

Alexander Thomas

Wie Fremdes vertraut werden kann

Mit internationalen Geschäftspartnern
zusammenarbeiten

 Springer Gabler

Wie Fremdes vertraut werden kann

Alexander Thomas

Wie Fremdes vertraut werden kann

Mit internationalen Geschäftspartnern
zusammenarbeiten

Alexander Thomas
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-03234-0
DOI 10.1007/978-3-658-03235-7

ISBN 978-3-658-03235-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Das Eigene, das Fremde und das Interkulturelle	5
3	Gängige, gut gemeinte Ratschläge und Fehltritte im Zusammenhang mit interkultureller Kompetenz	15
3.1	Einleitung.....	15
3.2	Wer genau weiß, was er will, und zudem in der Lage ist, seine Ziele und Intentionen klar und überzeugend zu kommunizieren, wird überall und weltweit erfolgreich sein können.....	55
3.3	Als „Global Player“ kann man nur erfolgreich sein, wenn man immer Herr der Lage ist.	63
4	Wege zum interkulturellen Verstehen.....	75
4.1	Einleitung.....	75
4.2	Erfahrungen aus der Praxis interkultureller Entwicklungen.....	76
4.3	Erfahrungen aus der interkulturellen Begegnungspraxis	80
4.4	Zu erbringende interkulturelle Leistungen auf dem Weg zum interkulturellen Verstehen.....	90
4.5	Anmerkungen zur Definition von interkultureller Kompetenz und interkultureller Handlungskompetenz	92
5	Kulturelle Anpassung <i>oder</i> Selbstbehauptung	97
5.1	Einleitung.....	97
5.2	Bereitschaft zur interkulturellen Anpassung	98
5.3	Anpassungsverhalten.....	100
5.4	Soziale Identität und Selbstbehauptung	101
5.5	Anpassung und Selbstbehauptung in kulturellen Überschneidungssituationen.....	103
6	Soziale Wahrnehmung, implizite Persönlichkeitstheorien und Weltbilder	109
6.1	Einleitung.....	109
6.2	Soziale Wahrnehmung.....	110
6.3	Implizite Persönlichkeitstheorien	110
6.4	Resultate kulturvergleichender Studien zu impliziten Persönlichkeitstheorien.....	114
6.5	Konsequenzen für den Umgang mit impliziten Persönlichkeitstheorien ...	115
6.6	Menschenbilder	116
6.7	Konsequenzen für die internationale Zusammenarbeit	126

7	Persönlichkeitsfaktoren und interkulturelles Verstehen und Handeln	131
7.1	Einleitung	131
7.2	Personale Ausgangsbedingungen	132
7.3	Welche Persönlichkeitsfaktoren bestimmen erfolgreiches interkulturelles Lernen und Handeln?	135
8	Personale Eindrucksbildung und interpersonale Attraktion (Impression-Management)	149
8.1	Einleitung	149
8.2	Kulturell bedingte Unterschiede bei der Selbstpräsentation	150
8.3	Prozess der Eindrucksbildung.....	151
8.4	Interpersonale Attraktion und Impression-Management	155
8.5	Selbstpräsentation und Impression-Management.....	157
9	Lernen, soziales Lernen, interkulturelles Lernen, interkulturelle Kompetenzentwicklung.....	161
9.1	Einleitung	161
9.2	Lernen und soziales Lernen	163
9.3	Interkulturelles Lernen	166
9.4	Interkulturelle Kompetenz	173
10	Perspektivenübernahme und Empathie.....	179
10.1	Einleitung	179
10.2	Perspektivenübernahme in der interpersonalen Kommunikation	180
10.3	Empathie.....	185
10.4	Perspektivenübernahme.....	189
11	Sprache und Kommunikation im interkulturellen Kontext.....	197
11.1	Einleitung	197
11.2	Verbale und nonverbale Kommunikation.....	198
11.3	Interkulturelle Kommunikation	200
11.4	Kommunikationsstil.....	206
11.5	Globale medienvermittelte Kommunikation	208
12	Projektgruppen, Problemlöseprozesse, Teamentwicklung.....	215
12.1	Einleitung	216
12.2	Eine plurikulturell zusammengesetzte Projektgruppe.....	217
12.3	Problemlöseprozesse in Gruppen	223
12.4	Teamentwicklung.....	228
13	Individuum und Gruppe/Intergruppenbeziehungen.....	235
13.1	Einleitung	235
13.2	Das Beziehungsverhältnis von Individuum und Gruppe.....	236
13.3	Theorie der sozialen Vergleichsprozesse.....	237

13.4	Theorie der sozialen Identität und Intergruppenbeziehungen.....	240
13.5	Konsequenzen im Rahmen interkulturellen Handelns	241
13.6	Schlussfolgerungen.....	249
14	Unternehmens-/Organisationskultur und Interkulturelles Handeln	251
14.1	Einleitung.....	251
14.2	Zentrale Fragestellungen im Zusammenhang mit der Entwicklung einer global orientierten Unternehmenskultur.....	252
14.3	Verschränkung von National- und Unternehmens-/Organisationskultur..	256
14.4	Unternehmenskultur im Kontext globaler Merger- und Akquisitionsprozesse	258
14.5	Interkulturelles Handeln als gestaltendes Element in der Unternehmens-/Organisationskultur	262
15	Eigenständige interkulturelle Weiterbildung	269
15.1	Einleitung.....	270
15.2	Grundlagen zur Förderung des Wissenserwerbs.....	271
15.3	Praxis interkultureller Weiterbildung.....	274
15.4	Leitfaden zur eigenständigen interkulturellen Weiterbildung.....	285
	Literaturverzeichnis.....	295
	Fallbeispielverzeichnis.....	303
	Abbildungsverzeichnis.....	305

1 Einleitung

Jeder, der schon einmal Erfahrungen mit Menschen aus anderen Kulturen gemacht hat, ob beruflich oder privat, ob im Ausland oder zuhause im Heimatland, hat sich manchmal gefragt: „Warum fällt es mir so schwer, den anderen zu verstehen?“, „Warum werde ich immer wieder von seinen Aktivitäten und Reaktionen, seinen Stimmungslagen, seinen Ansichten und Meinungen überrascht?“, oder: „Warum geht das hier in der Zusammenarbeit so schleppend oder gar nicht voran?“, „Warum folgt er nicht meinen Vorschlägen, obwohl sie doch einleuchtend und überzeugend sind?“, „Warum gewinnt bei mir immer wieder das Gefühl die Oberhand, dass hier irgendetwas nicht stimmt, obwohl ich mir doch immer so viel Mühe gebe, ihn zu verstehen?“.

Solche Fragen drängen sich manchmal auch auf im Gespräch und in der Zusammenarbeit mit Partnern im eigenen Land. Sie sind einem also durchaus vertraut. Bei ausländischen Partnern aber treten sie häufiger auf, erzeugen ein hohes Maß an Verunsicherung und Ratlosigkeit, weil man nicht so recht weiß, wie man damit umgehen soll.

Wer aber solche Fragen stellt, sie nicht unterdrückt, sondern sich mit ihnen auseinandersetzt und eventuell sogar nach Antworten sucht, indem er mit anderen Personen darüber redet, Expertenrat einholt und sich Informationen über die kulturellen Orientierungen des Partners besorgt, ist schon mitten in einem interkulturellen Lernprozess. Und genau dieser bietet die Chance, die Voraussetzung und die Grundlage, zu einem besseren Verständnis des Partners zu kommen. Eventuell gewinnt man so ein gewisses Maß an interkultureller Handlungskompetenz. Wie hierbei wirksam vorzugehen ist, welche Methoden und Strategien ein adäquates Wissensmanagement ausmachen und was man dabei gewinnen kann, wird in diesem Buch aufgezeigt.

Bereits vor über 2000 Jahren sind chinesische Philosophen zu Einsichten gekommen, die Leitlinien sein könnten, wie mit den in diesem Buch besprochenen Aspekten des interkulturellen Verstehens und Handelns umzugehen ist:

„Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln:

Durch Nachdenken, das ist der edelste.

Durch Nachahmen, Nachlesen, das ist der leichteste.

Durch Erfahrung, das ist der bitterste.“ (Konfuzius, 551–479 v. Chr.)

Eine Mischung aus Nachdenken und Informieren, aus Nachlesen und eventuell Nachahmen, scheint demnach passend zu sein zum Aufbau interkulturellen Verstehens und Handelns und das bestätigen auch neueste Ergebnisse interkultureller Lernforschung (Kammhuber 2000; Thomas 2003; Weidemann 2007).

Der chinesische Philosoph Laotse (um 300 v. Chr.) kam zu der Erkenntnis:

„Wer andere kennt, ist klug.

Wer sich selbst kennt, ist erleuchtet.

Wer andere bezwingt, ist stark.

Wer sich selbst bezwingt, der ist mächtig!“

Die Psychologie und insbesondere die Einstellungsforschung, ein Teilgebiet der Sozialpsychologie, haben sich im Verlauf der vergangenen 100 Jahre immer wieder mit der Frage beschäftigt, wie Selbsterkenntnis und Fremderkenntnis miteinander zusammenhängen und warum Menschen das, was sie anderen vermitteln, anerziehen und predigen, oft bei sich selbst nicht verwirklichen. Eine mögliche Antwort darauf gibt die Erkenntnis, dass es weitaus schwerer ist, zu einer ausreichend differenzierten Selbsterkenntnis zu gelangen und daraus verhaltensrelevante Konsequenzen zu ziehen, als Fehler und Schwächen bei anderen zu entdecken und sie entsprechend zu behandeln. Zu dieser Einsicht kommt auch die Psychotherapie, besonders wenn sie sich mit Störungen im zwischenmenschlichen Zusammenleben befasst, z. B. in der Paar- und Familientherapie. Die Kunst des Therapeuten besteht nicht darin, den Blick zu schärfen für das, was der Partner sagt und tut, sondern für das, was man selbst sagt und tut, wie man es sagt und tut und wie das eigene Verhalten, von der Mimik über das gesprochene Wort bis hin zum interpersonalen Handeln, unter Berücksichtigung der gegebenen Kontextbedingungen, auf den Partner wirkt.

