

Astrid Podsiadlowski, Erika Spieß*

Zur Evaluation eines interkulturellen Trainings in einem deutschen Großunternehmen**

Die Effektivität von Trainings in einem multinationalen Unternehmen zur Entwicklung interkultureller Fähigkeiten wurde in einer qualitativen Einzelfallstudie multimethodal untersucht. Das Forschungsdesign bestand aus vier Untersuchungsgruppen: Trainingsteilnehmer vs. Nichttrainingsteilnehmer sowie Deutsche und Amerikaner. 42 Fragebögen wurden ausgewertet. Der Fragebogen enthält drei Themenbereiche: Allgemeine Erfahrungen mit der deutschen bzw. amerikanischen Kultur (erhoben über einen projektiven Test und ein Polaritätenprofil bzw. semantisches Differential), Beurteilen und Lösen eines interkulturellen Konfliktes (anhand eines Fallbeispiels mit offenen Fragen) und Erfahrungen in der interkulturellen Zusammenarbeit (offene Fragen). Die Auswertung mit Hilfe eines Kategorienschemas ergab, daß sich Trainingsteilnehmer durch deutlich höhere interkulturelle Kompetenz auszeichnen. Somit zeigte sich, daß Trainings erfolgreich interkulturelle Kompetenz fördern. Besonders empfehlenswert ist, junge Mitarbeiter schon zu Beginn einer interkulturellen Projektarbeit in solche Trainings zu schicken.

The present article deals with a qualitative case study which by multiple methods evaluated intercultural trainings carried out within a multinational organization. There were four research groups: training participants versus non-participants and German versus American employees. 42 questionnaires were evaluated, the questionnaires comprising three sections: general experiences with the German and American cultures (gathered on the basis of a projective test and a semantic differential), recognition and solution of an intercultural conflict (a case study with open questions), and experiences in intercultural cooperation (open questions). Analysed by a system of categories the answers showed that training participants excelled in a much higher intercultural competence. Thus, intercultural trainings are successful means of promoting intercultural competence. It is highly recommendable to give young employees the opportunity to participate in intercultural trainings already at the beginning of their intercultural work.

* Dipl. Psych. Astrid Podsiadlowski, Jahrgang 1969, hat ihr Diplom am Institut für Psychologie, Abt. Organisations- und Wirtschaftspsychologie (Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel) der Universität München gemacht. Sie ist freiberuflich im Bereich Moderation, Teamentwicklung und interkulturellen Trainings tätig. Zur Zeit absolviert sie ein Praktikum im Trainingscenter der Deutschen Bank in Singapur.

Dr. Erika Spieß, Jahrgang 1954, ist Habilitationsstipendiatin am Institut für Psychologie, Abt. Organisations- und Wirtschaftspsychologie (Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel) der Universität München, Leopoldstr. 13, D-80802 München. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Motivation von Auslandsentsendungen, Kooperation in Unternehmen und der Frauenerwerbstätigkeit.

** Artikel eingegangen: 27.7.95 / revidierte Fassung eingegangen und akzeptiert: 27.9.95.

1. Problemstellung

Die zunehmende Internationalisierung deutscher Unternehmen stellt die Unternehmen vor neue Anforderungen auch im Bereich des Personalmanagements und der Personalentwicklung (Wolf 1995; Djarrahzadeh 1993). Internationalisierung führt jedoch nicht zwangsläufig zur Konvergenz, sondern auch zur Partikularisierung, d.h. Organisationen werden zwar weltweit ähnlicher, die Personen in den Organisationen jedoch tendieren dazu, ihre kulturelle Einzigartigkeit zu bewahren (Adler 1991; Thomas 1995). Zunehmend ist nun interkulturelle Kompetenz erforderlich, um die Zusammenarbeit mit fremden Kulturen zu verbessern. *Interkulturelle Kompetenz* beinhaltet die Fähigkeit, sich Orientierungswissen über fremde Kulturstandards anzueignen, die eigene kulturelle Prägung zu reflektieren, kulturdivergente Handlungsschemata zu koordinieren und die Fähigkeit, sich in fremde Kulturen hineinzusetzen. Im Falle interkultureller Zusammenarbeit können kulturelle Divergenzen als Barriere wirken und die gegenseitige Verständigung erschweren, sie können aber auch als leistungsförderliches Potential erkannt und zur Förderung synergetischer Effekte genutzt werden (Adler 1991).

