oben angeführt, nur bedingt erwerbbar sind, gibt es zwei Ebenen, auf denen – abhängig von dem Ausmaß des persönlichen Potentials gesicherte Lernerfolge statt finden können, die als kognitive, bzw. als verhaltensbezogene Ebene differenziert werden.

Die kognitive Ebene bezieht sich auf den Kenntniserwerb, zu dem zum Beispiel der Erwerb einer Fremdsprache, Vermittlung von Erkenntnissen über Kulturstandards oder auch die Weitergabe landesspezifischer Informationen, z.B. auch „Tips & Tricks“, zählen können. Bestimmte Bereiche, wie allgemeine Informationen über das Land oder der Fremdsprachenunterricht, dieser Informationen müssen nicht unbedingt Bestandteil von Schulungsmaßnahmen sein, wobei die Form des Sprachgebrauchs, was gesagt wird und was nicht, bzw. wie es gesagt wird, auch immer als Teil kultureller Gepflogenheiten betrachtet werden sollte.

Bei der verhaltensbezogenen Ebene handelt es sich um eine Art des Fähigkeitserwerbs, bei dem, was rational verstanden und z.T. memoriert werden kann in verschiedene Formen von Handlungsweisen umgesetzt wird, bzw. bei dem – vice versa – die theoretische Ebene durch den praktischen Ansatz umso verständlicher wird.

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

Abbildung 3: Struktur interkultureller Kompetenz



Dabei gilt, daß die im Folgenden besprochenen Formen der Schulungen grundsätzlich Vorbereitungs-, bzw. Nachbereitungs- oder Wiedereingliederungsmaßnahmen darstellen, und daß der tatsächliche Kompetenz- und in Form persönlicher Erfahrung im Verlauf des Entsendungszeitraumes stattfindet, u.U. auch im Nachhinein als Resultat der individuellen Reflexion.

„The making of ...“

Diese Differenzierung der erwerbbaeren Fähigkeiten in die kognitive, bzw. verhaltensbezogene Ebene bedingt ebenfalls eine Differenzierung der Schulungsmethoden: Häufig wird allerdings nicht zwischen den Begrifflichkeiten für Maßnahmen interkultureller Kompetenzentwicklung unterschieden. Die hier verwendete Formulierung Schulungen soll aber als Hinweis darauf verstanden werden, daß es zum einen um die (Her-) Ausbildung von Fähigkeiten geht, und zum anderen verschiedene Methoden dafür in Frage kommen. Der theoretische, auch als didaktisch bezeichnete Ansatz kann vorrangig als Seminar oder Vortrag, bzw. Diskussionsrunde verstanden werden, während das Training, der in diesem Zusammenhang am häufigsten verwandte Begriff, sinngemäß die aktive Teilnahme in den Vordergrund stellt und somit die Anwendung von Rollenspielen und anderen Simulationen, also erfahrungsorientierte Maßnahmen, beschreibt.

Die inhaltliche Unterscheidung wird zwischen den Bereichen „kulturspezifisch“ und „kulturalldgemein / bzw. -übergreifend“ vorgenommen. Wie sich leicht erschließen läßt, handelt es sich bei


R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

kulturspezifischen Maßnahmen darum, landesspezifische Informationen zu vermitteln, bzw. Simulationen durchzuspielen, die in ihrer Kombination vorrangig auf einen bestimmten Kulturkreis Bezug nehmen. Kulturallgemeine Schulungen beinhalten in Abgrenzung hierzu, das Verständnis von Prinzipien kultureller Unterschiede, wobei es z.B. um Kriterien geht, mit Hilfe derer Unterschiede überhaupt

als auf der kulturellen Ebene liegend erkannt werden können. Dazu zählen u.a. das Verhältnis des Einzelnen zur Gruppe, welches Verhältnis zu Autorität als Phänomen besteht, oder auch die Betrachtungsweise von Erfolg, wobei zwischen persönlichem, selbst erreichten Erfolg und dadurch Statuszugewinn und einer Art natürlicher Statuszuschreibung durch z.B. Herkunft und Alter unterschieden werden kann. Ein anderes Beispiel ist das jeweilige Zeitempfinden, wozu auch der Stellenwert gehört, der Begriffen wie Tradition oder Zukunft zugesprochen wird.

Anhand von Simulationen können schließlich Handlungsalternativen innerhalb dieser „kulturellen Unsicherheitszonen“ gestaltet und erprobt werden, wodurch ein gewisses Maß an Souveränität im Umdenken erreicht werden kann.

