

# Interkulturelle Kompetenz

Daniela Lohaus und Uta Bronner



Prof. Dr. *Daniela Lohaus* ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Darmstadt. Bevorzugte Forschungsgebiete: Personalpsychologie, Führung.



Prof. Dr. *Uta Bronner* ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für Technik Stuttgart. Bevorzugtes Forschungsgebiet: Berufliche Laufbahnen.

Interkulturelle Kompetenz gewinnt für die multinationale Zusammenarbeit an Bedeutung. Entsprechend gehören Personalentwicklungsangebote zum Aufbau interkultureller Kompetenz bei großen Unternehmen heute zum Standard.

**Stichwörter:** Interkulturelle Kompetenz, multinationale Zusammenarbeit, Expatriates, Training, Intercultural Sensitivity

## 1. Ein internationales Projekt

In einem deutsch-indischen Kooperationsprojekt steht in Kürze ein wichtiger Kundentermin an. Der deutsche Projektleiter *Michael* wartet auf Feedback der indischen Kollegen zum Projektstand. Da er nichts aus Indien hört, fragt er seinen indischen Kollegen *Rahul* per E-Mail, ob sie den Abgabetermin halten können. Kurz darauf erhält er Antwort: „Yes, we’ll try our best“. *Michael* ist beruhigt und nimmt an, dass nun in Indien mit Hochdruck am Projekt gearbeitet wird. Als ihm eine Woche später noch keine Ergebnisse vorliegen, fragt er erneut nach und erfährt, dass die indischen Kollegen nicht fertig sind und er dem Kunden daher nichts präsentieren kann.

Erfahrungen wie diese sind in multinationalen Projekten nicht selten und enden oft mit Frustration bei allen Betei-

ligten. *Rahul* hatte mit der Formulierung „We’ll try our best“, wie er meinte, klar ausgedrückt, dass es unmöglich wäre, den Projekttermin zu halten. Er wertete *Michaels* seltenes Nachfragen als Signal, dass ihr Beitrag für den Kundentermin nicht wichtig sei. In mehrfacher Hinsicht wurde die Situation von beiden Seiten unterschiedlich gedeutet. Ein Bewusstsein dafür, dass ihre Kooperation aufgrund des jeweils anderen kulturellen Hintergrunds auch unterschiedlich interpretiert werden könnte, fehlte beiden.

## 2. Bedeutung interkultureller Kompetenz

Aufgrund der **Globalisierung** haben interkulturelle Interaktionen zugenommen – sei es in Form von internationalen Kooperationen oder auch von Migrationsbewegungen. In Studium, Privatleben und Beruf wird die Zusammenarbeit mit multikulturellen Partnern immer selbstverständlicher. Für die Bewältigung der Anforderungen, die dadurch entstehen, kommt interkultureller Kompetenz eine erhebliche Bedeutung zu. Sie ist Bedingung „für eine angemessene, erfolgreiche und für alle Seiten zufriedenstellende Kommunikation, Begegnung und Kooperation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen“ (*Thomas*, 2011, S. 15). Wie das obige Fallbeispiel zeigt, ist bei internationaler Zusammenarbeit das Risiko für Missverständnisse meist größer als bei nationalen Projekten. Verantwortlich dafür sind fremdkulturelle **Fehlinterpretationen** aufgrund eigenkultureller Prägungen.

Von besonderer Bedeutung ist interkulturelle Kompetenz für Auslandseinsätze von Mitarbeitern. Deren **Scheitern** ist für Unternehmen und betroffene Mitarbeiter mit hohen finanziellen und psychischen Kosten verbunden. Zu einem Scheitern zählen die verfrühte Rückkehr ins Heimatland, verpasste Geschäftsmöglichkeiten, eine verringerte Produktivität und beschädigte Beziehungen (vgl. *Littrell et al.*, 2006). Nach Schätzungen variiert der Anteil gescheiterter Auslandseinsätze zwischen 20 % und 85 % aller Entsendungen (vgl. *Morris/Robi*, 2001, S. 113). Das Konstrukt der interkulturellen Kompetenz erlaubt die Vorhersage eines Erfolgs von Auslandsentsandten (vgl. *Caligiuri/Tarique/Jacobs*, 2009, S. 252). Interkulturelle Kompetenz geht demnach mit interkultureller Anpassung einher, d. h. dem psychischen Wohlbefinden, in einem anderen Land zu leben und zu arbeiten. Sie bestimmt die dortige Arbeitsleistung und bedingt ggf. die vorzeitige Beendigung des Auslandseinsatzes.