Klug und stark zu sein, wie Laotse es sieht, sind sicher schon beachtenswerte Fähigkeiten, doch höherwertiger sind nach ihm erleuchtet und mächtig zu sein, weil diese Fähigkeiten erlauben, ein weitaus umfassenderes Feld an Varianten zu erkennen und in vielfältiger Weise darauf reagieren zu können. Dazu passt auch der von dem chinesischen Kriegesphilosophen Sun Tsu (ca. 400 v. Chr.) überlieferte Leitsatz:

„Nur, wer den Gegner und sich selbst gut kennt, kann in 1000 Schlachten siegreich sein!“

Auf die in diesem Buch behandelte interkulturelle Thematik und den Auslandseinsatz von Expatriates abgewandelt kann der Satz lauten:

„Nur, wer den fremdkulturellen Partner und sich selbst gut kennt, kann im Auslandsgeschäft erfolgreich sein!“

Dies sind durchaus ernst zu nehmende Leitsätze, an denen man sich orientieren kann, wenn es um interkulturelles Verstehen und Handeln geht. Da aber keine interkulturelle Begegnungs-, Kommunikations- und Interaktionssituation der anderen gleicht, es sich also immer um ein höchst komplexes Geschehen handelt, enthält dieses Buch auch keine Patentrezepte, die nur auswendig zu lernen und anweisungsgemäß anzuwenden sind. Es werden auch keine optimalen „Best-Practice“-Beispiele zur Nachahmung empfohlen, sondern es werden an entsprechenden Stellen unterschiedliche, kulturell bedingt problematisch verlaufende, sogenannte „kritische“ Interaktionssituationen geboten, die geeignet sind, vertiefte Einblicke in die unter Umständen recht kontrovers kulturell determinierten Orientierungssysteme-

me der agierenden Partner zu gewinnen. Dies geschieht über den Prozess des Erfassens der Situation, der Analyse des Geschehens aus verschiedenen Perspektiven heraus, dem Vergleichen, dem Bewerten und der Synthetisierung, d. h. des Zusammenbringens unterschiedlicher Teile zu einer Einheit mit einem Ausgleich der vermeintlichen Widersprüche.

Das klingt nach einer sehr komplizierten und aufwändigen geistigen Arbeit, und das ist es auch. Aber die zu durchschauenden Prozesse und die aus deren Analysen abzuleitenden Handlungsstrategien bedürfen nun einmal dieses Aufwands, wenn sie nachhaltig erfolgreich sein sollen. Dies zeigen schon die Definitionsmerkmale interkultureller Handlungskompetenz:

1. Interkulturelle Handlungskompetenz ist die notwendige Voraussetzung für eine angemessene, erfolgreiche und für alle Seiten zufriedenstellende Kommunikation, Begegnung und Kooperation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen.
2. Interkulturelle Handlungskompetenz ist das Resultat eines Lern- und Entwicklungsprozesses.
3. Die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz setzt die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit fremden kulturellen Orientierungssystemen voraus, basierend auf einer Grundhaltung kultureller Wertschätzung.
4. Interkulturelle Handlungskompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, die kulturelle Bedingtheit der Wahrnehmung, des Urteilens, des Empfindens und des Handelns bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen.
5. Ein hoher Grad an interkultureller Handlungskompetenz ist dann erreicht, wenn differenzierte Kenntnisse und ein vertieftes Verständnis des eigenen und des fremden kulturellen Orientierungssystems vorliegen und wenn aus dem Vergleich der kulturellen Orientierungssysteme kulturadäquate Reaktions-, Handlungs- und Interaktionsweisen generiert werden können.

Diese Schlüsselqualifikation zu erwerben erfordert die Bereitschaft und Fähigkeit, einen spezifischen interkulturellen Lernprozess über einen längeren Zeitraum hin zu durchlaufen. Dabei gibt es zwei zentrale Fragen zu beantworten, die erkenntnisleitend sind: (1) „Was passiert hier eigentlich?“ und (2) „Warum ist das so?“. Die erste Frage kann durch den Prozess der Verlaufsanalyse einer soeben erlebten oder erinnerten, erwartungswidrigen Interaktionssituation eingeleitet werden. Die zweite Frage sucht zu ergründen, warum etwas sich so entwickelt hat, wie man es empfindet. Beide Fragen zusammen jedenfalls leiten den erforderlichen Prozess des interkulturellen Lernens ein.

Dieses Buch liefert dem Leser dazu nicht nur alle erforderlichen wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse, sondern bietet Hilfe und Unterstützung dazu, über den Prozess des interkulturellen Lernens zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz voranzuschreiten.

2 Das Eigene, das Fremde und das Interkulturelle

Abstract

Das Eigene ist jedem am nächsten, das Fremde ist jedem fern, unvertraut und eventuell sogar beängstigend. Das Eigene gehört zum Selbstverständlichen, das Fremde erscheint einem als etwas Ungewöhnliches, und relativ selten in Erscheinung Tretendes.

Menschen ist die Tendenz eigen, Fremdes entweder dem Eigenen einzuverleiben, es anzugleichen, anzupassen oder sich vom Leibe zu halten, zum Fremden auf Distanz zu gehen und es abzuwehren.

Es gibt aber Situationen, in denen beides nicht so leicht gelingen will, die Zielerreichung behindert, Unzufriedenheit erzeugt und Ratlosigkeit entstehen lässt. Wenn viele unterschiedliche Personen in ähnlichen Situationen durchgängig ein als fremd empfundenenes Verhalten zeigen, ist davon auszugehen, dass im Vergleich zum Eigenen andere Orientierungsmuster wirksam werden, die einem zunächst einmal als vom Gewohnten abweichend, unvertraut und fremd erscheinen. Dabei wird schnell klar, dass diese fremden Orientierungsmuster für die Menschen dieser Personengruppe in gleicher Weise bedeutsam zur Situationsinterpretation und Situationsbewältigung sind wie die eigenen Orientierungsmuster.

Wenn nun aber, aus welchen Gründen auch immer, diese Personen oder diese Personengruppe für einen selbst bedeutsam werden oder schon bedeutsam sind, entsteht eine qualitativ neue Situation, in der Eigenes und Fremdes wechselseitig aufeinander einwirkt: Es entsteht eine interkulturelle Begegnungssituation.

In diesem Abschnitt werden zunächst einmal zum vertieften Verständnis der weiteren Texte im vorliegenden Buch die dynamischen Prozesse zwischen dem Eigenen, dem Fremden und dem Interkulturellen beschrieben. Es werden die meist automatisch sich entwickelnden und in der Regel nicht bewusst ablaufenden, aber sehr handlungswirksamen Selbstbilder, Fremdbilder und vermuteten Fremdbilder im Prozess der interpersonalen Begegnung behandelt – also die Bilder, die der Handelnde sich von sich selbst gemacht hat, die er sich von den anderen gebildet hat und von denen er vermutet, dass die anderen sie sich von ihm gebildet haben. Ebenso wird auf die in der interkulturellen Begegnung so wichtigen Funktionen von Stereotypen- und Schematabildung und den damit zusammenhängenden Urteilsverzerrungen eingegangen.

Einleitung:

Das Eigene, das Fremde und das Interkulturelle sind kategoriale Bestimmungen für recht komplexe Prozesse, die das Verhalten und Erleben von Menschen aus unterschiedlichen

Kulturen wirksam bestimmen, sofern die handelnden Personen füreinander bedeutsam werden. Dies geschieht erst dann, wenn ich auf eine andere Person aufmerksam werde, wenn ich anfangs, mich mit ihr zu beschäftigen und wenn ich sie nicht einfach nur so nebenbei bemerke. Mit dem Aufmerksamwerden und dem Sich-Beschäftigen geht schon eine soziale Beeinflussung einher, denn der Handelnde ist nicht mehr allein mit sich selbst beschäftigt, sondern mit einer anderen Person. Der bekannte Sozialpsychologe Kurt Lewin (1980) hat einem solchen Ereignis eine eigene Qualität zugemessen und es als „soziale Überschneidungssituation“ bezeichnet, da „Eigenes“ und „Fremdes“ zur gleichen Zeit in einer Situation wirksam wird, und dies auch schon, bevor der andere überhaupt etwas davon bemerkt hat.

Ein weiterer bedeutsamer Schritt entsteht dann, wenn beide Personen aufeinander aufmerksam werden und sich miteinander beschäftigen, denn in diesem Augenblick kommt es zur gegenseitigen Beeinflussung und schon allein durch Blickkontakt und Mimik zur Kommunikation (nonverbale Kommunikation). Es werden nämlich bedeutungshaltige Symbole ausgetauscht, ohne dass ein Wort gesprochen wird. So haben z.B. Forschungen zum Ausdrucksverhalten gezeigt, dass der mimische Ausdruck von Grundemotionen wie Freude, Trauer, Wut, Angst, Ekel von allen Menschen auf der Welt gleich gut erkannt wird und man damit von einer der wenigen, in der Psychologie eindeutig bestätigten, Universalien sprechen kann (Ekman 1973).