Als Kennzeichen internationaler Personalarbeit, die vor allem bei großen, multinationalen Unternehmen angesiedelt ist, werden große, räumliche und kulturelle Distanzen, Wertigkeitsunterschiede zwischen den Herkunfts- und Einsatzländern sowie ein hoher administrativer Aufwand gesehen (Mayrhofer 1991). Vorbereitende Trainings für die zu entsendenden Mitarbeiter werden zunehmend als notwendig und sinnvoll erkannt. Nach Kühlmann (1995) gibt es jedoch bislang wenig Hinweise darauf, welche Trainingskonzepte zur Vorbereitung auf Auslandsaufenthalte nötig sind und wie sich Kooperation zwischen Personen unterschiedlicher Nationalitäten effizient gestalten läßt. Die Kriterien für den Auslandseinsatz sind bisher vor allem von Praktikern entwickelt worden (z.B. Clackworthy 1992; Bittner/Reisch 1994; Boehm-Tettelbach/Wichmann 1994). Das internationale Personalmanagement befindet sich gerade in Deutschland noch in den Anfängen (Kammel/Teichelmann 1994), sei es bei der Personalbeschaffung und -auswahl, der Vorbereitung, der Betreuung, der Entlohnung und der Wiedereingliederung. In den meisten - nicht nur deutschen - Unternehmen fehlt zudem die Erfolgskontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen.

2. Konzeption der empirischen Untersuchung

2.1 Ziele

Die Untersuchung hatte zum Ziel, am Beispiel eines multinationalen Unternehmens, das in mehr als 120 Ländern präsent ist, Trainingseffekte von Maßnahmen zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen zu überprüfen. Die Unternehmensleitsätze dieser Organisation postulieren eine *polyzentrische* Internationalisierungsstrategie, wobei deren Realisierung hier nicht weiter überprüft werden konnte. Im Zentrum standen interkulturelle Trainings, in denen Deutsche und Amerikaner, die arbeitsbedingten Kontakt innerhalb des Unternehmens mit der jeweils anderen Kultur haben, interkulturelle Handlungskompetenz und Möglichkeiten zu einer effektiveren Zusammenarbeit entwi-

ckeln sollen. In der interkulturellen Zusammenarbeit sind aufgrund unterschiedlicher kultureller Prägungen Mißverständnisse wahrscheinlich. Auch oder gerade bei ähnlichen Kulturen kann ein fehlendes Bewußtsein der meist subtilen und nicht direkt beobachtbaren Wertunterschiede, die sich nicht nur im Geschäftsverhalten äußern, zu unnötigen Problemen führen (Hall/Hall 1991).

Diese interaktionsorientierten Trainings dauern 2,5 bis 3 Tage und werden intern von zwei Trainern mit jeweils unterschiedlichem kulturellen Hintergrund als off-the-job Maßnahme durchgeführt. Im Sinne von Schulte (1988) handelt es sich um ein internes „off-the-job Entwicklungsprogramm“, das „in der Regel von den Personalabteilungen multinationaler Unternehmen organisiert“ (ebd., S. 189) wird, die ein spezielles Trainingsprogramm entwickeln, im Unterschied zu den externen off-the-job Entwicklungsprogrammen, wie z.B. Management Workshops, die die Wissenserweiterung der Teilnehmer anzielen oder on-the-job Entwicklungsprogramme, die in den Auslandsgesellschaften nach dem Prinzip des learning by doing durchgeführt werden.

Der Zugang zu den eigenen und fremden kulturbedingten Verhaltensweisen soll auf verschiedenen Wegen ermöglicht werden:

- Vorträge und Durcharbeiten von schriftlichem Material zu amerikanischen und deutschen Verhaltensmustern
- Übungen in Präsentationen und Projektbesprechungen
- Lösen von Problemsituationen in gemischt- und mono-kulturellen Arbeitsgruppen
- Analysen von Videoaufnahmen
- Informeller Austausch der Teilnehmer untereinander und mit den Trainern
- Schreiben eines eigenen Protokolls über die gewonnenen Erfahrungen, Einsichten und Umsetzungsvorstellungen
- Diskussion von Fallbeispielen und kritischen Ereignissen.