Auch Beschäftigte in Deutschland arbeiten zunehmend in interkulturellen Kontexten. Forschungsergebnisse zeigen,

dass ein hoher Level an interkultureller Kompetenz in einem Team den Zusammenhalt stärkt, die Entwicklung gemeinsamer Werte und Kreativität fördert, während die entsprechende Kompetenz bei Führungskräften das Ausmaß an Wissensaustausch und die Leistung ihrer Teams vorhersagt (vgl. *Leung/Ang/Tan*, 2014, S. 501). Auf der organisationalen Ebene sind für die Leistung internationaler strategischer Allianzen und für Verkaufs- und Exporterfolge **positive Effekte** nachgewiesen worden (vgl. *Leung et al.*, 2014, S. 501 f.).

Im Arbeitskontext wird das Konzept der interkulturellen Kompetenz auch für die **Personalauswahl** genutzt. Es ist für den Erfolg von Auslandseinsätzen ein besserer Prädiktor als Merkmale, wie Intelligenz, die Big 5 Persönlichkeitsfaktoren und vorherige Auslandsaufenthalte (vgl. *Leung et al.*, 2014, S. 506). Im Bereich der Personalentwicklung, besonders in Bezug auf Trainings, fanden *Morris/Robie* (2001) in ihrer Metaanalyse positive Zusammenhänge zwischen interkulturellem Training einerseits und interkultureller Anpassung sowie Arbeitsleistung andererseits. Die günstige Wirkung der Trainings auf den Erfolg von Expatriates führen *Littrell* und Kollegen (vgl. *Littrell et al.*, 2006) auf die Verbesserung kognitiver Fähigkeiten, wie z. B. vermehrtes Wissen über andere Kulturen und interkulturelle Unterschiede, zurück.

### 3. Begriffsabgrenzung interkulturelle Kompetenz

Das Konzept der interkulturellen Kompetenz hat in den letzten zwanzig Jahren enorme Verbreitung erfahren (vgl. *Bolten*, 2007), wobei das Spektrum der dafür verwendeten **Begriffe** sehr **heterogen** ist. „Interkulturelle Kompetenz“, „intercultural communication competence“ (vgl. z. B. *Koester/Lustig*, 2015, S. 20), „Kulturelle Intelligenz“, „Interkulturelle Sensitivität“, „global competence“ (vgl. z. B. *Deardorff*, 2015, S. 3) werden **weitgehend synonym** verwendet. Gemeinsam ist den jeweiligen Definitionen, dass es sich um ein „Set von Fähigkeiten [handelt], die in ihrer Interaktion und Interdependenz eine interkulturelle Handlungsfähigkeit begründen“ (*Gröschke*, 2009, S. 43). Interkulturelle Kompetenz gilt nicht als statisch, sondern als eine lebenslang zu entwickelnde Kompetenz (vgl. *Deardorff*, 2015, S. 4).

Obleich zunehmend die Ansicht vertreten wird, dass interkulturelle Kompetenz ein interaktionales Konstrukt ist und auch Merkmale der Situation zu beachten sind, sind die meisten **Definitionen** nach wie vor **individuumszentriert** (vgl. *Deardorff*, 2015, S. 3; *Leung et al.*, 2014, S. 490 ff.), d. h. interkulturelle Kompetenz ist durch Merkmale des Individuums bestimmt. Diese Merkmale lassen sich drei Inhaltsgebieten zuordnen (vgl. *Leung et al.*, 2014, S. 490 ff.):

a) Persönlichkeitsmerkmale, wie z. B. Ambiguitätstoleranz, Flexibilität und emotionale Belastbarkeit, konstituieren das Konstrukt. Als stabile Eigenschaften von Menschen bestimmen sie in interkulturellen Situationen typisches Verhalten.

b) Einstellungen und Weltbilder bilden die kognitive Facette des Konstrukts. Sie sind maßgeblich dafür, wie Individuen andere Kulturen wahrnehmen. Kompetente Personen sind interkulturellen Kontakten gegenüber aufgeschlossen, passen ihren Referenzrahmen an, begegnen anderen Lebenswelten mit Respekt und versuchen, deren Regeln zu beachten.

c) Interkulturelle Fertigkeiten beschreiben die Verhaltensdimension des Konstrukts. Sie umfassen das Wissen über andere Länder und Kulturen sowie Sprachkenntnisse und die Anpassung an Kommunikationsstile und Arbeitsweisen.