Von dem Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (2000) stammt der viel zitierte Satz: „Man kann nicht nicht kommunizieren!“, d.h. selbst dann, wenn zwei Personen nichts sagen und keiner eine Regung zeigt und sie sich nur ansehen, kommunizieren sie miteinander und beeinflussen sich so gegenseitig. Wenn die wechselseitige Bedeutung für die jeweiligen Partner ansteigt, kommt es irgendwann zur verbalen Kommunikation und zu intensiveren Formen der sozialen Interaktion. Aber dabei bleibt nichts dem Zufall überlassen. Immer sind auf beiden Seiten Erwartungen mit im Spiel. Die den kommunikativen Akt vorantreibende und ihn begleitende Wahrnehmung des Gegenübers ist immer gesteuert von Erwartungen, die die Funktion von Hypothesen erfüllen. Diese Vorgänge lassen sich mit der „Hypothesentheorie der sozialen Wahrnehmung“ (Lilli & Frey 1993) zutreffend beschreiben: „Jeder Wahrnehmungsvorgang beginnt mit einer Erwartungshypothese, die der Beobachter aus seinem kognitiven Reservoir auswählt. Bis zu einem gewissen Grade entscheidet die gewählte Hypothese darüber, was wahrgenommen wird. Eine Person kann dabei nur eine oder mehrere Hypothesen haben. Diese Hypothesen können ranggeordnet und von unterschiedlicher Stärke sein. (...) Bei der modernen Betrachtung von sozialer Wahrnehmung und Kognition werden weniger die *strukturellen* als vielmehr die *prozessualen* Bedingungen bei ihrem Zustandekommen herausgestellt. Analyseeinheit ist nicht mehr nur der einfache Wahrnehmungsvorgang, sondern die Beziehungen zwischen den Denk-, Erfahrungs- und Planungsperspektiven des Beobachters und der wahrgenommenen Situation“ (S. 52–53). Genau hier beginnen die Schwierigkeiten, wenn es darum geht, kulturell bedingte soziale Überschneidungssituationen zu bewältigen, denn die aufeinander treffenden Partner versuchen auf der Basis sehr unterschiedlicher Denk-, Erfahrungs- und Planungsperspektiven die Kommu-

nikations- und Interaktionssituationen zu meistern. Diese Denk-, Erfahrungs- und Planungsperspektiven sind den handelnden Personen zudem nicht bewusst. Sie haben auch keine Vorstellung davon, wie sehr ihr bisheriger Lebensweg – durch ihre Sozialisationsgeschichte, ihre Entwicklungsbiografie von der frühen Kindheit über die späte Kindheit, Jugendalter, Schulausbildung, Berufsausbildung bis hin zum Erwachsenenalter – diese für die Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Interaktionsvorgänge so wichtigen kognitiven Elemente geprägt hat. Diese standen ihnen bisher zur Bewältigung sozialer Überschneidungssituationen zur Verfügung, hatten sich bewährt oder waren im Verlauf der eigenen Erfahrungen soweit modifiziert worden, dass die alltäglichen Kommunikationsprozesse mit ihren Mitmenschen weitgehend störungs- und konfliktfrei verliefen. Sie konnten sich eben darauf verlassen, dass ihre Partner über ein ähnliches Hintergrundwissen und vergleichbare Denk-, Erfahrungs- und Planungsperspektiven verfügten wie sie selbst. Leichte Unterschiede spielten für den erfolgreichen Verlauf der alltäglichen Kommunikations- und Interaktionsprozesse keine bemerkenswerte Rolle.

Also unvorbereitet, ohne interkulturelle Trainings, ohne Sensibilität und ohne ausreichend differenzierte Kenntnisse für die möglicherweise gravierenden Unterschiede zwischen den eigenen Denk-, Erfahrungs- und Planungsperspektiven und denen des fremdkulturellen Partners, bleibt den handelnden Personen nichts anderes übrig, als davon auszugehen, dass sie mit ihrem eigenen, gewohnten und vertrauten kognitiven „Handwerkszeug“ schon zurecht kommen werden. Tatsächlich aber treten gehäuft ihren Denk-, Erfahrungs- und Planungsperspektiven zuwiderlaufende Reaktionen im Partnerverhalten auf. Die Folgen sind Irritationen, Orientierungsverlust, Unsicherheit, aber auch Wut, Verärgerung und Verzweiflung.

Hier ein häufig zu beobachtendes Beispiel: Eine deutsche Fach- und Führungskraft hat den Auftrag, in einem ostasiatischen Land die einheimischen Ingenieure zum sachgerechten Umgang mit der neuen, im Tochterunternehmen installierten Fertigungsanlage zu unterrichten. Um sicherzustellen, dass die einheimischen Mitarbeiter auch verstehen, um was es geht, fragt er sie einzeln oder in die Gruppe hinein immer wieder: „Haben Sie verstanden, was ich Ihnen soeben erklärt habe?“. Er bekommt dann von ihnen immer wieder zur Antwort: „Ja!“; „Klar, wir haben alles verstanden!“. Wenn er dann mit der Unterrichtung fortfährt und im Stoff weitergeht, stellt er zu seiner Überraschung immer wieder fest, dass seine Mitarbeiter erhebliche Wissenslücken aufweisen. Sie haben bestimmte Aspekte doch nicht verstanden, obwohl er nachgefragt hatte und sie ihm bestätigten, voll informiert zu sein. Er ist über dieses Verhalten sehr verärgert, denn einerseits erwartet er von ihnen auf seine klar und eindeutig gestellten Fragen offene und ehrliche Antworten und andererseits weiß er nicht, wie er denn nun feststellen kann, ob sie ihn und seine Ausführungen verstanden haben oder nicht. Wenn sie seine Fragen nicht ehrlich beantworten, wie soll er denn nun bei der Überprüfung des Wissens- und Leistungsstandes vorgehen? Die deutsche Führungskraft hat eben keine Kenntnis darüber, dass seine asiatischen Mitarbeiter ihn als „Lehrmeister“ ansehen, bewundern und ihn sogar verehren. Würden sie ihm gegenüber bekennen, dass sie etwas nicht verstanden haben, dann würden sie damit zugleich ihn und seine Art der Vermittlung kritisieren. Aber eine

Kritik am „Lehrmeister“ ist in ihrer Kultur nicht gestattet.

Die deutsche Fach- und Führungskraft fühlt sich von ihren asiatischen Mitarbeitern belogen und das noch im Zusammenhang mit einem so wichtigen Thema wie der Feststellung ihres Lern- und Leistungsstandes. Damit ist das Vertrauensverhältnis zwischen ihnen beschädigt, wenn nicht sogar zerstört. Zudem weiß die deutsche Fachkraft nun nicht, wie sie zu einer verlässlichen Beurteilung der Leistungszwischenstände der Auszubildenden kommen soll. Sie hält diese Lüge für völlig unnötig, denn zum einen werden die Leistungsschwächen über kurz oder lang sowieso ans Tageslicht kommen und zum anderen ist es keine Schande, wenn ein Lernender auf eine Nachfrage des Lehrers hin bekennt, dass er noch nicht so weit ist, der Lernstoff einer Wiederholung bedarf und er noch etwas Zeit und Hilfe benötigt, bis er alles verstanden hat. Schließlich ist ja der Lernprozess dazu da, dass man aus Fehlern lernt und Leistungslücken beseitigt.

Für den asiatischen Mitarbeiter stellt sich die Situation völlig anders dar. Aufgrund seiner Vorstellung von asiatischen Hierarchieverhältnissen steht die deutsche Fach- und Führungskraft so weit über ihm und hat eine so hohe Position inne, dass es für ihn völlig unmöglich ist, sich ihr gegenüber ablehnend zu verhalten und sie, wenn auch nur indirekt, zu kritisieren. Wenn er zugibt, etwas nicht verstanden zu haben, ist er gleichsam in der Rolle des „Überbringers schlechter Nachrichten“ und stört damit das harmonische Verhältnis zwischen Lehrer und Schüler. Irgendwann wird zwar seine Leistungsschwäche auffallen oder auch nicht, so genau weiß man das ja auch nicht, aber für den Augenblick ist die Harmonie gewahrt und Lehrer und Schüler können beruhigt die weiteren Lernschritte angehen.

Man kann gut nachvollziehen, wie sehr das Verhalten der einheimischen Mitarbeiter die deutsche Fachkraft nervt und dass sie unter erheblichen Stress gerät, zumal die Ausbildung auch nicht ewig dauern kann, sondern zeitlich genau verplant ist. Beide Partner fühlen sich im Recht. Sie tun das, was ihre Rolle von ihnen verlangt und was ihre kulturellen Orientierungen erfordern, aber mit dem, was in dieser kulturellen Überschneidungssituation passiert, sind beide unzufrieden. Die deutsche Führungskraft ist unzufrieden, weil sie den Leistungsstand ihrer Auszubildenden nicht genau genug einschätzen kann. Die einheimischen Mitarbeiter merken, dass ihr Verhalten gegenüber dem Lehrer keine Harmonie in der Zusammenarbeit entstehen lässt, sondern den deutschen Meister immer noch weiter verärgert und genau das verstehen sie nicht. Beide Partner sind auch, was die Analyse der Ursachen und die Entwicklung von Lösungen betrifft, völlig hilflos. Ein einfaches „Weiter so!“ und „Augen zu und durch!“ mag kurzfristig zur Entspannung beitragen, vermindert aber zugleich die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit auf Seiten der Lernenden und die beiderseitige Zufriedenheit bezüglich der Zusammenarbeit.

Dies ist ein Beispiel, wie Eigenes, Fremdes und Interkulturelles in einer kulturell determinierten sozialen Überschneidungssituation zur Wirkung kommen.

Die Abb. 2.1 stellt diese Beziehungen in einem einfachen Schema dar.

