

Interkulturelle Kompetenztrainings - Was kommt nach 20 Jahren Hofstede?

Susanne Preuschoff

Hintergrund und Handlungsbedarf

Die Notwendigkeit zur Internationalisierung begegnet vielen Unternehmen nicht nur auf ausländischen Märkten, sondern aufgrund veränderter KundInnen- und ArbeitnehmerInnenstrukturen ebenfalls auf dem Binnenmarkt. Große Unternehmen versuchen diesen Anpassungsprozess seit langem zu gestalten und besitzen auch die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen. Kleinere und mittlere Unternehmen benötigen von außen für ihren spezifischen Bedarf praktische Anleitungen, wie z.B. Veränderung der Stellenanzeigen, Trainings für das Serviceteam, interkulturelle Anleitung für den Außendienst und Gestaltungsempfehlungen für die Anpassung innerer Arbeitsabläufe etc. Da zur Zeit etwa 80% der Arbeitsplätze in der Privatwirtschaft von mittelständischen Firmen angeboten werden, besteht ein nationales Interesse, deren Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit nicht nur zu erhalten, sondern sogar zu stärken.

Klimecki und Probst sprechen von „Fit-Problematik“, die zu Brüchen in der Unternehmensentwicklung führen kann, wenn es den Unternehmen nicht gelingt Lernmodelle zu entwickeln, mit denen die Handlungskompetenzen den jeweiligen Handlungsfeldern angepasst werden, hier dem internationalen Geschäftsumfeld. Aber was muss gelernt werden, um im Zeitalter der Globalisierung zu bestehen? Immer mehr ist davon die Rede, dass die Betonung statischer geographischer Kulturgrenzen ausgedient hat und damit auch die bisher gängige Praxis der interkulturellen Trainings¹. Die geographische Herkunft des Einzelnen, so kristallisiert sich heraus, ist nur noch eine Variable unter vielen. Das Bedürfnis, Gemeinsamkeiten zum Gestalten der multikulturellen Herausforderungen zu finden und hierfür auch jede einzelne MitarbeiterIn in die Pflicht zu nehmen, ist der Trend. Die Veröffentlichungen von Hall, Trompenaars und Hofstede bieten keine ausreichenden Erklärungsmodelle mehr für die heute benötigte interkulturelle Kompetenz. „Händeschüttelnde Japaner und kenianische Feministinnen werden vom Gros der Interkulturalisten ausgeblendet. Stereotype oder Banalitäten über andere Kulturen werden in pseudowissenschaftliche Gewänder gepackt, mit einem psychologischen Experiment hier und einer Umfrage dort untermauert und zur Krönung mit Zitaten von Kulturautoritäten wie Konfuzius, de Toqueville oder Max Weber versehen. Der Fokus liegt auf Unterschieden, nicht Gemeinsamkeiten zwischen Gruppen. Im gleichen Zuge werden andere Gesellschaften mystifiziert. (...) Gebetsmühlenartig wird die unterschiedliche Logik zwischen Ost und West beschworen. Heraus kommen umwerfend idiotische Statements wie „Ostasiaten haben ein schnelleres Auffassungsvermögen“ (Trompenaars & Hampden-Turner) oder „Asiaten können nicht in Gegensätzen denken“ (Marijke de Mooij). Studien, die zu gegen-

teiligen Ergebnissen gelangen finden wenig Gehör. Eine kritische interkulturelle Psychologin, Rose Garrot, bescheinigt der Forschung den Tiefgang eines Kartoffelchips.“ (Breidenbach & Nyíri, 2001)

Um jedoch die Angemessenheit interkultureller Kompetenztrainings differenziert zu bewerten, müssen aus meiner Sicht zunächst die Begriffe „Kompetenz“, „landeskulturbestimmende Faktoren“, und „interkulturelle Kompetenz“ besprochen werden. Kurz dargestellt werden im Weiteren die beiden bisher wesentlichsten Werkzeuge der interkulturellen Kompetenzvermittlung, das Training (off the job) und das sogenannte Coaching (on the job). Im letzten Teil werden die Ziele der heute angewendeten Trainings in einen zeitgemäßen Zusammenhang gestellt und aufgrund dessen bewertet. Abschließend wird der Versuch eines Ausblickes unternommen.

