

## Interkulturelles Management

### 1. Grundlegung

#### 1.1 Warum?

- Entwicklung der Technologie
- Zunehmende Internationalisierung
- Globalisierung der Ökonomie
- Migration der Weltbevölkerung und der daraus entstandene
- Multikulturalismus

#### 1.2 Kultur

##### 1.2.1 Definition

Definition im weiteren Sinn -- E. B. Tylor (1967): Kultur als ein Komplex von unseren Sozialtraditionen und als Voraussetzung für uns, ein Mitglied der Gesellschaft zu sein.

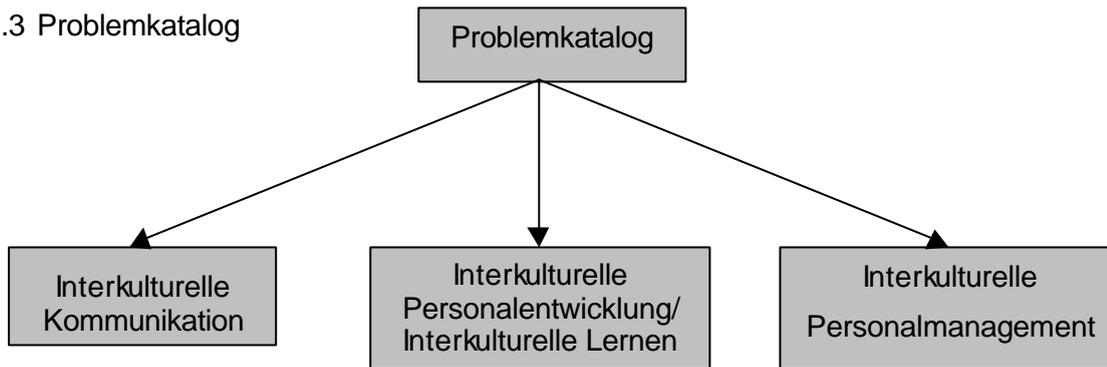
Definition im engeren Sinn -- Normen und Wertvorstellungen, die mit der Kulturellen Identität (Cultural Identity) verbunden sind und stark von ihr beeinflusst werden.

##### 1.2.2 Charakteristika der Kultur

<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Ganzheitlich</i>: Kultur als ein ganzheitliches System kann in mehrere Subsysteme unterteilt werden. Wenn sich ein Subsystem ändert, wird das ganzheitliche System beeinflusst.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Erlernbar</i>: Um als Mitglied in eine Kulturgruppe integriert und akzeptiert zu werden, muss der Einzelne sich einem Lernprozess unterziehen.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Dynamisch</i>: Vier Hauptmechanismen können Änderungen einer Kultur verursachen: technologische Erfindungen, Katastrophen, Kulturkontakt und Umweltfaktoren.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Beherrschend</i>: Kultur dringt in alle Aspekte unseres Lebens und beeinflusst unsere Gedanken.</li></ul>

Eign. Darstellung nach Guo-Ming Chen, William J. Starosta, 1998

### 1.3 Problemkatalog



Eign. Darstellung

- *Interkulturelle Kommunikation*
  - Grundlagen bzw. Charakteristika der Kommunikation
  - Kulturwahrnehmung Arten der interkulturellen Kommunikation
  - Ziele der interkulturellen Kommunikation
- *Interkulturelle Personalentwicklung/ Interk. Lernen*
  - Beurteilungsfehler
  - Interk. Kompetenz
  - Ziele bzw. Probleme des interkulturellen Lernens
- *Interkulturelle Personalmanagement*
  - Interkulturelle Personalführung
  - Besonderheiten bei der Personalauswahl, dem Bewerbergespräch und bei der Mitarbeiterführung