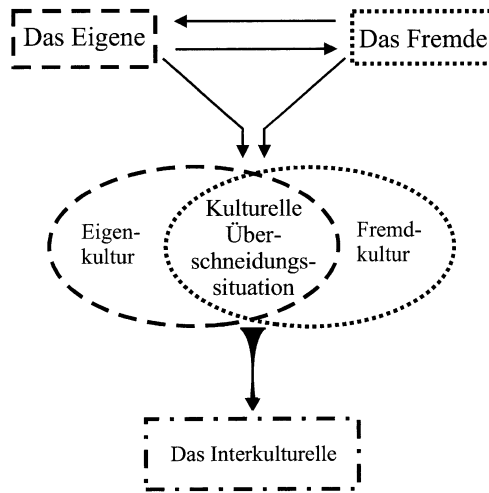


Abb. 2.1 Das dynamische Dreieck zwischen Eigenem, Fremdem und Interkulturellem

Die Doppelpfeile zwischen „Das Eigene“ und „Das Fremde“ zeigen an, dass beide Personen wechselseitig füreinander bedeutsam sind. Die Position der sich überschneidenden Ellipsen zeigt an, wie sehr das Eigene vom Fremden beeinflusst wird und wie bedeutsam und ausgedehnt der kulturelle Überschneidungsbereich ist. Auf das geschilderte Beispiel bezogen kann man davon ausgehen, dass für die deutsche Führungskraft die Überschneidungssituation schon recht bedeutsam ist, denn immerhin hängt der Erfolg ihrer Tätigkeit davon ab, inwieweit die einheimischen Mitarbeiter verstanden haben, was zu tun ist, um die Fertigungsanlage zu bedienen. Für die einheimischen Mitarbeiter ist die kulturelle Überschneidungssituation wohl weniger wichtig, denn lernen kann man auch von einer Person, die einen ständig mit Fragen nervt, die unpassend sind und um deren Beantwortung man sich irgendwie herumdrücken muss. Wenn der Lehrer dann ohne Rücksicht auf den Lernfortschritt seiner Schüler im Lernstoff weitergeht und dann Wissenslücken und Leistungsschwächen sichtbar werden, dann ist das die Schuld des Lehrers und nicht der Schüler. In Bezug auf die Abb. 2.1 bewegt sich der Lehrer im Bereich der „gestrichelten“ Ellipse und die einheimischen Mitarbeiter reagieren darauf im Bereich der „gepunkteten“ Ellipse. Die Beseitigung der durch unterschiedliche kulturelle Orientierungen entstandenen Probleme, wie das im punktierten und gestrichelten Rechteck „Das Interkulturelle“ gefordert ist, würde sich z. B. darin zeigen, dass die deutsche Führungskraft in das Lernprogramm Leistungsproben einbaut, mit deren Hilfe sie frühzeitig feststellen kann, wo mögliche Verständnislücken vorhanden sind, die dann durch Nachhilfe beseitigt werden können, ohne dass nachhaltige Schäden verursacht werden. Das, was hier als der Bereich „Das Interkulturelle“ dargestellt ist, erfordert in jedem Fall eine Neuentwicklung, also etwas kreativ Neues, da sonst nicht Interkulturalität, sondern nur einseitige Dominanz in der Zusammenarbeit hergestellt wird.

Aus wahrnehmungs- und kognitionspsychologischer Sicht sind die in jeder interpersonellen interkulturellen Begegnungssituation sich abspielenden Prozesse aber noch viel komplizierter, wie sich aus der Abb. 2.2 ergibt. Hier sind die Beziehungsverhältnisse zwischen „Selbstbild“, „Fremdbild“ und „vermutetem Fremdbild“ dargestellt.

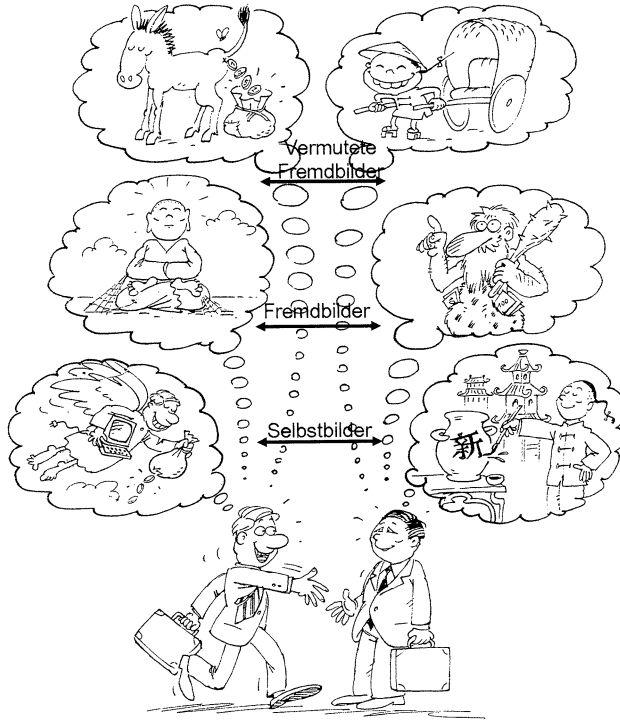


Abb. 2.2 Handlungswirksame stereotype Selbstbilder, Fremdbilder und vermutete Fremdbilder

Zunächst stehen sich – in der Abb. 2.2 unten – zwei kulturfremde Partner, ein deutscher Geschäftsmann und ein chinesischer Geschäftsmann, gegenüber, lächeln sich an, schütteln sich freundschaftlich die Hände, und nach einiger Zeit der Annäherung (Tee trinken, Essen gehen) werden sie dann zum „geschäftlichen“ Teil übergehen. Wie die drei Bilder in den Köpfen der beiden Personen aber zeigen, geht es dabei aber nicht nur ums Geschäftliche, sondern es sind auch die Ansichten, die die beiden handelnden Personen voneinander und von sich selbst haben, und wie diese drei Bilder in ihren Köpfen zusammenpassen von Bedeutung – wie also das Fremdbild des deutschen Geschäftspartners und das Selbstbild des Chinesen zusammenpassen und wie die vermuteten Fremdbilder mit den eigenen Bildern vom Partner (Fremdbild) korrespondieren. Die Inhalte der hier gezeigten Bilder und ihre Bedeutungen sind nur als Beispiele aufzufassen und tref-

fen sicher nicht für jede Begegnung zwischen deutschen und chinesischen Geschäftsleuten zu. Sicher ist aber, dass die im Einzelfall jeweils aktivierten Bilder die wechselseitigen Wahrnehmungen, Denkprozesse, Emotionen und Verhaltensweisen der handelnden Personen in erheblichem Maße beeinflussen.

Deutscher	Chinesische
<p>Fremdbild Geheimnisvoll, unzugänglich, verschlossen</p>	<p>Selbstbild Kulturelle Überlegenheit mit Ausbeutungsorientierung</p>
<p>Selbstbild Helferpose mit Gewinnorientierung</p>	<p>Fremdbild Primitiver Barbar, vor dem man sich in Acht nehmen muß und den man überlisten kann</p>
<p>vermutetes Fremdbild Lehrer-Schüler-Beziehung mit Gehorsams- und Dankbarkeitsorientierung</p>	<p>vermutetes Fremdbild Armer ungebildeter Chineser, der zur Gewinnmaximierung ausgenutzt werden kann</p>

Abb. 2.3 Divergenzen zwischen den stereotypen Vorstellungsbildern

Aus der Abb. 2.3 lässt sich ablesen, was passieren kann, wenn z. B. das Bild, das der deutsche Geschäftsmann von seinem chinesischen Partner hat (Fremdbild), nicht übereinstimmt mit dem Bild, von dem der chinesische Partner glaubt, dass der Deutsche von ihm hat, also dem vermutetem Fremdbild des Chinesen. In diesem Fall stehen sich das Fremdbild des deutschen Geschäftsmanns vom Chinesen, als einem geheimnisvollen, unzugänglichen und verschlossenen, Buddha oder Konfuzius ähnelndem Menschen, dem vermuteten Fremdbild seitens des chinesischen Partners, als einem ungebildeten, nur zu niedrigen Dienstleistungen (Rikscha fahren) befähigten Chinesen, gegenüber. Auch die Selbst- und Fremdbilder auf beiden Seiten zeigen wenig Übereinstimmung: „Helferpose mit Gewinnorientierung“ gegenüber „primitiver Barbar, vor dem man sich in Acht nehmen muss“ oder „geheimnisvoll, unzugänglich, verschlossen“ gegenüber „kulturelle Überlegenheit mit Ausbeutungsmentalität“.

Da diese Bilder nicht bewusstseinspflichtig sind, also dem Handelnden im Verlauf der perceptiven, kognitiven und emotionalen Steuerungsprozesse nicht bewusst werden, sind sie, wenn überhaupt, nur sehr schematisch und stereotyp kognitiv ausgeprägt und präsent. Sie sind deshalb auch nur sehr schwer in Worte zu fassen. Wer aber weiß, dass es diese Bilder gibt und dass sein eigenes Denken, Empfinden und Verhalten und das seines Partners von ihnen beeinflusst wird, kann daraus einen Erkenntnisgewinn ziehen, wenn er sich mit ihnen beschäftigt.

Wer, aus welchen Gründen auch immer, im Ausland nach Kooperationspartnern Ausschau hält oder im Inland mit ausländischen Partnern zu tun hat, sollte sich so genau wie möglich mit folgenden Fragen beschäftigen und versuchen, sie für sich selbst schriftlich zu beantworten:

1. Welche Vorstellungen habe ich von meinem ausländischen Partner?
Was weiß ich über ihn als Person und als Vertreter seines Landes und seiner Kultur?
Wie zuverlässig oder zufällig sind diese Informationen?
2. Wie sieht mein ausländischer Partner sich selbst?
Was weiß ich über seine berufliche Position, seine familiäre Situation, seine Ausbildung, seine gesellschaftliche Stellung und seine Zukunftspläne?
3. Welche Vorstellungen wird der ausländische Partner wohl von mir, meinen Zielen in der Kooperation mit ihm, von meiner Familie, von meinem Lebensstandard und von meiner beruflichen Position und Rolle haben?
4. Was erwartet der ausländische Partner von mir?
Was erwartet sein familiäres, soziales und berufliches Umfeld von ihm in Bezug auf die Zusammenarbeit mit mir?
Was erwartet sein familiäres, soziales und berufliches Umfeld von mir?
5. Wird zwischen mir und meinem ausländischen Partner ein symmetrisches Beziehungs- und Machtverhältnis bestehen oder herstellbar sein?
Wodurch ist eventuell ein bestehendes Machtgefälle determiniert?
Kann ich mit ihm auf „Augenhöhe“ zusammenarbeiten?
6. Wie kann ich verlässliche Informationen über die private und berufliche Situation meines ausländischen Partners bekommen?
7. Welche Informationen kann ich aus wiederholten Beobachtungen des Verhaltens meines ausländischen Partners gewinnen?
Wie verlässlich sind diese Verhaltensbeobachtungen?

