



Modul B 06/II

# Interkulturelles Management

Internationale Kompetenzen

Magdalena Stülb | Gabriele Wolff

## Prof. Dr. Magdalena Stüb



Professorin am RheinAhrCampus Remagen, Fachbereich  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Schwerpunkte in Lehre und Forschung:

- Überfachliche Qualifikationen
- Interkulturelle Kompetenz und Kommunikation
- Transnationale und transkulturelle Netzwerke
- Migration im Gesundheitssektor

## Dr. Gabriele Wolff, M. A.



Lehrbeauftragte am RheinAhrCampus Remagen, Fachbereich  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Fachgebiet „Lernendes Unternehmen“

Dozentin für folgende Kurseinheiten:

- Verantwortete Führung
- Neuroleadership
- Interkulturelles Management

### Stüb, Magdalena / Wolff, Gabriele:

Interkulturelles Management; Internationale Kompetenzen; Schriften des MBA-  
Fernstudienprogrammes, Modul B06/II, Koblenz 2020

© 2015 zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund  
3. korr. Auflage 2020

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Text, Abbildung und Programme wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Das MBA-Fernstudienprogramm und die Autorinnen und Autoren können jedoch für eventuell verbleibende fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische noch irgendeine andere Haftung übernehmen.

#### Herausgeber:

MBA-Fernstudienprogramm

Prof. Dr. Thomas Mühlencoert / Prof. Dr. Uwe Hansen (Studiengangsleitung)  
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus  
Joseph-Rovan-Allee 2 • 53424 Remagen

#### Vertrieb:

zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund - Koblenz

#### Leiter:

Prof. Dr. Ralf Haderlein

#### Anschrift:

zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund  
Konrad-Zuse-Straße 1 • 56075 Koblenz • Tel.: 0261/91538-0

#### Titelgestaltung:

zfh – Zentrum für Fernstudien im Hochschulverbund - Koblenz

## Einleitung

Wir sehen uns heute einem scheinbaren Paradox gegenüber. Auf der einen Seite beobachten wir und nehmen teil an Entwicklungen, die weltweite Vereinheitlichungen hervorbringen. Mediennutzung, Konsumformen, Wissensbestände und Informationszugänge scheinen sich über Ländergrenzen hinweg anzugleichen. Bildungswege und -inhalte orientieren sich an internationalen Curricula, und berufliche Karrieren ähneln sich. Dennoch erfahren Begriffe wie Kultur und kulturelle Differenz gleichzeitig eine Hochkonjunktur, werden nationale oder regionale Besonderheiten in vielen Bereichen hervorgehoben. Wir erleben somit sowohl Universalisierungs- als auch Differenzierungstendenzen.

In diesem Spannungsfeld finden auch Entwicklungen in Unternehmen statt. Die internationale Vernetzung der Wirtschaft fördert und erfordert gleichermaßen globale Managementkompetenzen, die sich orts- und kulturübergreifend anwenden lassen. Gleichzeitig belegen viele Untersuchungen, dass erfolgreiches internationales Management immer auch Flexibilität und Sensibilität im Umgang mit unterschiedlichen Wertesystemen voraussetzt.

Dabei ändern sich die Kategorien der Zuordnung von Differenz: Wertegemeinschaften lassen sich nicht mehr (nur) mit nationalen Gemeinschaften gleichsetzen. Sie können sich auch auf Religionsgemeinschaften, Berufsgruppen und Interessengruppen beziehen, die über Ländergrenzen hinweg kulturelle Orientierung stiften. Der konstruktive Umgang mit kultureller Vielfalt ist zu einer Managementkompetenz geworden, die nicht nur große international tätige Konzerne einfordern, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen.

„Mangers must become ‘Change agents’, able, through the cultivation of new disciplines and skills, to become the fastest and best [...] So mangers must learn to manage in what is framed as a faster and more uncertain world, one in which all advantage is temporary.” (Thrift 2002, nach Scherle 2016:17)

Diese Kurseinheit ermöglicht Ihnen einen Überblick über verschiedene Problemstellungen des interkulturellen Managements. Sie gibt Ihnen Anregungen zur Entwicklung von Verhaltensweisen und Strategien unter Einbezug verschiedener kulturspezifischer Perspektiven.

## **Lernziele**

### **Nach dem Studium dieser Lehreinheit sollten Sie**

- über Grundkenntnisse der Einflüsse von Kultur auf das Management von Unternehmen verfügen,
- theoretische Modelle interkultureller Kompetenz und deren Bedeutung für die Managementpraxis kennen und verstehen,
- verschiedene Praxisfelder des Managements im Hinblick auf ihre interkulturellen Herausforderungen einschätzen können,
- die Bedeutung von kultureller Diversität als Unternehmensstrategie und Möglichkeiten der Umsetzung im Personalmanagement kennen.

# 1 Kultur und Management

In diesem Kapitel setzen Sie sich mit den Grundbegriffen des interkulturellen Managements auseinander. Dazu gehören ein Verständnis von Kultur – im Alltagsgebrauch und in der Wissenschaft – sowie Kenntnisse über die Verknüpfung von Kultur und Managementhandeln.