### 4. Modelle interkultureller Kompetenz

Die Tatsache, dass die Vielzahl der Modelle interkultureller Kompetenz ihren Ursprung in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen hat, mag dafür verantwortlich sein, dass bis heute keine einheitliche interkulturelle Kompetenztheorie entstanden ist. Zahlreiche Autoren haben die Modelle kategorisiert (z. B. *Scheitza*, 2009; *Gröschke*, 2009).

Die zu Beginn der interkulturellen Kompetenzforschung dominierenden **Listenmodelle**, die Merkmale von Personen auflisten, denen eine hohe Bedeutung bei der erfolgreichen Bewältigung interkultureller Interaktionssituationen zugeschrieben wurden, so z. B. Ambiguitätstoleranz und hohe Lernorientierung, gelten heute aufgrund unzureichender empirischer Bestätigung als weitgehend überholt (vgl. *Gröschke*, 2009, S. 34 f.). Daneben existieren **Entwicklungsmodelle**, die den Erwerb interkultureller Kompetenz in Reifestufen beschreiben, und sog. interkulturelle **Interaktionsmodelle**. Sie fokussieren auf die Interaktion zwischen Personen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund und berücksichtigen für den Handlungserfolg neben Persönlichkeitsmerkmalen und Fähigkeiten den Kontext und die Interaktionsbeziehung. Aktuell dominieren in der Forschung – neben Ansätzen zur interkulturellen Intelligenz – kausale **Prozessmodelle**, bei denen interkulturelle Kompetenz in Relation zu anderen Einflussgrößen beschrieben wird. Solche Modelle reduzieren die Komplexität der vorherigen Ansätze und haben den Vorteil, dass sie empirisch besser überprüfbar sind.

### 5. Entwicklung interkultureller Kompetenz

Die Kompetenzforschung geht davon aus, dass interkulturelle Kompetenzen, ähnlich wie andere Kompetenzen, zu einem gewissen Grad **erlernt** werden können (vgl. *Gröschke*, 2009, S. 45). „Interkulturelle Handlungskompetenz [...] entwickelt sich in und aus dem Verlauf eines hochgradig lernsensitiven interkulturellen Begegnungs- und Erfahrungsprozesses.“ (*Thomas*, 2013, S. 161). Ihr Erwerb wird in Entwicklungsmodellen als **mehrstufiger Prozess** erklärt (vgl. *Scheitza*, 2009, S. 100).

Das „Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)“ von *Bennett* gilt bis heute als international bekanntestes dieser Modelle (vgl. *Scheitza*, 2009, S. 100). Es stellt dar, wie Menschen über kulturelle Begegnungen Fähigkeiten entwickeln, um kulturelle Interaktionsmuster zu deuten und kultursensibel zu handeln. *Bennett* beschreibt diesen Prozess auf kognitiver, affektiver und Verhaltensebene. Sein Modell unterscheidet zwei grundlegende Phasen: a) eine **ethnozentristische** und b) eine **ethnorelativistische Phase** mit jeweils drei Entwicklungsstufen (vgl. *Bennett*, 2001). In der Phase des Ethnozentrismus nehmen Menschen die eigene Kultur als Referenzrahmen für ihre Interpretation der Welt. Dabei sind ihnen auf der untersten Stufe die eigenen kulturellen Maßstäbe noch nicht bewusst. Erst im Laufe der Lernstufen werden kulturelle Unterschiede wahrgenommen. In der Phase des Ethnorelativismus beginnen sie Verhalten im jeweiligen kulturellen Kontext zu sehen. Sie hinterfragen die eigenen kulturellen Maßstäbe, vermeiden pauschale Bewertungen anderer Kulturen und erfahren kulturelle Unterschiede zunehmend als Bereicherung (vgl. *Bennett*, 2001, S. 219 ff.).

*Thomas* (2013, S. 162), der sich in seinem handlungs- und lerntheoretischen Modell an *Bennett* anlehnt, beschreibt für die Entwicklung der einzelnen Stufen interpersonale Voraussetzungen. So hält er es für den Erwerb des Bewusstseins kultureller Bedingtheit für notwendig, dass die Person über Neugier, Offenheit und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel verfügt. Er betont, dass dieser Lernprozess auch von **situationalen Bedingungen** abhängt: Erfahrungen irritierender interkultureller Interaktionen stoßen einen Lernprozess an (vgl. *Thomas*, 2013, S. 168). Um angemessenes situationsspezifisches Verhalten entwickeln zu können, müssen sich Personen mit dem fremdkulturellen Gegenüber über gemeinsame Handlungsregeln und -räume verständigen (vgl. *Scheitza*, 2009, S. 103). Interkulturelles Lernen ist folglich nur in der Interaktion möglich.