Wer sich über diese Fragen Gedanken macht und sie schriftlich beantwortet, wird feststellen, dass einiges an Wissen, Vorstellungen und Überzeugungen klar und präzise zu beschreiben ist, anderes aber lückenhaft, vage und nur recht diffus verfügbar ist. Oft glaubt man Bescheid zu wissen, informiert und orientiert zu sein, muss dann aber bei genauer Analyse des Wissensbestandes feststellen, dass es schwerfällt, einfache Fragen zu Sachverhalten auch zufriedenstellend und differenziert genug beantworten zu können.

Nach Beantwortung der Fragen ist es durchaus nützlich, sich den Fragenkatalog mit den schriftlich fixierten Antworten erneut vorzunehmen und zu überlegen, welche Alternativen bei der Beantwortung der Fragen über den Partner sich unter Plausibilitätserwägungen anbieten könnten. Auf diese Weise stellt man die eigenen, gut überlegten und aus-

formulierten Überzeugungen noch einmal zur Disposition und betrachtet sie jetzt unter verschiedenen Gesichtspunkten. Das schult die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, die erwiesenermaßen von großem Nutzen ist, um interkulturelles Lernen voranzubringen und um kulturelle Überschneidungssituationen adäquat bewältigen zu können. Zudem gewinnt man so noch eine genauere Vorstellung davon, was an dem Bild, das man sich vom ausländischen Partner gemacht hat, lückenhaft, diffus und womöglich eher den eigenen Wünschen und Hoffnungen entspricht als den tatsächlichen Verhältnissen.

Erwiesenermaßen neigen Menschen in solchen neuartigen und noch wenig durch konkrete Erfahrungen ausdifferenzierten Situationen, wie sie die deutsche Führungskraft im Beispiel durchlebt, dazu, die Realität entsprechend den eigenen Wunschvorstellungen zu interpretieren und damit zu verzerren.

Dieses Phänomen ist unter dem Begriff „Selbsterfüllende Prophezeiung“ oder als „Pygmalion-Effekt“ bekannt und sozialpsychologisch erforscht worden (Merton 1957).

So baut in einer kulturellen Überschneidungssituation der Handelnde aufgrund seiner Lebenserfahrungen und der ihm verfügbaren Informationen eigene Erwartungen auf und hofft darauf, dass sie bestätigt werden. Erwartungen sind realitätsbezogene und zukunftsorientierte Vorstellungen, von denen der Erwartende überzeugt ist, dass sie sich im weiteren Verlauf der Ereignisse bestätigen. Diese Erwartungsbestätigung ist selbst wieder als eine Erwartung zu interpretieren, die aber nun ihre eigene Erfüllung selbst bedingt. Merkmale am Partner und dessen Verhalten werden so lange übersehen, überbetont oder uminterpretiert, bis das Bild von ihm den eigenen Erwartungen an ihn entspricht. Das hat zur Folge, dass ein die Realität verzerrendes Bild entsteht, ohne dass dem Handelnden dies überhaupt bewusst wird. Im Gegenteil, er ist fest davon überzeugt, dass seine Beurteilung der Person, der Situation und der erwarteten Reaktionen zutreffend ist. Vermeiden lässt sich dieser Realitätsverlust oder die Realitätsverzerrung durch selbstkritische Überprüfung des Bildes, das man sich vom Partner gemacht hat, z. B. durch Vergleichen und Abwägen mit plausiblen alternativen Personen- und Situationsbeschreibungen, wie dies im Vollzug des vorgeschlagenen zweiten Durchgangs durch den Fragenkatalog und die eigenen Antworten möglich wird.

Ein weiteres Phänomen, das im Zusammenhang mit der Beurteilung fremdkultureller Partner eine zentrale Rolle spielt, ist die Tendenz zur Stereotypisierung. Als Stereotype werden in der Sozialpsychologie allgemeine Schemata der Informationsverarbeitung bezeichnet. Sie beeinflussen die Aufmerksamkeit, die Beurteilung und Interpretation von Informationen, die Gedächtnisleistungen sowie die aus einer Beobachtung gezogenen Schlussfolgerungen über eine Person, einen Sachverhalt oder über Interaktionsprozesse. Die Stereotype unterstützen den oben beschriebenen Prozess der Erwartungsbestätigung dadurch, dass eine selektive Informationssuche im Sinne einer bevorzugten Wahrnehmung solcher Sachverhalte betrieben wird, die die Erwartung bestätigen. Treten geringe Abweichungen zwischen Erwartung und beobachtetem Verhalten auf, werden sie ignoriert. Treten stärkere Diskrepanzen auf, kommt es zu einem Kontrasteffekt, d. h. die Unterschiede erscheinen plötzlich größer, als sie tatsächlich sind. Gerade dann, wenn

keine relevanten Informationen über einen ausländischen Partner vorliegen, werden die eigenen Vorstellungen über den Partner häufig aus vorhandenen Stereotypen über die kulturelle/nationale Zugehörigkeit der Person abgeleitet und unter Umständen Fehlendes ergänzt. Auch so kommt es zur Urteilsverzerrung mit womöglich nachhaltigen negativen Konsequenzen in Bezug auf die Steuerung, Gestaltung und Bewertung kultureller Überschneidungssituationen und damit zu erheblichen Störungen in der interpersonellen Zusammenarbeit, ohne dass einem die Ursachen bewusst werden.

Eine Schlussfolgerung aus alledem, was hier zu bedenken ist, könnte darin bestehen, zu der Erkenntnis zu kommen: „Guter Rat ist teuer!“. Dies ist sicher nicht ganz falsch, wenn man bedenkt, wie aufwändig und damit „teuer“ interkulturelle Trainings sein können, andererseits ist guter Rat oft auch wohlfeil zu haben. Im Zusammenhang mit der zunehmenden Bedeutung, die der Schlüsselqualifikation „Interkulturelle Handlungskompetenz“ zukommt, lassen sich eine Fülle gut gemeinter, plausibel erscheinender und auf den ersten Blick nützlich anmutender Ratschläge finden, die aber bei näherer Betrachtung in die Irre führen und aus deren Befolgung sich neue Probleme ergeben können, die den Aufbau interkultureller Handlungskompetenz eher verhindern als fördern. Im folgenden Abschnitt werden einige der häufig genannten gut gemeinten Ratschläge auf ihre Zuverlässigkeit hin genauer analysiert, um so einen Lernprozess in Gang zu setzen, der es erlaubt, „die Welt und sich selbst mit anderen Augen zu sehen und zu erleben“, denn nur so ist interkulturelle Handlungskompetenz auf einem ausreichend hohen Niveau zu erreichen.

3 Gängige, gut gemeinte Ratschläge und Fehltritte im Zusammenhang mit interkultureller Kompetenz

Abstract

Immer mehr deutsche Fach- und Führungskräfte werden von ihren Unternehmen ins Ausland geschickt oder arbeiten eng mit Partnern im Ausland zusammen und leben längere Zeit in einem Zielland oder kooperieren in Deutschland viel mit ausländischen Kollegen und Mitarbeitern. Sie machen dabei vielfältige Erfahrungen bezüglich kulturell bedingter Missverständnisse, Irritationen und Kooperationsproblemen. Personalverantwortliche in deutschen Unternehmen bekommen von ihren Expatriates im Auslandseinsatz immer wieder von Erfolgen und Misserfolgen zu hören, die auf kulturelle Unterschiede im Denken und Handeln zurückgeführt werden. So bilden sich allmählich gefestigte Ansichten und Meinungen über die Ursachen von kulturell bedingten Konflikten in der Zusammenarbeit, dem Nutzen von interkultureller Handlungskompetenz und entsprechender Trainings für erfolgreiche Auslandstätigkeiten heraus. Es werden gut gemeinte, mehr oder weniger brauchbare Ratschläge gegeben, manche Fehlbeurteilungen machen die Runde, weil sie auf den ersten Blick plausibel erscheinen, und unzutreffende Stereotype und Vorurteile setzen sich fest.

In diesem Kapitel werden acht gängige, immer wieder gehörte und gelesene, sogenannte gut gemeinte, aber der Komplexität der interkulturellen Zusammenarbeit meist nicht gerecht werdende Ratschläge und Urteile, die sich bei genauer Analyse als Fehltritte erweisen, thematisiert. Sie werden mit wissenschaftlich relevanten Erkenntnissen zum thematisierten Sachverhalt verglichen und auf ihre Relevanz zur Qualifizierung der Auslandsarbeit hin betrachtet. So lernt der Leser anhand der Analyse von Irritationen und Fehlbeurteilungen, wie man Pauschalisierungen, irreführende Vereinfachungen, augenscheinliche, aber tatsächlich unzutreffende Plausibilitäten einschätzen kann. Zudem lernt er die Komplexität interkulturellen Handelns in kulturellen Überschneidungssituationen genauer kennen.

3.1 Einleitung

„Menschen stolpern nicht über Berge, sondern über Maulwurfshügel“,

meint Konfuzius (551–479 v. Chr.)

Tatsächlich, Berge kann man schon von weitem sehen und sich darauf vorbereiten, sie zu überschreiten. Maulwurfshügel erscheinen klein und unbedeutend, man nimmt von ihnen keine Notiz und kann doch leicht über sie stolpern. So verhält es sich auch mit den im Folgenden zu besprechenden gut gemeinten Ratschlägen. Sie werden womöglich

nicht so recht ernst genommen, erzeugen aber doch nachhaltige Wirkungen, wenn man sich an ihnen orientiert und sie unreflektiert als Erkenntnisse in den eigenen Wissensbestand übernimmt.