## 1.1 Kultur als Orientierungssystem

Wenn wir im Alltag über Kultur sprechen, dann beziehen wir uns in der Regel nicht auf wissenschaftliche Modelle. Vielmehr passen wir unser Verständnis von Kultur dem jeweiligen Kontext an: Schlagen wir in der Zeitung die Kulturseite auf, so erwarten wir Berichte über Ausstellungen, Theateraufführungen oder Musik- und Literaturkritik. Wir übersetzen den Begriff Kultur also mit Kunst. Lesen wir in der gleichen Zeitung einen Artikel zu Putins Rede über den Verfall der europäischen Kultur, so verstehen wir, dass er nicht über Kunst spricht, sondern über politische und gesellschaftliche Entwicklungen in Europa. Und schauen wir in die Ratgeberliteratur und sehen Bücher wie „Warum Männer nicht zuhören und Frauen schlecht einparken“, so erkennen wir, dass es sich hierbei um eine Fortsetzung der in Wissenschaft und Alltag immer wieder in neuen Facetten geführten Debatte um Angeborenes und Erlerntes, Anlage und Umwelt, sprich: Gene versus Kultur, handelt. Kultur setzen wir in diesem Kontext mit einer Abgrenzung zur Natur gleich und fassen damit alles das zusammen, was der Mensch durch sein Bewusstsein verändern und gestalten kann.

Alltagsverständnis von  
Kulturen

Eine Hochkonjunktur hat der Kulturbegriff vor allem seit den 90er Jahren erfahren, als nach dem Zerfall der Sowjetunion und dem Ende der durch politische Ideologien begründeten Ost-West-Konfrontation wieder Nationalkulturen Trennlinien schafften und von einem „Kampf der Kulturen“<sup>1</sup> (Huntington 1997) die Rede war. Mit Kultur werden hier Unterschiede – in Religionen, Normen und Gesellschaftsformen – zwischen sogenannten Wertegemeinschaften zusammengefasst. Seit den 80er Jahren sprechen wir zudem von multikulturellen Gesellschaften und beziehen unseren Kulturbegriff dabei auf die Unterscheidung zwischen Einheimischen und Zugewanderten.

Wie aber definiert die Wissenschaft Kultur?

---

<sup>1</sup> Im englischsprachigen Original heißt der Titel übrigens: „The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order“

## Containermodelle von Kultur

### Wissenschaftliches Verständnis von Kulturen

Wie auch im heutigen alltagssprachlichen Verständnis noch tief verankert, so Orte, Regionen oder Nationalstaaten gebunden. Bekannt sind Begriffe wie Kulturräume und Kulturkreise. Doch stimmt diese Betrachtungsweise?

Die Auffassung von **Kulturräumen** wurde von Johann Gottfried Herder eingeführt. Kulturen sind danach klar voneinander abgrenzbare räumliche und sprachliche Einheiten. Dieses Modell von Kultur wird heute auch als Containermodell von Kultur bezeichnet – verschiedene Kulturen werden hier mit nebeneinanderstehenden geschlossenen Containern verglichen (Dornheim 2007:31). Diese Vorstellung bildete lange Zeit die Grundlage eines über verschiedene wissenschaftliche Disziplinen hinausreichenden Kulturbegriffs. Er manifestiert sich auch in der aus dem 19. Jahrhundert stammenden Definition des britischen Anthropologen Tylor, nach der Kultur oder Zivilisation ein „komplexes Ganzes“ ist, welches „das Wissen, den Glauben, die Kunst, die Moralauffassung, die Gesetze, die Sitten und alle anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten umfasst, die sich der Mensch als Mitglied der Gesellschaft aneignet.“ (Tylor 1871, nach Dornheim 2007:31).

Es ist jedoch fraglich, ob es Kultur als derart abgeschlossenen Gegenstand jemals gegeben hat. Sicher ist, dass diese Kulturbeschreibung im Zeitalter von Mobilität und digitaler Vernetzung die Wirklichkeit nicht mehr abbildet.

## Kultur als gruppenspezifische Orientierung

### Kultur als Orientierungssystem

Kultur bezieht sich also immer auf Differenzkriterien zwischen bestimmten Gruppen. Diese Gruppen können jedoch nicht mehr mit geografischen Räumen gleichgesetzt werden. Der Kommunikationswissenschaftler Jürgen Bolten bezeichnet die Flexibilisierung der Märkte, die Aufweichung nationaler Grenzen durch transnationale Organisationen und die zunehmende Virtualisierung der Arbeitswelt als wesentliche Veränderungen, die neue kulturelle Gruppen hervorbringen. Der Einzelne definiert sich nicht mehr nur durch seine Zugehörigkeit zu einer Bezugsgruppe am gleichen Ort, sondern auch durch die zu **weltweit verstreuten Gruppen** (Bolten 2007:41).

„Kultur verkörpert den unser Wahrnehmen, Deuten und Handeln umgebenden Sinnhorizont, der nicht nur in unseren zunehmend komplexen Lebensäußerungen omnipräsent ist, sondern der darüber hinaus den von uns geteilten, immer wieder produzierten Ordnungskontext repräsentiert. [...] Kultur impliziert letztendlich ein offenes und dynamisches Sinn- bzw. Orientierungssystem, in dem die Beziehungen innerhalb einer Gruppe sowie deren Außenbeziehungen strukturiert sind.“ (Scherle 2016:19).