## 2. Interkulturelle Kommunikation

### 2.1 Charakteristika der Kommunikation

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikation beruht auf einer <i>Übermittlung von Informationen</i> zwischen Sender und Empfänger</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Die menschliche Kommunikation ist an sich ein Netz von <i>Beziehungen</i> und deren <i>Interaktionen</i>.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikation ist ein sich ständig <i>entwickelnder Prozess</i>. Die menschliche Kommunikation ist ständig in einer Änderungs- und Transaktionsphase, die nie endet.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikation ist ein <i>geregelter Prozess</i>. Die Übereinstimmung der Meinung und des Verhaltens der Kommunizierenden ist eine Folge von vereinbarten Interaktionsregeln.</li></ul>

Eign. Darstellung n. Guo-Ming Chen, William J. Starosta, 1998

Die drei Ebenen der Kommunikation:

- die *syntaktische Ebene*: hier werden nur die Zeichen vom Sender auf den Empfänger übertragen, hier geht es um die korrekte Übertragung der Zeichen
- die *semantische Ebene*: hier werden den Zeichen Bedeutungen zugefügt
- die *pragmatische Ebene*: hier werden noch die Ansicht des Senders und ihre Bedeutung für den Empfänger hinzugefügt

2.2 Arten der interkulturellen Kommunikation.

Formen der interkulturellen Kommunikation:

- „self-centered dialogue“: d. h. die Kommunikationsteilnehmer gehen komplett von ihrer eigenen Kultur aus, um einander zu beurteilen.
- „dominant dialogue“: Einer der Kommunizierenden kennt die Kultur des anderen gut. Er kennt auch die Unterschiede zwischen den beiden Kulturen und nutzt diesen Vorteil aus, um sein Gegenüber zu beherrschen.
- „equal dialogue“: Idealform von interkultureller Kommunikation. Dieser basiert auf dem gegenseitigen Verständnis der Kulturunterschiede und kulturbedingten Wertvorstellungen.

2.3 Ziele der interkulturellen Kommunikation:

- Werte des anderen verstehen und
- einbeziehen in Kommunikation
- Dialog auf gleichgestellter Basis schaffen

3. Interkulturelle Personalentwicklung/ Interkulturelle Lernen

3.1 Beurteilungsfehler

Wie schon erwähnt, ist Kultur dynamisch und erlernbar. Kulturkontakt gibt den Menschen in jeder Kultur eine Chance, von den anderen Kulturen etwas zu lernen. Um das zu erzielen, sollte man im Rahmen der interkulturellen Personalentwicklung Beurteilungsfehler kennen lernen und vermeiden.

*Die üblichen Beurteilungsfehler:*

- Maßstabfehler:
  - Mildeeffekt
  - Härteeffekt
  - Zentraltendenz
- Haloeffekt
- Narzißkomplex

- Hierarchieeffekt
- Vorurteile

Folge:

- Beurteilung und das tatsächliche Verhalten stimmen nicht überein
- Mitarbeiter werden demotiviert
- Verhinderung der Bildung der Corporate Identity

*Zwei typische Phänomene im interkulturellen Kontext:*

<i>Beurteilungsfehler durch Ethnozentrismus</i>	<i>Beurteilungsfehler durch Stereotypen</i>
Definition: Glaube an die innewohnende Überlegenheit der eigenen Gruppe und Kultur, begleitet von einem Gefühl der Verachtung gegenüber anderen Gruppen bzw. Kulturen	Definition: übergeneralisierte und übervereinfachte Kategorisierungen einer Gruppe von Menschen über eine andere Gruppe.
Kulturmitglieder, gehen bei der Interpretation und Beurteilung ihres Gegenübers in einer interkulturellen Kommunikation von ihrem Kulturstandard aus.	drei Arten von Stereotypen: --Charakterisierung der anderen durch den ersten Eindruck. --Verwendung einer Reihe von Charakteristika für die ganze Gruppe --Man behandelt jedes Mitglied der Kulturgruppe gleich.

Eign. Darstellung nach Guo-Ming Chen, William J. Starosta, 1998

### 3.2 Interkulturelle Kompetenz

Def.: die Fähigkeit, sich in kulturellen Überschneidungssituationen angemessen orientieren und verhalten zu können.