Im Zusammenhang mit der Kommunikation und Kooperation mit Personen aus fremden Kulturen gibt es eine Reihe oft geäußerter Überzeugungen, die von vielen als Selbstverständlichkeit betrachtet werden und die gerade deswegen einer kritischen Analyse bedürfen. Zugleich schärft diese kritische Analyse den Blick für eine ganze Reihe zentraler Aspekte im Kontext interkultureller Lernprozesse und des Aufbaus interkultureller Handlungskompetenz.

Hier die gut gemeinten Ratschläge:

1. Wenn du nach Italien gehst, dann verhalte dich wie die Italiener!
2. Je länger einer in einer fremden Kultur lebt und arbeitet, umso besser kennt er sich in der Gastkultur aus und kommt mit den dort lebenden Menschen zurecht.
3. Es gibt immer noch mehr Fach- und Führungskräfte, die ohne interkulturelles Orientierungstraining in einen Auslandseinsatz gehen, als solche, die ein kulturspezifisches Training absolvieren, und diese kulturell unvorbereiteten Expatriates können durchaus erfolgreich sein.
4. Eine fachlich gut qualifizierte Führungskraft kann überall auf der Welt erfolgreich eingesetzt werden.
5. Die von einem jahrelangen Auslandseinsatz zurückgekehrten Mitarbeiter im Unternehmen sind die am besten geeigneten Fachkräfte zur Qualifizierung neu zu entsendender Mitarbeiter.
6. Am besten funktioniert die interkulturelle Kommunikation und Kooperation, wenn beide Partner auf die jeweils andere Kultur vorbereitet sind und wissen, wie man sich in der fremden Kultur zu verhalten hat.
7. Wer genau weiß, was er will, und zudem in der Lage ist, seine Ziele und Intentionen klar und überzeugend zu kommunizieren, wird überall weltweit erfolgreich sein können.
8. Als „Global Player“ kann man nur erfolgreich sein, wenn man immer Herr der Lage ist.

Die Liste ließe sich noch beliebig fortsetzen. Im Folgenden werden diese „selbstverständlichen Überzeugungen“ nacheinander einer kritischen Analyse unterzogen, basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der interkulturellen Kommunikations- und Handlungsforschung sowie den bisher vorliegenden Erkenntnissen zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz durch Ausbildung und Training.

Ratschlag 1: Wenn du nach Italien gehst, dann verhalte dich wie die Italiener!

Dieser Rat klingt zunächst plausibel. Es dient zweifellos der Vertrauensbildung und erleichtert die Kontaktaufnahme, wenn man dem italienischen Partner zeigt, dass man sich etwas auf seine kulturellen Gewohnheiten vorbereitet hat, indem man ihm auf Italienisch einen guten Tag wünschen und sich bedanken kann, wenn man sich zudem für einen Smalltalk Zeit nimmt, ihn zum Cappuccino einlädt und die gemeinsame Rechnung bezahlt. In diesen Zusammenhang gehört auch die oft vertretene Überzeugung, man sollte sich erst einmal in die Sprache des Gastlandes einarbeiten, also hervorragend italienisch sprechen, bevor man beruflich oder aus privaten Gründen ausreist. Nur mit guten Sprachkenntnissen, so heißt es, sei man in der Lage, die Menschen wirklich zu verstehen.

In der konkreten Interaktions- und Kommunikationssituation geht es aber nicht so sehr um perfekte Fremdsprachenkenntnisse, die sowieso niemand so genau prüft, sondern um wechselseitige Verständigung. Diese wird durch gute Fremdsprachenkenntnisse zwar erleichtert, aber nicht garantiert. Es geht in der zwischenmenschlichen Kommunikation nicht allein um das gesprochene Wort oder den Reichtum an verfügbaren Vokabeln und auch nicht allein um grammatisch korrekte Formulierungen, sondern vor allen Dingen um Sensibilität und Feinfühligkeit für die Bedeutung nonverbaler Ausdrucksmittel wie Gestik, Mimik, Rituale und paralinguale Signale. Das wird gerade am Beispiel einer deutsch-italienischen Kommunikation deutlich.

Ein Deutscher kann sich im Bereich der interpersonalen Kommunikation noch so sehr darum bemühen, sich wie ein Italiener zu verhalten, doch das meisterhafte Zusammenspiel von Sprache und Gestik eines Italieners wird er nie hinbekommen. Wenn er es versucht, wirkt er auf einen Italiener eher wie eine Witzfigur. Zudem wird ein Italiener ein solches Verhalten bei einem Deutschen überhaupt nicht erwarten und sich fragen, was das ganze Getue soll. So würde auch ein Oberbayer gegenüber einem Schwarzafrikaner, der ihm in Lederhose und Hut mit Gamsbart gegenübertritt, nicht in Begeisterung über dessen Anpassungsbereitschaft ausbrechen, sondern einem so komischen Typ eher aus dem Wege gehen und dessen „Aufzug“ womöglich als Beleidigung der bayerischen Kultur betrachten.

Das folgende Beispiel weist auf einige Probleme hin, die entstehen können, wenn ein Fremder versucht, sich wie ein Einheimischer zu verhalten.

Fallbeispiel 1: „Der Empfang beim Rektor“

Situationsbeschreibung

Der Rektor einer deutschen Universität veranstaltet einmal jährlich einen Empfang für die ausländischen Gastwissenschaftler und Doktoranden, gemeinsam mit ihren deutschen Partnern, meist Professoren. Nach einer kurzen Ansprache des Rektors gibt es einen Stehempfang mit kleinem Imbiss und Gelegenheit zu Gesprächen. Herr Meyer von der Psychologie trifft nun auf einen Kollegen Herrn Schmidt von der Romanistik, den er aus gemein-

samen Senatssitzungen kennt. Herr Schmidt stellt Herrn Meyer seinen Doktoranden aus Taiwan, Herr Wong, vor, der seit sechs Monaten in seinem Institut arbeitet. Sofort zieht der taiwanesischen Doktorand seine Visitenkarte aus der Tasche und überreicht sie Herrn Schmidt, der Asien recht gut kennt und nun auch seine Visitenkarte übergibt. Herr Wong wirft einen kurzen Blick auf Herrn Schmidts Visitenkarte und es beginnt folgender Dialog:

W.: „Ach, Sie sind Psychologe! Hochinteressant! Was unterrichten Sie denn?“

Herr Schmidt ist ein wenig verduzt und antwortet kurz:

S.: „Sozialpsychologie.“

W.: „Da kennen Sie doch sicher auch Herrn X. und Herrn Y. und Herrn Z. aus Taiwan, das sind nämlich alles Spezialisten in Sozialpsychologie. Wie viele Artikel haben Sie denn inzwischen schon publiziert?“

S.: „Schon einige.“

W.: „Waren Sie schon einmal in Taiwan?“

S.: „Nein.“

W.: „Da Sie sicher einer der angesehensten Professoren Deutschlands im Fach Psychologie sind, sollten Sie mal nach Taiwan kommen! Zu welchem Thema könnten Sie denn dort einen Vortrag halten? Alle würden sich über Ihr Kommen sehr freuen!“

S.: „Ach, ja?“

W.: „Wie viele Studenten unterrichten Sie denn hier an der Universität?“

S.: „Alle, die Psychologie studieren.“

W.: „Wie, wirklich alle?“

S.: „Sozialpsychologie ist ein Pflichtfach für alle Studenten der Psychologie.“

W.: „Sie sind also ein außerordentlich kompetenter Mann. Es ist mir eine große Ehre, Ihre Bekanntschaft gemacht zu haben! Ich wünsche Ihnen viel Erfolg für Ihre Arbeit!“

S.: „Ja, danke!“

Herr Schmidt war völlig konsterniert, so hatte ihn noch nie ein Doktorand ausgefragt. Er fühlte sich unwohl, zumal der taiwanesischen Doktorand seine Fragen, vermutlich aus Aufregung, sehr laut und in einem harten Ton, stakkatoartig „abschoss“. Herr Schmidt war froh, das überstanden zu haben. Abgesehen von den „Gesicht gebenden“ Bemerkungen, die aber einem gerade in Deutschland angekommenen Doktoranden auch aus asiatischer Sicht, eingedenk der Ehrfurcht vor dem Älteren (Senioritätsprinzip) und Achtung vor der höher stehenden Person (Hierarchieorientierung), nicht zustehen, entsprach auch sonst nichts am Verhalten des Doktoranden den in Taiwan üblichen Regeln und Normen der Gesprächsfüh-

rung. Diese fordern nämlich Zurückhaltung zu üben, sich nicht in den Vordergrund zu spielen und eine indirekte und kontextorientierte Form der Kommunikation zu pflegen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit hat sich der taiwanesisch Doktorand auf Deutschland gut vorbereitet und im Verlauf seines Sprachstudiums erfahren, dass Deutsche eine außerordentlich direkte und sachorientierte Kommunikation bevorzugen und zudem gerade unter den Bedingungen eines zwanglosen Gesprächs eine hierarchiefreie egalitäre Art der Kommunikation pflegen. Er hat also möglicherweise den Rat „Wenn du nach Deutschland gehst, dann verhalte dich wie die Deutschen!“ versucht in die Tat umzusetzen und damit erreicht, dass Herr Schmidt froh war, dieses „Gespräch“ überstanden zu haben. Noch Jahre danach berichtete Herr Schmidt bei jeder sich bietenden Gelegenheit von diesen Erfahrungen und dies immer mit der zusätzlichen Bemerkung: „Erzählen Sie mir nur nicht, Asiaten seien zurückhaltend und eher schweigsam, da habe ich hier ganz andere Erfahrung gemacht!“

Erläuterungen

Der taiwanesisch Doktorand hat Herrn Schmidt gegenüber sein Bestes gegeben sich anzupassen und seinem deutschen Gesprächspartner und seinen Gepflogenheiten entgegenzukommen. Er war aber nicht in der Lage, die erforderlichen Feinheiten in der Kommunikation, ja die Feinfühligkeit für Nuancen in der Wortwahl, der Art der Ansprache und des Tonfalls etc. zur Wirkung zu bringen. Dafür war seine Vorbereitung, beziehungsweise das, was er daraus in kommunikatives Handeln umsetzen konnte, zu grob und damit nicht nur unpassend, sondern auch noch belastend. Der taiwanesisch Doktorand hat aus deutscher Sicht den an ihn gestellten Erwartungen und der ihm zugedachten „Rolle“ nicht entsprechen können. Er hat zudem bewirkt, dass Herr Schmidt ein völlig falsches Bild von dem in Asien üblichen Kommunikationsverhalten bekommen hat.