„Im normalen Leben verstehen wir uns als Mitglieder einer Vielzahl von Gruppen, denen allen wir angehören. Staatsangehörigkeit, Wohnort, geographische Herkunft, Geschlecht, Klassenzugehörigkeit, politische Ansichten, Beruf, Arbeit, Essgewohnheiten, sportliche Interessen, Musikgeschmack, soziales Engagement usw. – alles macht uns zu Mitgliedern einer Vielzahl von Gruppen. Jedes dieser Kollektive, denen ein Mensch gleichzeitig angehört, verleiht ihm eine bestimmte Identität. Keine seiner Identitäten darf als seine einzige Identität oder Zugehörigkeitskategorie verstanden werden.“ (Amartya Sen 2010: Die Identitätsfalle. Warum es keinen Krieg der Kulturen gibt. S. 20)

Am Beispiel der 2007 gescheiterten Unternehmensfusion stellt Bolten fest: „So wie Daimler Chrysler nicht als Unternehmen deutscher oder amerikanischer Kultur bezeichnet werden kann, so lässt sich der einzelne Mitarbeiter nicht mehr auf eine bestimmte Klassen- oder Schichtkultur reduzieren. Er ist vielmehr Teilhaber zahlreicher und zum Teil auch sehr unterschiedlicher **lebensweltlicher Milieus**, Reziprozitätsbeziehungen<sup>2</sup> und damit (Sub-) Kulturen.“ (Bolten 2007:41).

### **Schichtung von Kultur**

Wenn wir also von Kultur als einem Bündel gruppenspezifischer Merkmale sprechen, müssen wir festlegen, welche Gruppen wir damit meinen: Beziehen wir uns auf nationale oder regionale Merkmale, auf generations- oder genderspezifische Unterschiede, auf Religions- oder Sprachgruppen oder auf Besonderheiten zwischen Unternehmenskulturen?

Im interkulturellen Management sind insbesondere nationale und Organisationskulturen von Bedeutung.

### **Der reflexive Kulturbegriff**

Wenn ein einzelner Mensch aufgrund seiner Zugehörigkeit zu verschiedenen Gruppen auch über unterschiedliche kulturelle Identitäten verfügt, lässt sich dies mit dem Begriff der **Patchwork-Identität** plausibel abbilden.

Die Linguist\*innen Scollon u. a. sprechen in diesem Zusammenhang auch von sog. „discourse communities“. Durch anhaltende Diskurse zwischen Individuum und Zugehörigkeitsgruppen wird danach Identität immer wieder neu ausgehandelt und kontextabhängig mit Relevanz aufgeladen (Scollon u. a. 2012).

**Kultur als individuelles  
Zugehörigkeitsgefühl**

---

<sup>2</sup> Reziprozität bezeichnet das Prinzip der Gegen- bzw. Wechselseitigkeit.

Sprechen wir von kulturellen Unterschieden zwischen uns und anderen, handelt es sich folglich nicht um klar definierte Kriterien, vielmehr müssen wir Unterschiede und Gemeinsamkeiten immer auf verschiedenen Ebenen abgleichen. Die Ethnologin Jutta Dornheim spricht von der Notwendigkeit einer „Durchleuchtung und Klärung der jeweils eigenen Auffassungen, Einstellungen und Positionen.“ (Dornheim 2007:35).

Der reflexive Kulturbegriff bezieht sich somit auf die Bereitschaft des Einzelnen, Eigenes zu reflektieren, um in der individuellen Begegnung mit anderen Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar zu machen und diese nicht bereits im Vorfeld aufgrund unterschiedlicher Gruppenzugehörigkeiten als gegeben zu betrachten.

„Mit unserer eigenen Kultur ist es ein wenig wie mit der eigenen Nase – man sieht sie nicht, wenn man in die Welt schaut. (...) Die Kultur der anderen indes ist, wie die Nase in ihren Gesichtern, offenkundig und bietet sich für (...) Forschungen und Vergleiche an.“ (Nigel Barley 1999: Traurige Insulaner. Als Ethnologe bei den Engländern. S. 9).

**Zusammenfassung:**

- Kultur ist Alltag. Sie ist das, was die Menschen tun und wie sie leben.
- Kultur ist der Sinn und die Bedeutung, die Menschen den Dingen verleihen.
- Kulturen tauschen sich aus. Sie sind niemals homogen, sondern verändern sich laufend.
- Kultur ist identitätsstiftend und bietet Orientierung.
- Es begegnen sich niemals Kulturen, sondern immer Menschen. Menschen können nicht auf kulturspezifische Merkmale reduziert werden.



## 1.2 Internationales und interkulturelles Management

Da diese Begriffe in der Praxis nicht immer präzise unterschieden werden und es durchaus auch Überschneidungen gibt, soll zunächst eine Abgrenzung vorgenommen werden. Dazu wird das hier zugrunde gelegte Verständnis von Management vorgestellt, um darauf aufbauend internationales und interkulturelles Management voneinander abzugrenzen.