1. Begriffsbestimmung

Kompetenz

Der Begriff Kompetenz ist in höchstem Maße unbestimmt, dennoch hat er Konjunktur. In Stellenanzeigen wird eine immer größere Vielfalt von Kompetenzen gefordert, Arbeitsplatzbeschreibungen werden aufgrund der sich verändernden Umweltbedingungen im Hinblick auf die notwendigen Kompetenzen neu evaluiert, Kompetenz-zentren werden eingerichtet und vom Kindergarten an sollen fachübergreifende Kompetenzen in verstärktem Maße vermittelt werden. Der Grund hierfür ist, dass sich der gängige Kompetenzbegriff stärker auf die Persönlichkeitsentwicklung als auf den Handlungssteuerungsprozess bezieht. Kompetenzen liefern die Basis für das Generieren oder „Erfinden“ von Aktivitäten; sie ermöglichen einen flexibleren Umgang mit den jeweiligen situativen Bedingungen einer Problemsituation. Es geht also nicht um die bloße Kenntnis eines Sachverhalts, sondern komplexer gesehen um das Management einer Situation, in der die Kenntnis um die spezifische Problematik die Grundlage bildet.

Landeskulturbestimmende Faktoren

Auslandsorientierung bedingt eine Konfrontation mit anderen Landeskulturen und Management- bzw. Arbeitsstilen. Aufgrund ihrer Andersartigkeit provozieren landeskulturüberschreitende Interaktionen zunächst Stereotypen als natürliche Reaktion zur Komplexitätsreduzierung. Die wohl bekanntesten Modelle hierzu liefern Hofstede, Hall und Trompenaars: Hofstede entwickelt einen systematischen Ansatz zum Vergleich von Landeskulturen, indem er fünf Kulturdimensionen misst: Unsicherheitsvermeidung, Machtabstandstoleranz, Individualismus,

Maskulinität vs. Feminität und Langfristorientierung. Hall und Hall entwickeln landeskulturelle Dimensionen, die Aspekte von Raum, Zeit und Kontext berücksichtigen. Sie kommen zu dem Schluss, dass es Länder mit stark kontextgebundener Kommunikation (z.B. Japan) und Länder mit geringer kontextgebundener Kommunikation gibt (z.B. Deutschland) – „high and low contexts“. Trompenaars und Hampden-Turner/Trompenaars differenzieren Landeskulturen anhand von sieben Dimensionen, die u.a. Aspekte wie Universalismus, Individualismus, Integration, Außenorientierung, Status, Zeit und Hierarchie abdecken.

Interkulturelle Kompetenz

In der unternehmerischen Praxis dieses Forschungsfeldes wird der Begriff „interkulturell“ zur Beschreibung einer Handlung im Spannungsfeld verschiedener Nationen verwendet. Auf Basis der vorangehenden Begriffsbestimmungen ist dies aber zu eng gefasst. Der Begriff meint ein Agieren zwischen vorher definierten Gruppen wie z.B. Frauen und Männer, TechnikerInnen und SoziologInnen usw. „Interkulturell kompetent“ wird ein Mensch jedoch nur dann, wenn er die Fähigkeit besitzt, seine spezifischen Kenntnisse über die entsprechende Gruppe für den Einzelfall immer wieder in Frage zu stellen, den Dialogpartner als strategisch handelndes Individuum zu erkennen und Gemeinsamkeiten situationsgemäß hervorzuheben - zum Wohle der jeweiligen Gruppe, Organisation etc.

Die gängigste Art und Weise, um bei Bedarf MitarbeiterInnen gezielt „interkulturelle Kompetenz“ mit landeskundlichem Schwerpunkt zu vermitteln, stellt das klassische Training (off the job) und das Coaching (on the job) dar.

2. Gängige Werkzeuge interkultureller Kompetenzvermittlung

Klassisches interkulturelles Training (off the job)

Die interkulturellen Trainings mit landeskundlichem Schwerpunkt, die in Deutschland durchgeführt werden, werden im Durchschnitt von einem oder zwei Trainern geleitet und dauern als Blockseminare zwei bis drei Tage. Es nehmen in der Regel zehn bis zwölf TeilnehmerInnen teil, die meist aus einer Landeskultur stammen und die auf einen beruflichen Aufenthalt im Ausland vorbereitet werden sollen. Die Konzepte dieser Trainings setzen sich aus den bekannten theoretischen Ansätzen zusammen, wobei das Bewusstmachen eigener landeskultureller Verhaltensmuster und Wertvorstellungen den größten Stellenwert ausmacht. Es werden neben anderen Informationen besonders häufig soziale Verhaltensregeln und Kulturstandards des Gastlandes vermittelt.