Konsequenzen für die interkulturelle Praxis

Da man sich als Deutscher nicht wie ein Italiener verhalten kann und ein Italiener von einem Deutschen auch nicht erwartet, dass er sich wie ein Italiener verhält, bleibt als Ausweg nur:

„Zeige deinem Partner im Gastland durch Gesten und Symbole, z. B. viel lächeln, sich Zeit nehmen für Gespräche, zu hören, vertieftes Nachfragen, durch Geschenke, Einladungen, positive Rückmeldung über das, was das Gastland und seine Bewohner bieten und vieles mehr, dass du die Kultur des Gastlandes wertschätzt, dass du dem Partner Vertrauen entgegenbringst, dass du dich bei ihm und in seinem Land wohl fühlst und dass du bereit bist, dich auf das Leben und die Arbeit im Gastland einzulassen, und das alles, ohne aber dabei deine kulturelle Eigenständigkeit, deine Vorlieben und deine kulturelle Identität aufzugeben.“

Jeder muss für sich selbst zu jeder Zeit immer wieder aufs Neue entscheiden, an was er sich anpassen möchte, an was er sich anpassen kann, wie weit er bereit ist, sich anzupassen und wo die Grenzen der Anpassung erreicht sind. Das erfordert zweifelsohne ein gewisses Maß an interkultureller Handlungskompetenz, erfordert aber auch Erfahrung im Umgang mit Menschen des Gastlandes, die Fähigkeit zur Reflexion und zum immer wieder erneuten Austesten von Möglichkeiten und Grenzen kulturell angemessenen Verhaltens.

Genauer und differenzierter analysiert werden die damit verbundenen Anforderungen in Kap. 4.

Ratschlag 2: Je länger einer in einer fremden Kultur lebt und arbeitet, umso besser kennt er sich in der Gastkultur aus und kommt mit den dort lebenden Menschen zurecht.

Auf den ersten Blick klingt diese Behauptung vernünftig. Unterstellt wird allerdings, dass die handelnde Person kontinuierlich lernmotiviert und lernfähig ist, denn sonst kann die zeitliche Dauer des Aufenthalts nicht zur Bereicherung führen. Die hier thematisierte Behauptung hat zudem Ähnlichkeit mit der von S. E. Asch (1952) und M. Sherif (1967) vertretene Kontakthypothese. Die besagte, dass je häufiger man mit Menschen aus einer anderen Kultur in Verbindung kommt, man diese umso besser kennen lernt, also seine eigenen Kenntnisse und Erfahrungen über sie erweitert und vertieft und damit Vorurteile und Stereotype aufgeweicht und allmählich abgebaut werden. Auf diese Weise, so wird behauptet, wird man aufgeschlossen für Neues und bislang Unbekanntes, man verstärkt seine Sympathie, schafft Vertrauen, die persönlichen Beziehungen werden vertieft und führen schließlich zu wertschätzenden Einstellungen gegenüber der Gastkultur und seinen Bewohnern. Forschungen über die nach der Kontakthypothese zu erwartenden Wirkungen haben aber gezeigt, dass interpersonale Kontakte alleine noch keineswegs die hier aufgeführten Wirkungen gleichsam automatisch hervorbringen. Es kommt vielmehr wesentlich auf die Art und Qualität des Kontakts und die vorherrschenden handlungswirksam werdenden sozialen Kontextbedingungen an, ob tatsächlich die vermuteten Wirkungen erreicht werden. Unter Umständen wird auch das Gegenteil erreicht, nämlich eine Verstärkung von Vorteilen und Stereotype sowie ethnozentrischer Orientierungen.

In einem 1900 in Würzburg erschienenen Buch des englischen Autors Arthur H. Smith mit dem Titel „Chinesische Charakterzüge“ heißt es im Vorwort: „Viele Chinareisende betonen immer wieder die enormen Schwierigkeiten, welche sich uns Westländern bieten, sobald wir uns ein Urteil über den Charakter der Chinesen zu bilden versuchen. Es wird darauf hingewiesen, dass man gerade auf immer größere Widersprüche stößt, je länger man mit der bezopften Rasse verkehrt und je gründlicher die Kenntnis der Sprache und Sitten dieses fernen Landes wird. Ganz genauso äußert sich auch Sir Robert Hart, der Generaldirektor des chinesischen Zolldienstes, der länger als vier Jahrzehnte im Reich der Mitte gelebt hat: ‚China ist wirklich ein schwer zu verstehendes Land. Vor ein paar Jahren glaubte ich, endlich so weit gekommen zu sein, etwas von seinen Angelegenheiten zu wissen, und ich suchte meine Ansichten darüber zu Papier zu bringen. Heute komme ich mir wieder wie ein vollkommener Neuling vor. Wenn ich jetzt aufgefordert würde, drei oder vier Seiten über China zu schreiben, würde ich nicht recht wissen, wie ich dies anfangen sollte. Nur eins habe ich gelernt: ‚In meinem Vaterland heißt es

gewöhnlich: Lass dich nicht biegen und wenn es dabei auch zum Bruch kommt. In China dagegen gerade umgekehrt: Lasst dich biegen, aber lass es nicht zum Bruch kommen'.“

Der britische Zollbeamte in chinesischen Diensten macht eine ähnliche Erfahrung wie viele Wissenschaftler, die nach jahrelangen Forschungen in einem Spezialgebiet feststellen, dass sie statt der erwarteten Lösung näher gekommen zu sein, auf immer mehr neue noch nicht gelöste Fragen und Probleme gestoßen sind. Sie haben sich zwar in das Thema eingearbeitet, haben die Vielschichtigkeit des untersuchten Phänomens kennen gelernt, sind nun weltweit führende Experten auf ihrem Gebiet, haben aber das Gefühl, von einer zufriedenstellenden Lösung der Kernprobleme weiter entfernt zu sein als zu Anfang. Allerdings hat Sir Robert Hart etwas gelernt, was für das Verhalten eines Westlers gegenüber seinen chinesischen Partnern von zentraler Bedeutung ist und das er so prägnant in die Worte fasst: „In meinem Vaterland heißt es gewöhnlich: ‚Lass dich nicht biegen und wenn es dabei auch zum Bruch kommt. In China dagegen gerade umgekehrt: Lass dich biegen, aber lass es nicht zum Bruch kommen.‘“

Allerdings bereitet die Anwendung dieser Empfehlung in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten, denn wer es gewohnt ist, immer und unter allen Umständen zu seiner Überzeugung, seinen Werten, Normen und seinem Wort zu stehen, dem wird es schwerfallen, all das zu relativieren und alles dem Erhalt der zwischenmenschlichen Harmonie, als dem obersten Gebot, zu opfern.

Alle Organisationen, für die Mitarbeiter jahrelang in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind, machen die Erfahrung, dass bei vielen mit zunehmender Aufenthaltsdauer im Gastland Stereotypisierungen und veränderungsresistente, negative Einstellungen zu den Gastlandbewohnern deutlich zunehmen. Statt dass der Blick für kulturelle Unterschiede geschärft wird, verbunden mit einem zunehmend differenzierten Verständnis für die von den eigenen Gewohnheiten und Erwartungen abweichenden Verhaltensreaktionen der Kooperationspartner, bauen sich Frustration, Resignation und Ablehnung den Partnern und dem Land gegenüber auf. Dies betrifft nicht nur Expatriates, die mit ihren Aufgabenstellungen überfordert sind, sondern auch erfolgreiche Auslandsentsandte. Die Ursachen für diese Entwicklungen können vielfältig sein.

So wird in der wissenschaftlichen Literatur und in praxisnahen Berichten über Auslandseinsätze immer wieder dokumentiert, dass aus der Sicht der Expatriates die Eingewöhnung in die Zielkultur über die Zeit hinweg nicht geradlinig, sondern kurvenlinear und asymptotisch verläuft.

Die Abb. 3.1 zeigt zwei erwartete Varianten des Anpassungsverlaufs an die Zielkultur. Variante eins (V1) geht von einem linearen Anstieg aus, und die Variante zwei (V2) verläuft kurvenlinear, bei dem es zu Beginn des Auslandseinsatzes über die Anfangszeit hinweg zu immer intensiveren Anpassungsleistungen kommt. Im weiteren Verlauf der Auslandstätigkeit nimmt dann die Intensität der Anpassungsleistungen pro Zeiteinheit immer weiter ab, bis dann schließlich ein subjektiver Höchstwert erreicht wird, der dann nicht mehr zu steigern ist, da eine als ausreichend empfundene Anpassung erreicht wurde.