### Management

Die Wirtschaftswissenschaftler\*innen Jung, Heinzen und Quarg verstehen unter Management ein „zielorientiertes **Gestaltungs- und Lenkungshandeln** in Betrieben“, welche sie als organisierte, kontinuierlich zweckgerichtete menschliche Handlungsgemeinschaften betrachten (Jung u. a. 2016:6). Menschen finden sich dabei aus unterschiedlichen persönlichen Beweggründen zur gemeinsamen Erbringung einer Leistung zusammen. Dabei kann unterschieden werden zwischen Management einerseits als Lenkungshandeln, einem unmittelbaren, situativen Einwirken auf das Ausführungshandeln der Mitwirkenden, und andererseits Management als Gestaltungshandeln, das die zweckgerichtete Kooperation aller Akteurinnen und Akteure bewirkt (Jung u. a. 2016:4).

Der Managementbegriff beinhaltet sowohl Leitungs- als auch Führungsaspekte, er subsumiert in der weiten Interpretation gleichzeitig die Unternehmens- wie auch die Personalführung.

Daraus ergeben sich bestimmte Elemente, aus denen sich Managementkompetenzen zusammensetzen. Diese sind:

- technische Kompetenz (bspw. die Kenntnis von Planungs-, Organisations- und Kontrollinstrumenten sowie die Beherrschung von Entscheidungs- und Problemlösungstechniken)
- **soziale Kompetenz** (Humankompetenz; bspw. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie die Selbstkompetenz im Sinne einer kritischen Reflexion)
- konzeptionelle Kompetenz (bspw. die Fähigkeit zum vernetzten Denken und Handeln sowie zum Umgang mit unsicheren und widersprüchlichen Situationswahrnehmungen) (Jung u. a. 2016:74-76).

**soziale Kompetenz als  
Managementkompetenz**

Im Folgenden werden wir insbesondere den Aspekt der sozialen Kompetenz weiterverfolgen.

## Internationales Management

Kennzeichen des internationalen Managements ist dessen Bezug auf eine grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit. Dabei kann sich die grenzüberschreitende Unternehmensstrategie auf alle oder nur auf Teilbereiche des Unternehmens beziehen. Franken unterscheidet zwischen:

- Formen des Markteintritts (wie Export von Erzeugnissen, Lizenzvergabe oder Direktinvestitionen im Ausland)
  - Aktivitäten einzelner Unternehmensbereiche (wie internationales Marketing oder Personalmanagement)
  - grenzüberschreitenden Prozessen jeder Art (wie Technologie- und Know-how-Transfer)
- (Franken 2013:547)

Zu unterscheiden ist dabei zwischen den sogenannten „Global Playern“ – international agierenden Unternehmen (z. B. Siemens: 2018: 83,0 Mrd. Umsatz, rund 86 % davon im Ausland, 379.000 Mitarbeitende in 190 Ländern) – und kleinen und mittleren Unternehmen, in denen oft nur Teilbereiche in internationale Strategien einbezogen sind.

Gründe für ein Auslandsengagement der Unternehmen lassen sich laut Franken wie folgt zusammenfassen: der Zugang zu neuen Absatzmärkten (78 %), die Sicherung bestehender Märkte, die Nähe zu Kund\*innen (34 %), der Zugang zu Einkaufsmärkten (34 %), niedrigere Personal- und Sachkosten (26 %) (Franken 2013:549). Grenzüberschreitende Unternehmensstrategien sind nicht in einem kulturfreien Raum angesiedelt. Sie werden von Menschen initiiert, geleitet und umgesetzt, die ihre jeweiligen kulturspezifischen Prägungen mitbringen. Damit stellt Kultur eine wichtige Determinante aller Internationalisierungsprozesse dar.

Deutlich wird dies bspw. in internationalen Mergers & Aquisitions. Die Vernachlässigung kultureller Unterschiede kann zu einem Scheitern von Unternehmensfusionen führen, internationale Kooperationen erschweren und Ergebnisse von länderübergreifenden Projekten verschlechtern. So erfüllen laut Franken (2013:552) mehr als die Hälfte aller internationalen Zusammenschlüsse die Erwartungen nicht und scheitern innerhalb der ersten vier Jahre.<sup>3</sup>

Auch bei internationalen Entsendungen kann der Faktor „Kultur“ eine Rolle spielen. So werden bspw. Abbruchquoten von ins Ausland entsendeten Führungskräften auch mit kulturellen Adaptationsproblemen in Verbindung gebracht. Probleme bei der Personalführung, der betrieblichen Kommunikation aber auch im privaten und familiären Bereich werden hier aufgeführt. (Franken 2013:552).

---

<sup>3</sup> Kulturelle Erfolgsfaktoren von grenzüberschreitenden Unternehmensfusionen entwickelt bspw. Martina Müller am Beispiel von Daimler Chrysler (2007).

Dies macht deutlich, dass **Internationalisierungsstrategien** von Unternehmen immer auch **interkulturelle Herausforderungen** mit sich bringen. Interkulturelles Management ist somit ein Teilaspekt des internationalen Managements.