*Bennetts* und andere Entwicklungsmodelle wurden wegen mangelhafter empirischer Überprüfung kritisiert (vgl. z. B. *Scheitza*, 2009, S. 107). Dennoch haben sie für die Gestaltung interkultureller Trainings wichtige Impulse gegeben.

## 6. Diagnose und Training interkultureller Kompetenz

Heute existieren über **100 Instrumente** zur Messung interkultureller Kompetenz (vgl. *Deardorff*, 2015, S. 4). Die meisten basieren auf Selbstbeurteilungen, in denen die Befragten Aussagen zu interkulturellen Situationen in Fragebögen einschätzen. Trotz der Fülle an Testverfahren spielen diese bei der **Personalauswahl** für internationale Positionen eine begrenzte Rolle. Oft ist es schwierig, überhaupt fachlich passende und mobile Bewerber für Auslandsstellen zu finden, sodass die interkulturelle Kompetenz nachrangig gewichtet wird.

Andererseits haben Forschung und Praxis wiederholt belegt, „dass interkulturelle Kompetenz nicht von allein ent-

steht – auch nicht, wenn man längere Zeit im Auslandseinsatz tätig war –, sondern das Resultat eines gezielten Lern- und Entwicklungsprozesses ist“ (*Thomas*, 2011, S. 15)

Deshalb werden von der Personalentwicklung **kulturübergreifende** und **kulturspezifische Trainings** angeboten (vgl. z. B. *Bolten*, 2007, S. 88 ff.). Kulturübergreifende Maßnahmen dienen einer allgemeinen Sensibilisierung interkulturellen Handelns. Sie werden vor allem bei Mitarbeitern mit wenig internationaler Berufserfahrung eingesetzt und bei Personen, die weltweit mit mehreren Regionen kooperieren. In solchen Trainings wird mit Hilfe von Wissenseinheiten zu Kulturtheorien, z. B. zu den Kulturdimensionen von *Hofstede*, *Trompenaars*, etc. und über erfahrungsorientierte Module ein Verständnis kulturspezifischen Handelns erzeugt. Da direkte und reale interkulturelle Begegnungen in interkulturellen Trainings nicht abbildbar sind, werden die Teilnehmer u. a. in Simulationen mit Situationen konfrontiert, in denen Handlungen anders als in ihrer Herkunftskultur üblich interpretiert werden. Durch solch irritierende Erfahrungen entsteht ein Verständnis für Interpretations- und Deutungsspielräume von Situationen. Im Sinne *Bennetts* wird versucht, eine ethno-relativistische Perspektive zu entwickeln.

Kulturspezifische Trainings werden für die Auseinandersetzung mit jeweils einer bestimmten Kultur eingesetzt. Neben Informationen zum jeweiligen Land werden oft in einem Trainertandem, also mit einem Trainer aus der eigenen Kultur und einem aus dem Zielland, Situationen aus Sicht beider Kulturen erfahrbar gemacht.

Neben solch klassischen Trainingsformaten gewinnt die interkulturelle Teamentwicklung zu Beginn einer Zusammenarbeit multikultureller Projektgruppen an Bedeutung. Während der Projektlaufzeit kann das Team von einem interkulturellen Coach oder bei Konflikten von einem interkulturell geschulten Mediator begleitet werden. Insgesamt nehmen maßgeschneiderte Maßnahmen, v. a. in Form von interkulturellen Coachings, die direkt im Arbeitsprozess ansetzen, zu (vgl. *Deardorff*, 2015, S. 4).

## 7. Fazit

Was bedeutet all das für *Michael* in seiner Situation als deutscher Projektleiter im interkulturellen Kontext? Es wurde deutlich, dass bei internationalen Projekten zur Vermeidung von Missverständnissen eine Kenntnis interkultureller Unterschiede und deren Interpretationen notwendig ist. Daher sollte beim Start multinationaler Projekte ein gemeinsamer Teamworkshop stattfinden, in dem Verständnis für jeweils anderskulturelle Sicht- und Arbeitsweisen erzeugt wird und zugleich für den Umgang miteinander und mit Irritationen Regeln ausgehandelt werden. Eine höhere Anfangsinvestition, u. a. in Reisekosten, zahlt sich spätestens in Situationen aus, in denen im Projekt schnell Ergebnisse erzielt werden müssen und es notwendig ist, dass alle Teammitglieder aufeinander abgestimmt agieren.