Abbildung 4: Vier Trainingstypen interkultureller Trainings



Das Diagramm zeigt die Umsetzung von vier Trainingstypen in einer 2x2-Matrix. Ein Pfeil oben rechts zeigt auf den Text 'Umsetzung'.

| | Kulturübergreifend | Kulturspezifisch |
|-------------------------------|---|---|
| Informationsorientiert | <ul style="list-style-type: none"> ▫ Culture-general Assimilator ▫ Seminare zur interkulturellen Kommunikationstheorie, Kulturanthropologie und kulturvergleichende Psychologie ▫ Trainingsvideos ▫ Diskursanalytisch fundierte Trainings ▫ Fallstudienbearbeitung | <ul style="list-style-type: none"> ▫ Culture-specific Assimilator ▫ Fremdsprachenunterricht ▫ Kulturspezifische Seminare zu Geschichte, Alltagsgeschichte und Wertewandel eines Kulturraumes ▫ Fallstudienbearbeitung |
| Erfahrungsorientiert | <ul style="list-style-type: none"> ▫ Interkulturelle Workshops (multikulturelle Gruppen) ▫ Simulationen, Rollenspiel zur interkulturellen Sensibilisierung ▫ Self-Assesment-Fragebögen | <ul style="list-style-type: none"> ▫ Bikulturelle Communication - Workshops ▫ Kulturspezifische Simulationen ▫ Verhandlungs-Rollenspiel ▫ Sensitivity-Trainings |

Welche Schulungsform letztendlich Vorrang bekommt sollte zum einen von der Unternehmensstrategie, aber auch von der verfügbaren Zeit abhängen. Empfehlenswert scheint eine Kombination der verschiedenen Schulungstypen, die zeitlich ineinandergreifen und sich so zu einem optimalen Schulungsplan ergänzen sollten.

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

Diese Entscheidung hängt nicht zuletzt auch von der zeitlichen Komponente ab, wieviel Zeit als Vorbereitungsphase vor der Entsendung verbleibt. Idealtypisch lassen sich nämlich drei zeitliche Horizonte mit einer lang-, mittel- und kurzfristigen Perspektive entwickeln, denen unterschiedliche Inhalte und Vermittlungsformen zugeschrieben werden können.

Optimale Schulungsgestaltung: Lang-, Mittel- und Kurzfristig

Als langfristige Maßnahme, die auch der Unternehmensentwicklung dienen kann, bietet sich eine Kombination aus kulturallgemeinen Seminaren und Trainings an. Beginnend damit, die Sensibilisierung für das Thema zu entwickeln, können und sollten Definitionen kulturbeschreibender Kriterien an der eigenen Kultur überprüft, bzw. eigene Verhaltensweisen kritisch reflektiert werden, wobei sowohl allgemeine, wie auch in berufspraktische Ansätze Beachtung finden sollten.

Eine weitere Einführungsmethode wären das Abgleichen und Diskutieren von nationalitätsbedingten Vorurteilen, bzw. ähnlich dem „Multi-Source“-Feedback zu überlegen, welche Außenwirkung die eigene Kultur habe.

Anhand von Fallbeispielen und Simulationen kann schließlich Verhalten in unterschiedlichen Situationen, oder unterschiedliches Verhalten in immer gleichen Situationen erprobt und reflektiert werden. Für diejenigen der Teilnehmer, die in absehbarer Zeit einen Gastlandsaufenthalt beginnen werden, bietet es sich an, in diesem Zeitraum, der z.B. durch 1-2 Seminare und Trainingsveranstaltungen monatlich als durchgängige Maßnahme strukturiert werden könnte, auch den Erwerb der jeweiligen Fremdsprache anzugehen.

Der Unterschied zu mittelfristigen Schulungen liegt vorrangig darin, daß in einem mittelfristigen Zeitraum eine Kombination von kulturallgemeinen und kulturspezifischen Themen empfehlenswert ist. Z.B. kann die Information über kulturelle Hintergründe (Geschichte, Religion u.ä.) im Hinblick auf ihre Relevanz für das erkennbar kulturelle Verhalten überprüft und vertieft werden. In dieser Form kulturspezifischer Maßnahmen kann auch das Training von Verhaltensflexibilität vermehrt auf Situationen eingehen, die, durch Erfahrungen oder Studien bestätigt, als typisch für das jeweilige Entsendungsland bezeichnet werden können.