## Interkulturelles Management

Doch interkulturelles Management bezieht sich keinesfalls ausschließlich auf Unternehmensaktivitäten im Ausland. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass interkulturelles Management verstärkt auch in der Heimat erforderlich ist. Interkulturelle Teams, teilweise nur temporär oder gar virtuell zusammengestellt, die ad hoc projektweise oder langfristig zusammenarbeiten, stellen Mitarbeiter und Führungskräfte vor neue Anforderungen. Kernthema ist hierbei die zielgerichtete und erfolgreiche Interaktion mit Menschen, die als fremd wahrgenommen werden.

**Interkulturelles Management als Teilaspekt des internationalen Managements**

Es gilt, volatile Strukturen in sinnvolle Arbeits- und Entscheidungszusammenhänge zu überführen und gleichzeitig unterschiedlichen kulturellen Orientierungen und Verhaltensweisen Rechnung zu tragen. Mit stereotypem Wissen um vordergründige Kulturunterschiede ist es nicht mehr getan.

Vor diesem Hintergrund müssen Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte ihre professionelle Expertise entwickeln und ausbauen, um den wachsenden Anforderungen an internationale Geschäftstätigkeit gerecht zu werden. Dies erfordert oft mühsame Prozesse der Kommunikation und Kooperation in multikulturell zusammengesetzten Teams.

**Kommunikation zur Überwindung von Stereotypen**

Die **Rahmenbedingungen interkulturellen Managements** beinhalten einige spezifische Besonderheiten:

- Die Initiierung der Kontakte erfolgt aus rationalen, betriebswirtschaftlichen Überlegungen heraus und nicht aus persönlicher Motivation (Freundschaft, Neugier, Reiselust etc.).
- Die Beteiligten sind mehr oder minder unfreiwillig über ein gemeinsames Interesse miteinander verbunden und nicht in der Lage, die Beziehung selbstbestimmt zu gestalten oder zu beenden. (So können ins Ausland entsendete Manager\*innen oft nicht entscheiden, ob und mit wem er vor Ort kooperieren muss, wer in sein Team kommt und welche Ziele er verfolgen soll.)
- Personen und Ziele können jederzeit ausgetauscht werden, sodass oft nur temporäre Beziehungen entstehen.

Dabei ist interkulturelles Management stets auch in gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen eingebettet.

**Kulturelle Vielfalt in Deutschland**

So hat bspw. die Zuwanderung nach Deutschland schon seit einigen Jahrzehnten nicht nur eine multikulturelle Gesellschaft, sondern auch **multikulturelle Belegschaften** in Unternehmen hervorgebracht. In der Gesellschaft wie am Arbeitsplatz werden Ab- und Ausgrenzungen ausgehandelt und es wird im Zusammenleben oder im Zusammenarbeiten festgelegt, wer als zugehörig und wer als nichtzugehörig gilt. Dabei ist keinesfalls der rechtliche Status allein ausschlaggebend für diese Gruppenprozesse. Menschen mit deutschem Pass können als Ausländer\*innen wahrgenommen und behandelt werden, wenn Aussehen oder Verhaltensweisen als fremd empfunden werden. Die Nationalität ist hierbei nicht mehr ausschlaggebend: Die kulturelle Orientierung speist sich zunehmend aus multifaktoriellen biografischen Realitäten, die auch im weiteren Lebenslauf volatil und unvorhersehbar bleiben.

**Individuen sind keine typischen Vertreter einer Nationalkultur**

Auch bei einer Tätigkeit im Ausland werden Managerinnen und Manager eher selten auf idealtypische Vertreter einer Nationalkultur treffen. Denn auch hier interagieren sie mit Geschäftspartnern, deren kulturelle Orientierungen sich aus vielfältigen Gruppenbezügen zusammensetzen können. Und auch im Ausland sind Arbeitsbeziehungen in gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen eingebettet, die einen Referenzrahmen für individuelles Handeln darstellen und sich Außenstehenden nur in schrittweisen Prozessen erschließen.

Ein deutsches Unternehmen kann in einem US-amerikanischen Bundesstaat keinen Betriebsrat einrichten. Die Belegschaft hat sich dagegen entschieden. Das Konzept der Mitbestimmung ist in den USA nicht in demselben Maß verankert wie in Deutschland und ist in eine völlig andere Wahrnehmung von gewerkschaftlicher Arbeit eingebunden.

Diese Bedingungen erfordern zum einen eine selbstreflexive Praxis der Persönlichkeitsentwicklung und zum anderen theoretisches und praktisches Wissen um Kulturkonzepte, Wertesysteme und wissenschaftliche Heuristiken zum Thema Interkulturalität.

**Zusammenfassung:**

Interkulturelles Management bezieht sich auf Aufgaben des Gestaltens und Lenkens in Unternehmen, in denen kulturspezifische Unterschiede im Denken, Wahrnehmen und Handeln der Akteurinnen und Akteure zum Tragen kommen. Diese Differenzen können als Störfaktoren wirken oder als Synergien. Aufgabe einer interkulturell kompetenten Managerin oder eines Managers ist es, Störfaktoren zu erkennen und konstruktive Lösungen zu finden und ebenso kulturelle Unterschiede als Ressourcen aufzugreifen und diese zur positiven Entwicklung des Unternehmens zu nutzen.