Weitere Schwerpunkte liegen in der Thematisierung von fremdkulturellen Vorurteilen und Stereotypen sowie der Verbesserung der Kenntnisse über nonverbale Kommunikationsformen. Diese Inhalte werden durch Diskussionen in der Gruppe, Fallstudien und Rollenspiele mit nachfolgendem Feedback verdeutlicht.

Coaching (on the job)

Die Personalentwicklung „on the job“ bedeutet in diesem Forschungsfeld nicht, dass die Menschen während der Arbeit sich selbst überlassen werden. Sie führt am effektivsten zu interkultureller Kompetenz mit landeskundlichem Schwerpunkt, wenn der Lernprozess der MitarbeiterInnen zielgerichtet durch interkulturelle Trainings vorbereitet und durch ein Coaching begleitet wird. Interkulturelles Coaching bedeutet üblicherweise eine Art „Prozessberatung“. Hier werden bi- oder multinationale Arbeitsgruppen während ihres Agierens am Arbeitsplatz von einem interkulturell kompetenten Beobachter oder einer Beobachterin begleitet. Die Beobachtungen werden anschließend für alle transparent ausgewertet (vgl. Kühlmann & Stahl, die in diesem Zusammenhang den Terminus „Kulturcoach“ einführen). Der hier verwendete Coaching-Begriff unterscheidet sich klar von dem in der deutschen Wirtschaft verbreiteten Coachingverständnis, das darin besteht, dass ein/e schon seit längerer Zeit entsandte/r KollegIn der jeweiligen Fachabteilung vor Ort die Betreuung des Neuankömmlings übernimmt. In Fachkreisen wird dies **kritisch als „der Blinde führt den Blinden“ betrachtet.**

3. Resümee und Ausblick –

Was kommt nach 20 Jahren Hofstede?

Klassische interkulturelle Kompetenztrainings mit landeskundlichem Schwerpunkt werden ihren Stellenwert nicht verlieren, wenn es darum geht, Menschen auf einen Auslandsaufenthalt vorzubereiten. Es gibt Verhaltensformen, deren spezifische Kenntnis für jede Landeskultur unabdingbar sind. Hier wird sowohl das Training als auch das Coaching eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung behalten. Zwei wichtige Trends zur Veränderung „interkultureller Kompetenztrainings“ sehe ich jedoch:

1. Vor allem in Zeiten umkämpfter Märkte wird die Verpflichtung zur interkulturellen Kompetenzentwicklung zunehmend eine Aufgabe jedes Einzelnen werden, die die eigene Wettbewerbsfähigkeit bestimmt. „Interkulturelle Kompetenzen“ gewinnen an Bedeutung für die Beschäftigungsfähigkeit auf dem heimatlichen Arbeitsmarkt. Unternehmen verschieben die Verantwortung hierfür auf die MitarbeiterInnen.
2. Die Bedeutung der Kulturkontrastierung in Trainings löst sich auf. Die Nachfrage nach der Ausbildung von grundlegenden „Schlüsselkompetenzen“ sowie sozialer Kompetenzen wie der Fähigkeit des Zuhörens, dem Interesse an dem/der einzelnen GesprächspartnerIn und die jeweils zugrundeliegenden „Kulturen“ wird ein Muss. Die Suche nach Gemeinsamkeiten zwischen denen in einer Gruppe arbeitenden Menschen wird unabdingbar, und das absolute Minimum wird das Beherrschen einer gemeinsamen Sprache in der Kommunikation sein, auf die man sich in immer mehr Kontexten verständigt: die englische Sprache.

An dieser Stelle knüpft die aus Amerika stammende Diskussion über Diversity Management an, die jedoch in der hiesigen wissenschaftlichen Landschaft bisher unge-

nügende theoretische Anknüpfung gefunden hat. „Hände-schüttelnde Japaner und kenianische Feministinnen“ zeigen die Grenzen gängiger Kulturstereotypen auf. Vielleicht kann die Kulturdefinition Hofstede aber einen Anker für eine theoretische Anbindung von Diversity Management darstellen.