Kurzfristige Maßnahmen, wie Wochenend- oder Tagesseminare innerhalb weniger Wochen vor Abreise, eignen sich weder zum Spracherwerb noch zu einer sinnvollen Entwicklung von Kompetenz. Diese Schulungsform sollte sich vorrangig auf die Vermittlung von landesspezifischen Informationen und praktischen Hinweisen beziehen. „Tips & Tricks“, sog. „Do's and Dont's“, Informationen, die z.T. auch aus etwas ausführlicheren Reiseführern zu entnehmen sind, müssen nicht unbedingt nachhaltig sein, sondern sollten vorrangig in den ersten Wochen und Monaten des Aufenthaltes Präsenz haben.

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

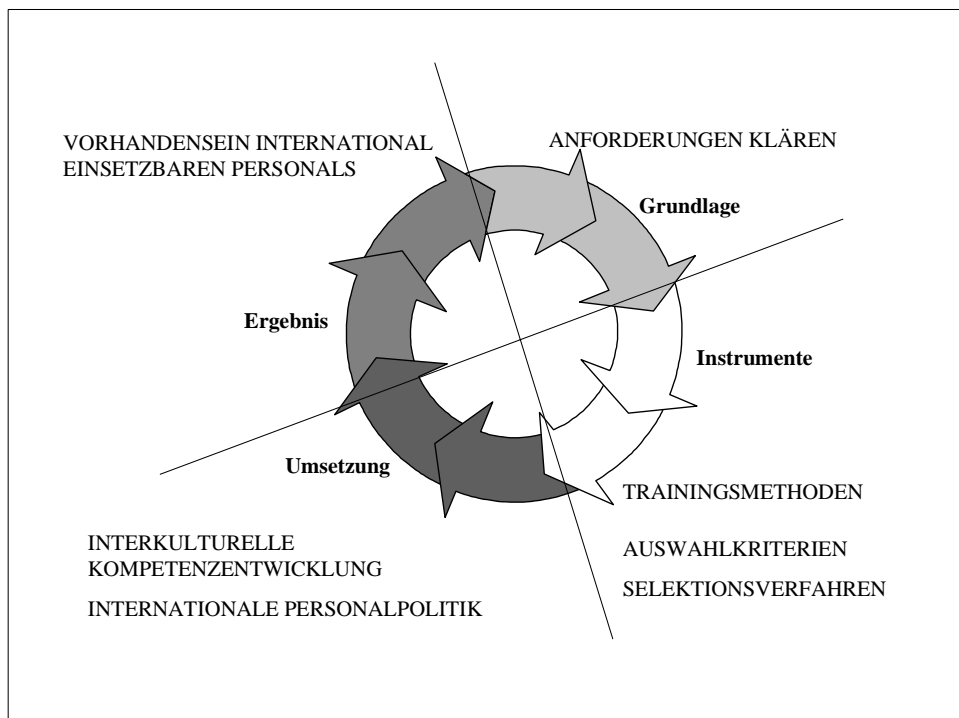
Eine weitere – optimale – Hilfestellung für den Verlauf der Tätigkeit ist die Bereitstellung eines Mentors, der auf mindestens kulturspezifische Schnittstellenerfahrung zurückgreifen kann und damit einen kompetenten Ansprechpartner des Entsandten darzustellen vermag.

Insgesamt empfiehlt sich schließlich die Organisation eines Wiedereingliederungsprozesses, der kurz- und mittelfristig angelegt sein kann, sich aber durch langfristige Konsequenzen niederschlägt: Die Wiedereingliederung sollte auch in kultureller Hinsicht Unterstützung anbieten, z.B. durch Gespräche über die Erfahrungen oder Beobachtungen hinsichtlich der eigenen Kultur, die in diesem Zusammenhang neuartig scheinen können, natürlich aber auch die weiterführenden beruflichen Perspektiven des Mitarbeiters zum Thema haben. Wiederum gilt, daß die Einsatzfähigkeit von organisatorischer Absicherung ebenso abhängig ist, wie von berufsbezogener und individueller Kompetenz. Der Vorteil für das Unternehmen liegt bei einer strukturierten Wiedereingliederungsphase darin, daß die Erfahrungen des Einzelnen ausgewertet und für die zukünftigen Entwicklungsmaßnahmen nutzbar gemacht werden können. Beispiele solcher Maßnahmen können auf der einen Seite ein Forum für den Erfahrungsaustausch in Form einer internen Datenbank, einer kleinen Bibliothek oder ähnlicher Kumulationspraktiken sein, auf der anderen Seite sollten sie genutzt werden, die bisherige Unternehmensstrategie, die Personalpolitik und die Anforderungskataloge immer neu am Beispiel erfahrener Realität auf ihre Tauglichkeit hin zu prüfen und entsprechend zu modifizieren.