### 1.3 Interkulturelle Kompetenz

Eine allgemeingültige Definition von interkultureller Kompetenz existiert bislang nicht. Mittlerweile wird von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen auch infrage gestellt, ob es eine solche überhaupt geben kann. Denn interkulturelle Kompetenzen umfassen für Erzieherinnen in einer Kindertagesstätte in Stuttgart gänzlich andere Aspekte als für einen Flugzeugmechaniker in Shanghai. Daher finden sich verstärkt Plädoyers dafür, jeweils fach- und kontextspezifisch festzulegen, was unter interkultureller Kompetenz verstanden wird.

**Interkulturelle Kompetenz muss kontextspezifisch definiert werden**

Im deutschsprachigen Raum lassen sich neben rein wissenschaftlichen Konzeptualisierungen interkultureller Kompetenz zwei wichtige Entwicklungsstränge erkennen, die beide einen deutlichen anwendungsorientierten Bezug aufweisen. Dies ist zum einen die **interkulturelle Pädagogik** und Bildung, die sich vor dem Hintergrund der Zuwanderungsgeschichte entwickelt hat und sich vor allem mit Fragen der Chancengleichheit und Partizipation von Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigt. Zum anderen interessieren sich **Wirtschaftswissenschaften** und Organisationspsychologie dafür, was im Ausland erfolgreiche Unternehmensmitarbeiter kennzeichnet.

Im Kontext der Expatriate-Forschungen entstanden zunächst sogenannte **Listenmodelle** interkultureller Kompetenz. Diese zählen Persönlichkeitsmerkmale auf, die erfolgreiches Handeln in interkulturellen Situationen begünstigen. Hierzu gehören in der Regel Toleranz, Empathie, Offenheit, Anpassungsfähigkeit etc. (Bolten 2007:211). In kritischer Abgrenzung dazu haben sich seit den 1990er Jahren **Strukturmodelle** interkultureller Kompetenz etablieren können. Diese gliedern interkulturelle Kompetenz in affektive, kognitive und konative (verhaltensbezogene) Teilbereiche und versuchen dadurch, Persönlichkeitsmerkmale zu systematisieren. Beispielhaft soll an dieser Stelle das Modell von Domenig vorgestellt werden.

#### Das Modell der „Transkulturellen Kompetenz“

In der Darlegung des Kulturbegriffs wurde gezeigt, dass sich Kultur immer auf Gruppen von Menschen bezieht und dass Individuen Mitglieder unterschiedlicher Gruppen sein können. Es ist daher wichtig, nicht „die Kulturen“ ins Zentrum zu stellen, sondern die Interaktion zwischen Individuen. Dieser Fokus wird im Konzept der „**Transkulturellen Kompetenz**“, das die Sozial- und Gesundheitswissenschaftlerin Dagmar Domenig insbesondere für das Gesundheitswesen entwickelt hat, umgesetzt. Das Konzept kann problemlos auch auf andere Tätigkeitsfelder, insbesondere auch auf das Management übertragen werden, da die Kernebenen der zwischenmenschlichen Interaktion und Kommunikation identisch sind.

**Es begegnen sich nicht Kulturen, sondern Individuen**

Domenig verwendet in ihrem Modell ausdrücklich den Begriff der „Transkulturalität“ statt Interkulturalität. Transkulturelle Interaktion ist danach das **Aufeinandertreffen individueller Lebenswelten** und -erfahrungen. Transkulturelle Kompetenz bezieht sich also auf die Fähigkeit zur Interaktion mit Menschen, deren Lebenswelten sich von den eigenen unterscheiden.

Diese Interaktionsfähigkeit stützt sich auf drei Säulen: Selbstreflexion, Hintergrundwissen und Erfahrungen sowie die narrative Empathie.

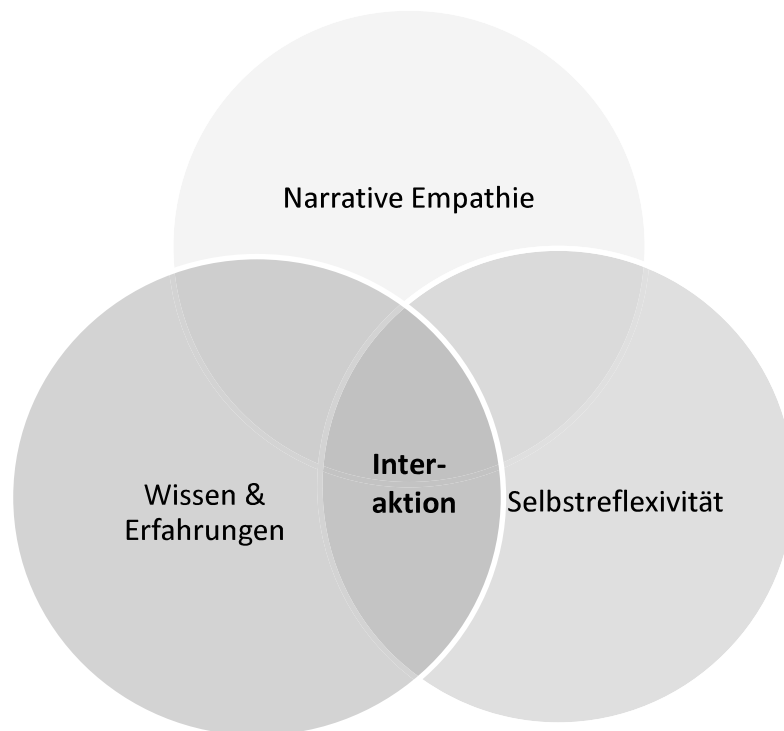


Abb. 1: Transkulturelle Kompetenz (Domenig 2007:175)