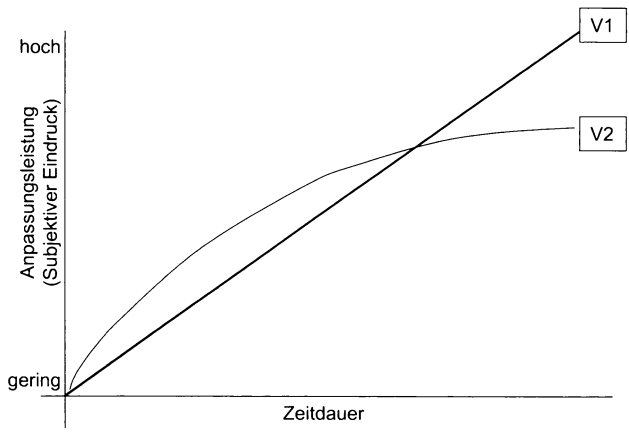


Abb. 3.1 Erwartete Anpassungsverläufe an die Zielkultur

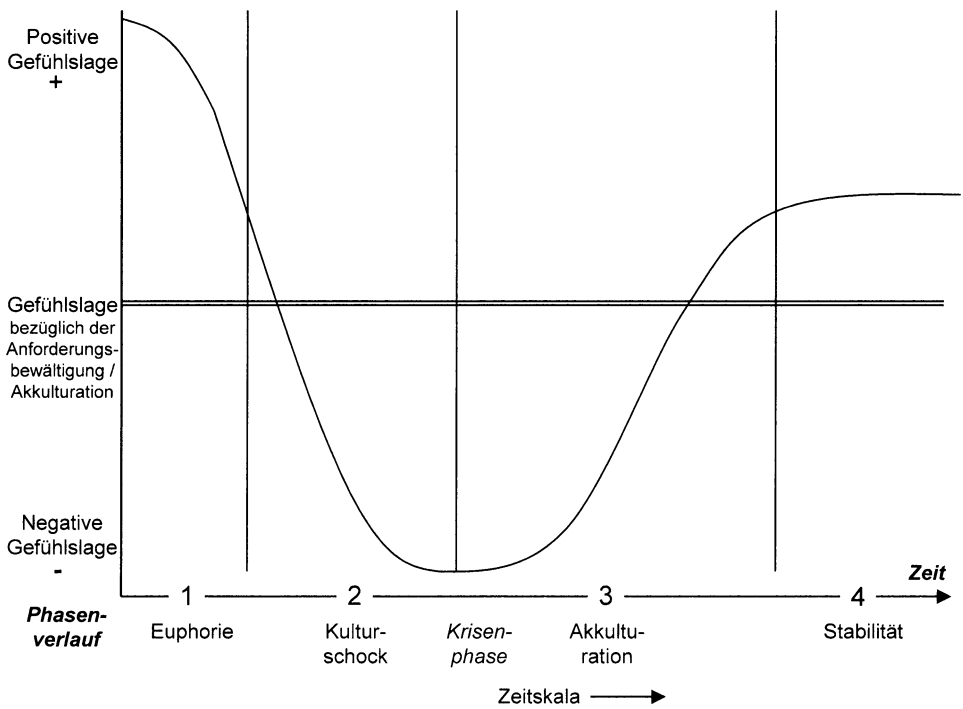


Abb. 3.2 U-Kurve der kulturellen Anpassung

Die Abb. 3.2 zeigt den tatsächlich erlebten und immer wieder berichteten Phasenverlauf der Anpassung an die Zielkultur, beginnend mit einer Phase, in der Euphorie über den geglückten Start und die vermeintlich gute Anforderungsbewältigung vorherrschen. Dann folgen die Kulturschock- und kulturelle Krisenphase. Schließlich wird eine relativ stabile positive Gefühlslage erreicht, die sich einstellt, wenn man häufig genug erlebt, dass man in der Lage ist, die erforderlichen kulturellen Anpassungsleistungen zu erbringen.

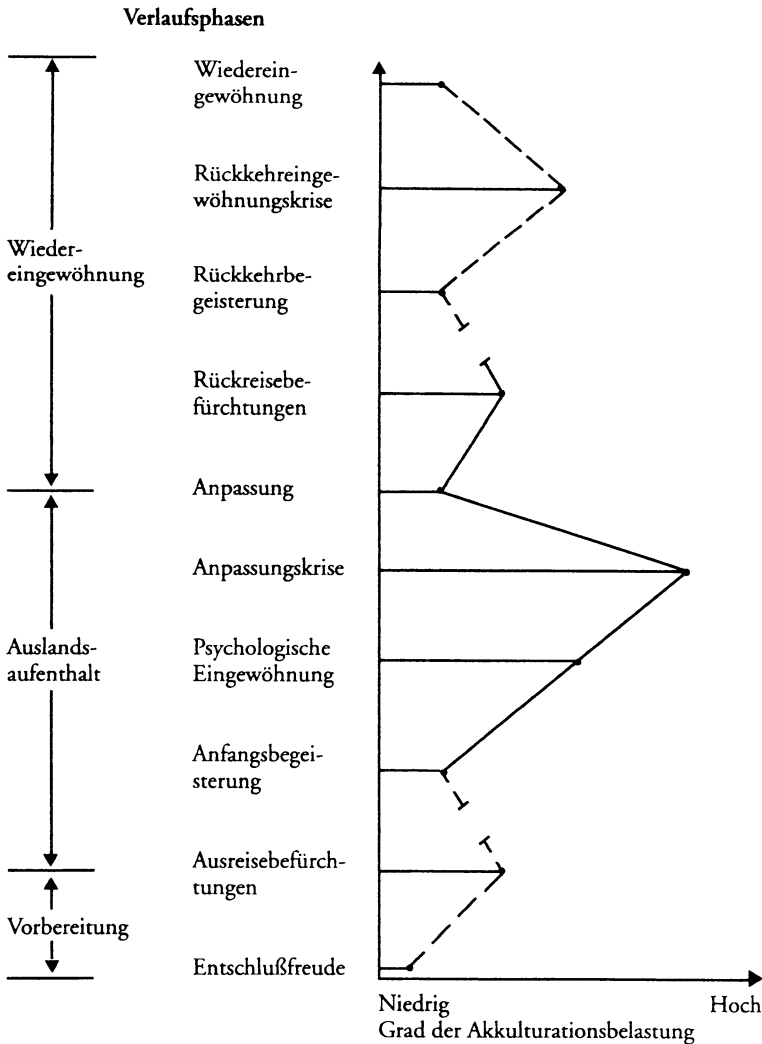


Abb. 3.3 Akkulturationsbelastungskurven in der Vorbereitungs-, Einsatz- und Wiedereingewöhnungsphase

Betrachtet man noch die sogenannte Reintegrationsphase, also die erforderliche Anpassung an die teilweise fremd gewordene, obwohl immer noch irgendwie vertraute Heimatkultur, dann lässt sich ein etwas abgeschwächter doppelter U-Kurvenverlauf beobachten, wie er in Abb. 3.3 als Akkulturationsbelastungskurve dargestellt ist.

In Abb. 3.3 wurde die Vorbereitungsphase mit einbezogen. Die Wiedereingewöhnung in die Heimatkultur wird als ein Eintauchen in eine vertraute Fremde oder eine doch fremd gewordene Vertrautheit erlebt. Sie wird in der Regel in ihrer Bedeutung und Problematik zur Wiedergewinnung beruflicher und privater Lebensqualität im Heimatland unterschätzt. Vieles ist nicht mehr so wie vorher, berufliche Zusagen werden nicht eingehalten, Karriereerwartungen lassen sich nicht realisieren und die gewonnenen Auslandserfahrungen gelten in der Heimat nicht so viel, wie man es eigentlich erwartet hatte. Viele Rückkehrer gewinnen den Eindruck, dass sie nicht mehr so recht willkommen sind. Die häufig zu beobachtenden Kündigungen und Versuche, bald wieder einen Auslandseinsatz übernehmen zu können, sind die Konsequenzen aus diesen oft unerwartet starken Rückkehr- und Wiedereingewöhnungsbelastungen.

Nach den Vorbereitungen auf das Zielland und die zu bewältigenden Arbeitsaufgaben sowie nach dem erfolgten Umzug in die neue Umgebung schwelgen viele Ausreisende in dem Gefühl einer gut gelungenen Eingewöhnung und Anpassung. Vieles verlief besser als erwartet, manche Anfangsbefürchtungen erweisen sich als unbegründet und die Gastfreundschaft und Aufgeschlossenheit der neuen Partner wird genossen. Mit der Zeit aber nimmt die Euphorie ab und weicht aufkommendem Zweifel, ob es gelingt, mit den vielen unerwarteten Problemen, die das Leben und die Arbeit im Gastland tagtäglich mit sich bringen, wirklich umgehen und fertigwerden zu können. Nicht wenige Fachkräfte erleben eine Krise in Bezug auf das Erreichen der gesetzten Arbeitsziele und die im Zielland erreichte Lebensqualität. Dies provoziert die Entscheidung, so weiter zu machen wie bisher und irgendwie durchzuhalten oder abzubrechen. Immerhin werden bis zu 50% der Auslandseinsätze vorzeitig beendet, weil die Expatriates mit den einsatzbedingten Herausforderungen und den kulturellen Anforderungen nicht fertigwerden, die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllen oder glauben, sie nicht erfüllen zu können, oder weil sie sich selbst in einer unerwarteten Weise überfordert fühlen. Überwunden werden kann die Krise durch die Entwicklung neuer, bisher nicht verfügbarer Strategien zum Umgang und zur Bearbeitung kulturell bedingter Diversität.

Wenn ein Zuviel an immer wiederkehrenden Beobachtungen und Erfahrungen, die den eigenen Erwartungen und Überzeugungen widersprechen, erlebt wird, was eine wichtige Ursache für die krisenhafte Entwicklung ist, dann ist ein produktiver und stressfreier Umgang mit erwartungswidrigen Ereignissen ein möglicher Weg zur Überwindung der Krise. Ein wichtiger Schritt dazu besteht darin, zu akzeptieren, dass die eigenen, noch so gut begründeten Erwartungen und Überzeugungen bezüglich der Bewertung und Steuerung von Handlungen, auch nur eine mögliche Variante der Lebensgestaltung, der Arbeitsorganisation, des Umgangs mit Mitarbeitern und Kollegen und die Bewältigung von Konflikten etc. ist. Wer dann noch akzeptiert, dass es darauf ankommt, eine für beide Seiten erfolgreiche und zufriedenstellende Bewältigungsstrategie zu entwickeln, einzu-