*Arten der interkulturellen Kompetenz:*

- *Methodenkompetenz* - Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien sachgerecht, situationsbezogen und zielgerichtet gebrauchen zu können
- *Sozialkompetenz* - Fähigkeiten wie Empathiefähigkeit oder Konfliktfähigkeit
- *Selbstkompetenz* - das Bewusstsein über die eigenen kulturell geprägten Werte und Einstellungen, sowie ein reflektiertes Selbstverständnis
- *Handlungskompetenz* - die Fähigkeit, die eigene Kultur und eine fremde Kultur zu analysieren

### 3.3 Ziele des interkulturellen Lernens

- Unsicherheit zu vermeiden,
- Toleranz gegenüber anderen kulturellen Meinungen und Wertvorstellungen zu entwickeln
- die Fähigkeiten beherrschen, eine neue Kultur bewusst positiv zu erleben bzw. in einer speziellen Kultur zu arbeiten.

### 3.4 Probleme beim interkulturellen Lernen

- **Sprachliche Barriere**  
Ohne die Sprache einer Kultur zu beherrschen, kann man die Kultur auch nicht richtig kennen lernen.
- **Kulturelles Umfeld**  
Man kann im eigenen Land sich so viel Wissen über eine andere Kultur aneignen, wie man will, aber man wird diese Kultur erst wirklich kennen lernen und erleben, wenn man längere Zeit im jeweiligen Land unter den Leuten verbringt.

### 3.5 Wege zur Vermittlung interkultureller Kompetenz

#### 3.5.1 Trainingskonzepte

- **Informationsorientiertes Training** – Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt, dem Teilnehmer werden hauptsächlich Daten und landeskundliche Informationen über das Gastland vermittelt. Form: Vorträge oder Videos über das Gastland
- **Das Konzept des Kulturstandards** – Gegensätzliche Kulturstandards werden bewusst gegenübergestellt und miteinander verglichen. So erfahren die Teilnehmer aktiv die interkulturellen Kommunikationsschwierigkeiten und Missverständnisse. Typische Kulturstandards:
  - Bereitschaft zur interkulturellen Zusammenarbeit
  - Umfassende Kommunikationsfähigkeiten (inkl. Fremdsprachen)
  - Offenheit gegenüber Andersartigen
  - Toleranz
  - Innere Stabilität zur Krisenbewältigung
  - Flexibilität
- **Simulationskonzept** – mögliche (Konflikt-) Situationen werden simuliert, Prinzip "Learning by doing", Form: Fallstudien, Rollenspiele, Gruppenarbeit
- **Interaktionskonzept** – Teilnehmer aus dem Gastland als Ansprechpartner, Angehörigen verschiedener Kulturen in direkter Interaktion

#### 3.5.2 Personalentwicklungsmethoden

*verschiedene Dimensionen:*

- *Aktive und passive Trainingsmethoden*
- *Einzel- und Gruppentraining*
- *Training on-the-job und Training off-the-job*

## 4. Interkult. Personalführung

### 4.1 Defintion

Unter **Interkulturellem Personalmanagement** versteht man heutzutage die Führung einer interkulturellen Belegschaft so, dass sie durch ihre Vielfältigkeit und das damit verbundene Potenzial zur Wertschöpfung eines Unternehmens beiträgt.<sup>1</sup>

Durch kritisches Beobachten seitens der Gewerkschaften, Mitarbeitervertretungen und der Öffentlichkeit, wurden Unternehmen gezwungen, sich mit der Integration von Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen zu befassen.

Aus einer interkulturell orientierten Corporate Identity ergibt sich eine positive Imagewirkung für das Unternehmen. Durch ein interkulturell orientiertes Corporate Behaviour steigt die Mitarbeitermotivation und Identifikation mit dem Unternehmen.