### Selbstreflexivität (affektiv)

Die Lebenswelt, in die wir hineingewachsen sind, ist für uns selbstverständlich. Aufgrund dieser Selbstverständlichkeiten beurteilen und handeln wir. Wir verfügen über einen Vorrat an Wissen und Erfahrungen, mit dem wir die Welt deuten und Handeln ableiten können. Treffen wir auf Menschen, die in anderen Lebenswelten sozialisiert wurden, kann sich dieser Wissensvorrat von dem unseren signifikant unterscheiden.

Bewusst wird uns ein mangelnder Einklang des Wissensvorrates meist jedoch nur dann, wenn Missverständnisse auftreten. Transkulturelle Kompetenz bedeutet nun, sich der eigenen **lebensweltlichen Prägung** bewusst zu sein und andere Denk- und Handlungsweisen in kulturellen Bezugssystemen zu erfassen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, die Perspektive der Interaktionspartner zu erfassen und deren Lebenswelt möglichst wertneutral zu erfassen (Domenig 2007:175).

Eigene Werte bewusst machen

### Wissen und Erfahrungen (kognitiv)

Welches Wissen für welche transkulturellen Interaktionen relevant ist, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Für Auslandsentsendungen ist in der Regel theoretisches **Hintergrundwissen** über Landeskulturen, Regionalkulturen, über formalisierte Interaktionssituationen oder kontextspezifische „Etiketten“ hilfreich. Ebenso kann Wissen über historische, politische, ökonomische und soziale Entwicklungen des jeweiligen Landes eine wichtige Grundlage sein. Aber auch im eigenen Herkunftsland kann Wissen hilfreich sein: In der Zusammenarbeit mit Teammitgliedern mit Migrationshintergrund oder in internationalen virtuellen Teams sind spezifische Kenntnisse von großem Nutzen. Dazu gehören Kenntnisse über migrationsspezifische Lebenswelten, über Kommunikationsstile oder Arbeitswelten. Dieses Wissen kann über die kognitive Ebene oder auch als Erfahrungswissen erlangt werden. Denn der Arbeitsalltag in Unternehmen bietet heute in der Regel reichlich Gelegenheiten, Erfahrungen mit „Fremdheit“ zu sammeln (Domenig 2007:177).

Wissen über Unterschiede

### Narrative Empathie (konativ)

Empathie bedeutet **Neugier und Aufgeschlossenheit** auch für Fremdes, das für uns nicht sofort verständlich ist. Man benötigt Interesse, Geduld und Bemühen, um Fremdes zu verstehen. Und manchmal muss man sich auch eingestehen, nicht alles erschließen und verstehen zu können. Im Kontext des transkulturellen Managements bedeutet narrative Empathie die Fähigkeit zur Kommunikation, die Zuwendung mittels narrativer Techniken (Domenig 2007:178).

Empathie und Einfühlungsvermögen Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselkompetenz

Der Kommunikationswissenschaftler Jürgen Bolten geht in dem Versuch, interkulturelle Kompetenz in einem möglichst umfassenden Modell darzustellen, noch einen Schritt weiter. Er bezieht sich auf mittlerweile gängige Modelle beruflicher Handlungskompetenzen bzw. sogenannter Schlüsselkompetenzen, die sich auf die Bereiche **Persönlichkeitskompetenz, Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz** stützen.

In dem Versuch, interkulturelle Kompetenz nicht als additive berufliche Handlungskompetenz zu verstehen, ordnet Bolten die kognitiven, affektiven und konativen Persönlichkeitsmerkmale den vier Teilkompetenzen zu und betrachtet

diese als „das synergetische Resultat des Interdependenzverhältnisses dieser vier Teilkompetenzen“ (Bolten 2007:213).

Damit wird interkulturelle Kompetenz zu einer allgemeinen Handlungskompetenz, die in allen beruflichen Interaktionen zum Tragen kommt, und zwar je nach Grad der Fremdheit bzw. Ähnlichkeit in unterschiedlicher Ausprägung. **Jemand ist dann interkulturell kompetent, so fasst Bolten zusammen, wenn sie oder er in der Lage ist, das synergetische Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln ausgewogen zu gestalten.**