Darauf hin entsteht durch die Schulungsmaßnahmen bis hin zur Auswertung der Erfahrung ein wichtiges Glied in einem Kreislauf der Unternehmensveränderung in Richtung Internationalität. Der Beitrag, der durch Schulungen geleistet wird, kann also gleichermaßen als Anstoß organisationalen Lernens verstanden werden.

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

Abbildung 5: Wachsender Grad der Internationalisierung



Schulungen interkultureller Kompetenz: Nur ein Baustein Internationaler Performance

Wie gezeigt wurde, handelt es sich bei den Bedingungen für eine erfolgreiche interkulturelle Performance nicht ausschließlich um Maßnahmen der Entwicklung interkultureller Kompetenz. Dafür, daß kulturelle Divergenzen nicht zum Scheitern oder zu erheblichen Komplikationen im Verlauf internationaler Tätigkeit führen, sind auch andere Vorbereitungen maßgeblich, die zu einem großen Teil effektiver und effizienter durch das Unternehmen abgedeckt werden können, als sie auf den Mitarbeiter zu projizieren.

Die tatsächliche Leistung von Schulungen besteht also darin, aufbauend auf ein persönliches Potential die kognitive Seite durch Information über die Bedeutungsveränderung verschiedener Verhaltensweisen und ein Bewußtsein über die Existenz alternativer Orientierungssysteme zu entwickeln. Durch parallele Trainings auf der verhaltensbezogenen Ebene ermöglichen Schulungen schließlich einen Zugewinn an Sicherheit im situativen Gebrauch verschiedener Handlungsalternativen.

Schulungen können im Vorfeld einer Entsendung immer nur vorbereitenden Charakter haben und keinesfalls den Ersatz tatsächlicher internationaler Tätigkeit liefern. Sie sollten auch nur als bedingt präventiv angesehen werden, da sie den interkulturellen Raum nicht abschaffen, sondern hauptsächlich helfen können, ihn zu verstehen und mit ihm umzugehen. Die verschiedenen Erfahrungen innerhalb eines

R. Taubert/ R. Piorr (2001): Schulung interkultureller Kompetenz: Bedingung erfolgreicher Internationaler Performance?" In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphowe (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München. S. 927-943.

interkulturellen Raumes werden in jedem Fall gemacht, ob sich diese jedoch im Sinne der Entsendungsintention als erfolgreich erweisen, kann durch interkulturelle Schulungen durchaus positiv beeinflusst werden.

Literatur zum Thema:

- Bentley, T./ Clayton, S.: Profiting from Diversity. Hampshire: Gower Publishing Limited 1998
- Bergemann, N./ Sourisseaux, A.J.L. (Hrsg.): Interkulturelles Management. Zweite überarbeitete Auflage. Heidelberg: Physica-Verlag 1996
- Gesteland, R.: Global Business Behaviour. Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft.. Zürich: Orell Füssli Verlag 1999
- Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. 2. Aufl. München und Mering: Rainer Hampp Verlag 2000
- Hayles, R./ Mendez Russel, A.: The Diversity Directive. Why Some Initiatives Fail & What To Do About It. New York: McGraw-Hill 1997
- Hilb, M.: Transnationales Management der Human-Ressourcen: Das 4P-Model des Glocalpreneuring. Neuwied, Kriftel: Luchterhand 2000
- Hofstede, G.: Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications 1980, 1984
- Hofstede, G.: Cultures and Organisations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill 1997
- Landis, D./ Bhagat, Rabi S. (Hrsg.): Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications 2 1996
- Thomas, A (Hrsg.): Psychologie und multikulturelle Gesellschaft. München 1997
- Thomas, A.(Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen Hogrefe 1996
- Thomas, A.. et al.: Interkulturelle Kompetenz. Ein Handbuch für die internationalen Einsätze der Bundeswehr. München 1997
- Trompenaars, F.: Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business. London: The Economist Books 1993 und 1994
- Warner, M. (Hrsg.): Comparative Management. Critical perspectives on business and management. London, New York Routledge

⁽¹⁾ Thomas, A. et al.: Interkulturelle Kompetenz. Ein Handbuch für die internationalen Einsätze der Bundeswehr. München: 1997

⁽²⁾ Wirth, 1992. Zitiert nach Kühlmann/Stahl: Anforderungen an Mitarbeiter in internationalen Tätigkeitsfeldern. In: Personalführung, 11/98, s.S. 44ff.

⁽³⁾ unveröffentlichte interne Erhebung eines großen inter. Industrieunternehmens.