**Beispiel:** Kulturspezifische Abende/Ausflüge/Mitarbeiterzeitungen (die die Kultur der internationalen Mitarbeiter näherbringen)

Durch ein interkulturell orientiertes Corporate Design und Communication können sowohl Unternehmensimage international verbreitet, als auch die Bindung von Kunden im jeweiligen Land an das Unternehmen aufgebaut werden.

**Beispiel:** Coca Cola Deutschland VS. Coca Cola China

### **Besonderheiten bei der Personalauswahl**

Wichtig bei der Vorauswahl sind bekanntlich die Bewerbungsunterlagen und gerade diese unterliegen kulturspezifischen formalen Regeln.

### **Besonderheiten bei dem Bewerbergespräch**

Durch die <b>Sprachbeherrschung</b> und den <b>Sprachgebrauch</b> kann es zu Missverständnissen und Irritationen kommen. Oft tendieren Menschen dazu, andere, die eine Sprache weniger gut sprechen, für weniger intelligent zu halten.	<b>Selbstsicheres Auftreten</b> ist in den westeuropäischen Kulturen selbstverständlich, jedoch in kollektivistisch geprägten Kulturen eher unerwünscht.	Die Art und Weise, wie Menschen persönliches <b>Vertrauen aufbauen</b> , ist kulturell sehr unterschiedlich. In manchen Kulturen tauscht man sich, bevor man ins Geschäft kommt, über Themen aus, die man in anderen Kulturen als völlig irrelevant betrachtet.
<i>Mögliche Lösung:</i>  Aktive Gesprächstechniken, wie Zusammenfassen, Nachfragen, den gleichen Satz mit anderen Worten formulieren sind Hilfsmittel und bauen gegenseitiges Verständnis auf.	<i>Mögliche Lösung:</i>  Interviewer sollten diese Verhaltensweisen in ihrem kulturellen Kontext deuten können, um Fehleinschätzungen zu vermeiden.	<i>Mögliche Lösung:</i>  Interviewer sollten dafür sensibilisiert sein und sich für solche Bewerber mehr Zeit nehmen, um ein informelles Gespräch bei einem Kaffee zu führen und somit gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.

Eign. Darstellung nach Blom/Meier, 2002

<sup>1</sup> Blom/Meier, 2002, S. 238

## **Besonderheiten bei der Mitarbeiterführung**

Natürlich kann es auch in Mitarbeitergesprächen, z. B. zur Regelung eines Konfliktes oder Beratung im Rahmen der Führungsverantwortung des Vorgesetzten zu den oben genannten kulturell bedingten Problemen kommen. Vorgesetzte sollten sich gemeinsam über die sozial-normativen Verhaltenskriterien beraten, um Beurteilungsfehler zu vermeiden.

In der Praxis fühlen sich die Beteiligten in multi-kulturell gemischten Teams oft damit überfordert, ihren Führungs- oder Kommunikationsstil immer der jeweiligen Situation und dem „Kultur-Zusammentreffen“ anzupassen. Hier hat sich die gemeinsame Festlegung von Kommunikations- oder Führungsleitlinien, z. B. in einem internationalen Projektteam, erfolgreich gezeigt.

## **5. Fazit/Ausblick**

Es gibt keine einzige optimale Lösung für interkulturelle Kommunikationsprobleme. Genauso wenig gibt es ein optimales Konzept für das interkulturelle Personalmanagement. Schließlich ist jeder Mensch ein eigenständiges Wesen, auf den sich nicht alle Regeln gleich anwenden lassen. Somit ist es wichtig, Konzepte zum interkulturellen Management weiter zu entwickeln und es stärker in den Firmen auszubauen.

Literaturempfehlung:

Blom, H. und Meier, H.: Interkulturelles Management, Berlin, 2002

Chen, Guo-Ming; Starosta, W.: Foundations of Intercultural Communication, Needham Height, Mass., 1998

Götz, K.: Interkulturelles Lernen, interkulturelles Training, München, 2000

Hogen, J.: Entwicklung interkultureller Kompetenz, Marburg, 1998



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>