## Literatur

- Bennett, M. J. D., Developing Intercultural Competence for Global Leadership, in: R.-D. Reineke, C. Fussinger (Hrsg.), *Interkulturelles Management*, Wiesbaden 2001, S. 205–226.
- Bolten, J., *Interkulturelle Kompetenz*, Erfurt 2007.
- Caligiuri, P., I. Tarique, R. Jacobs, Selection for international assignments, in: *Human Resource Management Review*, Vol. 19 (2009), S. 251–262.
- Deardoff, D. K., Intercultural competence: Mapping the future research agenda, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 48 (2015), S. 3–5.
- Gröschke, D., *Interkulturelle Kompetenz in Arbeitssituationen*, München 2009.
- Koester, J., M. W. Lustig, Intercultural communication competence: Theory, measurement, and application, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 48 (2015), S. 20–21.
- Leung, K., S. Ang, M. L. Tan, Intercultural Competence, in: *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 (2014), S. 489–519.
- Littrell, L., E. Salas, K., Hess, M. Paley, S. Riedel, Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research, in: *Human Resource Development Review*, Vol. 5 (2006), S. 355–388.
- Morris, M. A., C. Robie, A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment, in: *International Journal of Training and Development*, Vol. 5 (2001), S. 112–125.
- Scheitza, A., *Interkulturelle Kompetenz: Forschungsansätze, Trends und Implikationen für interkulturelle Trainings*, in: M. Otten, A. Scheitza, A. Cnyrim (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz im Wandel, Band 1: Grundlagen, Konzepte und Diskurse*, Berlin 2009, S. 91–119.
- Thomas, A., *Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte*, in: A. Thomas (Hrsg.), *Leben und Arbeiten in internationalen Kontexten. Schriftensammlung zur interkulturellen Kompetenz, Band 6*, Berlin 2013, S. 140–177.
- Thomas, A., *Interkulturelle Handlungskompetenz. Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft*, Wiesbaden 2011.

## Der Lebenslauf – Mut zur Lücke?

Unebenheiten im **Lebenslauf** sind nicht immer gleich ein Grund zur Sorge. Viele Lebensläufe weisen Lücken auf, die nicht automatisch zu schlechteren Chancen im Bewerbungsprozess führen. Wichtig ist der richtige und vor allem auch offene Umgang mit dem Thema:

### Arbeitslosigkeit

Bei Personalverantwortlichen steht **Ehrlichkeit** hoch im Kurs. Nicht jede Lücke im Lebenslauf muss jedoch erklärt werden. Lücken von zwei bis drei Monaten sind nicht der Rede wert. Alles darüber hinaus kann den Personalverantwortlichen schon einmal zur Nachfrage ermutigen. Sind Lücken durch Arbeitslosigkeit bedingt gewesen, muss dies sogar im Lebenslauf angegeben werden. Bewerber können dabei aber durchaus auf Formulierungen wie „**berufliche Neuorientierung**“ zurückgreifen. Ist man schon länger als ein Jahr auf Jobsuche, sollten unbedingt **Sprachkurse** oder **anderweitige Weiterbildungen** absolviert werden, um den Lebenslauf in dieser Phase aufzuwerten.

### Weltreise und Sprachurlaub

Längere Reisen sollten Bewerber unbedingt im Lebenslauf erwähnen, denn diese gelten häufig als **Erweiterung** des

**Erfahrungsschatzes**. Zudem lassen sich während längerer Reisen die vorhandenen **Fremdsprachenkompetenzen** auffrischen. Auch eine Kulturreise wird von Personalverantwortlichen durchaus anerkannt.

### Auszeit durch Krankheit

Längere Auszeiten durch Krankheit sollten ebenfalls im Lebenslauf erwähnt werden, falls man während der Zeit nicht erwerbstätig war. Bewerber sind allerdings nicht verpflichtet, das genaue Krankheitsbild zu beschreiben. Auszeiten durch schwere Schicksalsschläge oder psychische Erkrankungen müssen also nicht detailliert im Lebenslauf dargelegt werden. Auch bei konkreten Nachfragen eines Personalverantwortlichen darf getrost auf die **Privatsphäre** verwiesen werden.

## Literatur

- StepStone, *Der Lebenslauf – Mut zur Lücke?*, 2015, Online im Internet: URL: <http://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/der-lebenslauf-mut-zur-luecke.cfm> (Abrufdatum: 17.09.2015).

Felix Horstmann, M.Sc., Marburg