1 Die Autorin versteht im Rahmen ihres Forschungsvorhabens „Kultur“ im Sinne von Hofstede (1993, S. 307). „Kultur“ ist für ihn die mentale Programmierung, die die Mitglieder der einen Gruppe oder Kategorie von Mitgliedern einer anderen unterscheidet. Wird im Folgenden „Kultur“ im Sinne von Nationalität verstanden, wird dies entweder näher präzisiert, oder der Begriff „Landeskultur“ verwendet.

Susanne Preuschoff M.A., Studium der Sinologie, Germanistik und Volkswirtschaftslehre, seit 1994 Geschäftsführerin der Deutschen Asia Pacific Gesellschaft e.V., Gründerin der Diversity Management GbR 2002, Stipendiatin des Promotionskollegs „Wissensmanagement und Selbstorganisation im Kontext hochschulischer Lehr- und Lernprozesse“ des HDZ Dortmund und der Hans Böckler Stiftung. susanne.preuschoff@dapg.de

Literatur

Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer e.V. (ASU): Offener Brief an Bundeskanzler Gerhard Schröder zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes, in: FAZ, 21.6.2001.

Klimecki, Rüdiger G. & Probst, Gilbert J.B.: Interkulturelles Lernen. In: Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Hrsg. v. Matthias Haller u.a., Bern/Stuttgart/Wien, 1993, S. 243-272.

Breidenbach, Joana & Nyíri, Pál: Interkulturelle Kompetenz als Business. In: Organisationsentwicklung, 4, 2001, S. 72-73. <http://soz.ganymed.org/texte/kompetenz.shtml> (gesehen am 28.2.2003)

Krapp, Andreas & Weidenmann, Bernd (Hrsg.): Pädagogische Psychologie; 4., vollständige überarbeitete Auflage, Weinheim 2001, S. 22.

Hofstede, Geert: Interkulturelle Zusammenarbeit; Kulturen – Organisationen – Management. Wiesbaden, Gabler 1993.

Hall, Edward T. & Hall, Mildred R.: Understanding Cultural Differences, Yarmouth, 1990.

Hampden-Turner, Charles & Trompenaars, Fons: Mastering the infinite game. Oxford, 1997. Trompenaars, Fons: Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business, London, 2000.

Wohllaib, N.: Schlaflos im Reich der Mitte. Arbeitschancen für Ingenieure in China. In: VDI nachrichten, 28.2.2003, Nr. 9, Ingenieurkarriere, S. 8.

Konradt, Udo & Behr, Blanka: Interkulturelle Managementtrainings: Eine Bestandsaufnahme von Konzepten, Methoden und Modalitäten in der Praxis. AOM Berichte des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Marktpsychologie. Herausgegeben von Prof. Dr. Udo Konradt, Kiel, 1999.

Stüdlein, Yvonne: Management von Kulturunterschieden. Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Wiesbaden, 1997, S. 329. Diese stellt weiter fest, dass die Unterstützung durch einen Coach sinnvoll ist, „weil nur wenige Menschen die Fähigkeit besitzen, sich während eines Lernprozesses selbstkritisch zu korrigieren, und weil auf diese Weise der Lernprozess beschleunigt werden kann.“

Bolten, Jürgen: Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkennung entsandter Führungskräfte. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training. München, 2000, S. 75.

Kühlmann, Thorsten M. / Stahl, Günter, K: Internationale Personalentwicklung: Anspruch und Wirklichkeit. In: Wierlacher, Alois (Hrsg.): Kulturthema Kommunikation. Inhalte-Konzepte-Funktionen. Mönchsee, 2000, S. 154.

Mendenhall, Mark & Stahl, Günter, K.: Expatriate Training and Development: Where do we go from here? Veröffentlichung in: Reader zum Hauptseminar „Interkulturelles Training and Coaching“ am Lehrstuhl für Interkulturelles Wirtschaftskommunikation in Jena. Jena, 2000, S. 82. Hier findet sich auch auf S. 85 eine Zusammenstellung der entscheidenden Vorteile des interkulturellen Coachings gegenüber interkulturellen Trainings.

Siehe hierzu auch: Henning, K. u.a. (Hrsg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit. Wissen-Innovation-Netzwerke. Berlin/Heidelberg, Springer Verlag, 2003, S. 151. <http://soz.ganymed.org/texte/kompetenz.shtml> (Zugriff: 28.02.2003)