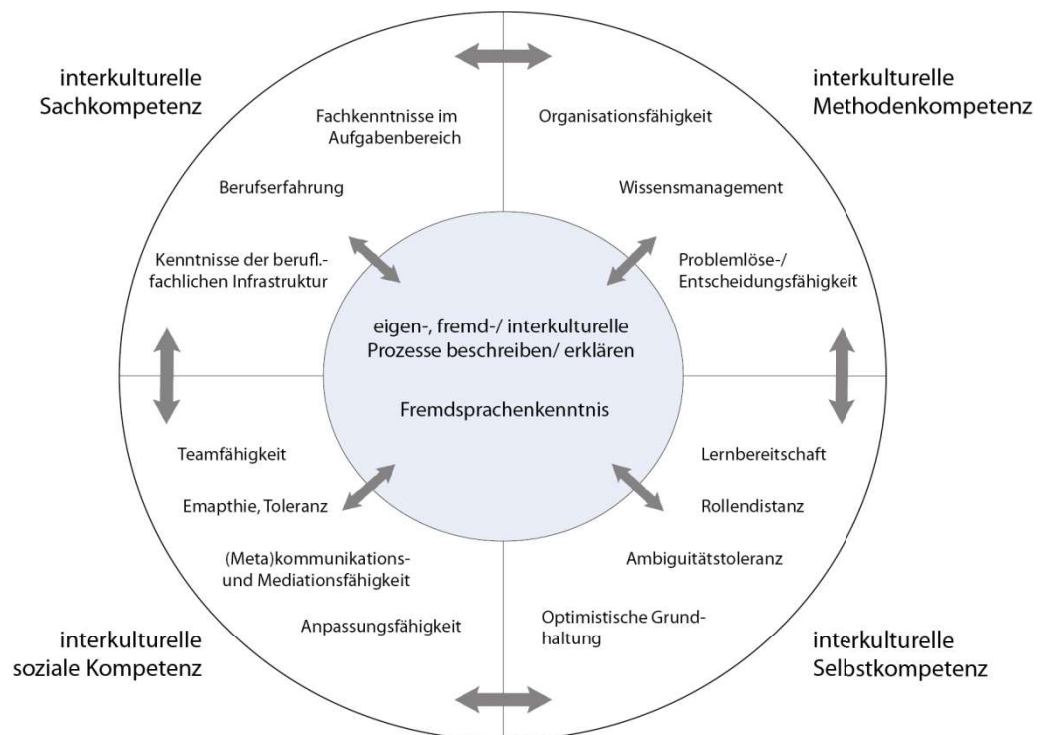


Abb. 2: Integratives Prozessmodell interkultureller Kompetenz (Bolten 2007:214)



Ein Ingenieur kann über exzellente Fachkompetenzen verfügen. Ist er aber nicht in der Lage, sein Know-how sowohl gegenüber seinen Auftraggeber\*innen als auch gegenüber seinen internationalen Mitarbeitenden überzeugend zu vertreten, sein Wissen an sein Team zu vermitteln und dieses zu guter Leistungserbringung zu motivieren, wird er in seinem gesamten Handlungserfolg vermutlich schlechter abschneiden als eine fachlich weniger profilierte Kraft, die dafür aber größere Stärken in den Bereichen der Sozial- und Methodenkompetenz aufweist.

Bolten verknüpft in einer aktualisierten Version das Prozessmodell der interkulturellen Schlüsselkompetenzen mit den Ebenen „wissen“, „können“, „wollen“ zu einem erweiterten Modell der interkulturellen Handlungskompetenz.

	Selbstkompetenz	Sozialkompetenz	Methodenkompetenz	Sach-/Fachkompetenz
<b>kognitiv (wissen)</b>	z.B. eigene Stärken/Schwächen reflektieren und kennen	z.B. Interaktionsregeln eines sozialen Akteursfelds kennen	z.B. Organisations-/Problemlösestrategien kennen	z.B. (spezielles) Sach-/Fachwissen besitzen
<b>konativ (können)</b>	z.B. Rollendistanz einnehmen/Selbstkritik umsetzen können	z.B. über Kommunikations- und Empathiefähigkeit verfügen	z.B. Zeitplanungen umsetzen/Probleme lösen können	z.B. Sach-/Fachwissen anwenden/vermitteln können
<b>affektiv (wollen)</b>	z.B. Motivation, Empowerment, Initiativbereitschaft	z.B. Bereitschaft zu Interaktion, Kollaboration, Toleranz	z.B. zielorientiert handeln /Probleme lösen wollen	z.B. sach-/fachbezogenes Engagement und Neugierde

Abb. 3: Erweitertes Modell der Komponenten des Konstrukts „Handlungskompetenz“ (Bolten 2018: 190)

### Zusammenfassung

Interkulturelle Kompetenz kann als Schlüsselkompetenz auf dem internationalen Arbeitsmarkt verstanden werden. Sie bezieht sich vor allem auf die Fähigkeit, individuelle Lebenswelten in der besonderen Situation und in unterschiedlichen Kontexten zu erfassen, zu verstehen und entsprechende, angepasste Handlungsweisen daraus abzuleiten. Interkulturell kompetente Fachpersonen reflektieren eigene lebensweltliche Prägungen und Vorurteile, haben die Fähigkeit, die Perspektive anderer zu erfassen und zu deuten, und vermeiden Stereotypisierungen von bestimmten Gruppen.



1.1 Was versteht man unter Kultur?

1.2 Wie lässt sich internationales von interkulturellem Management abgrenzen?



### *Übungsaufgaben*

---

1.3 Was sind die Besonderheiten des interkulturellen Managements?

1.4 Wie lässt sich interkulturelle Kompetenz beschreiben?