Wesentlich sind Plan- und Rollenspiele, in denen typische, konflikthafte Arbeitssituationen simuliert werden. Somit sollen eigene und fremde Verhaltensmuster reflektiert werden. Dadurch wird gelernt, wie Signale genauer gesendet und empfangen werden können.

Die Untersuchung verfolgte folgende Teilziele:

1. Wie sieht die Zusammenarbeit in Projektgruppen mit deutschen und amerikanischen Mitarbeitern aus? Welche Konfliktpunkte existieren?
2. Mit welchen Kriterien kann interkulturelle Kompetenz gemessen werden?
3. Welche Wirkung haben die in diesem Unternehmen durchgeführten interkulturellen Trainings?

2.2 Zur Methode und den Meßinstrumenten

Kultur ist ein komplexer, bislang wenig erfaßter Einflußfaktor (Schein 1990). Um dieser Komplexität gerecht zu werden, wurde ein *qualitativer* Ansatz gewählt. Die Untersuchung hat den Charakter einer Einzelfallstudie, da eine soziale Einheit - ein deutsches Großunternehmen - als Untersuchungseinheit aus einer Gesamtheit herausgenommen wurde, um typische Vorgänge innerhalb dieser Untersuchungseinheit aufzufinden und herauszuarbeiten (vgl. Neuberger/Kompa 1987; Schein 1990). Ein wesentli-

ches Kennzeichen der qualitativen Sozialforschung ist die Empfehlung, multimethodisch vorzugehen (vgl. Köckeis-Stangl 1980; Flick et al. 1991; Lamnek 1989). Entsprechend wurde die Datenerhebung multimethodal gestaltet, denn eine derartige Triangulation dient dazu, Informationen von verschiedenen Ansatzpunkten her zu hinterfragen und einzukreisen (Köckeis-Stangl 1980).

Das eigentliche Erhebungsinstrument stellt ein Fragebogen dar, bei dem durch offene Fragen der qualitative Ansatz gewahrt bleiben sollte. Folgende Themenbereiche wurden in den Fragebogen aufgenommen:

1. Allgemeine Erfahrungen mit der deutschen bzw. amerikanischen Kultur

Diese wurden durch einen projektiven Test und ein Polaritätenprofil bzw. semantisches Differential zum Bild der deutschen und amerikanischen Kultur erhoben. In dem projektiven Test (vgl. Nerdinger/Rosenstiel/Sigl/Spieß 1990) sollten die Befragten den Wortwechsel zwischen einem Amerikaner und einem Deutschen durch die jeweiligen Gedanken ergänzen, die die abgebildeten Figuren haben könnten. Als quantitatives Element war das Polaritätenprofil eingebaut worden (Nerdinger/Stengel/ Spieß/Rosenstiel, 1985).

2. Beurteilen und Lösen eines interkulturellen Konfliktes

Nach Präsentation des Fallbeispiels wurden offene Fragen dazu gestellt.

3. Erfahrungen in der interkulturellen Zusammenarbeit

Diese wurden mit offenen Fragen ermittelt.

Um nicht nur subjektive Selbsteinschätzungen zu erhalten und da nicht auf Beurteilungen durch Kollegen oder Vorgesetzte zurückgegriffen werden konnte, wie dies zum Beispiel von Hofstede (1980a) oder Wottawa (1990) zur Evaluierung empfohlen wird, bietet das Lösen eines Fallbeispiels, die Beantwortung eines projektiven Testes und die Aussprache weiterführender Empfehlungen durch die Trainingsteilnehmer einen Indikator dafür, ob Gelerntes in Verhalten umgesetzt wurde.

Kernstück des Fragebogens bildet das Fallbeispiel (Abb. 1), anhand dessen Art der Bearbeitung die interkulturelle Kompetenz der Untersuchungsteilnehmer und der Transfer beurteilt werden sollten. Das Fallbeispiel ist deshalb geeignet, weil es auf Grundlage eines simulierten Geschäftsgesprächs zwischen Deutschen und Amerikanern, das wortwörtlich protokolliert vorlag, konstruiert wurde. Das Gespräch kann als typisch für einen nicht gelösten Verhandlungskonflikt angesehen werden, an dem deutlich kulturspezifische Verhaltensmuster zu erkennen sind. Bei der Fallkonstruktion sind bewußt kulturelle Prägungen eingebaut worden, wie sie in der Literatur beschrieben und in verschiedenen empirischen Untersuchungen im deutschen und amerikanischen Arbeitsleben gefunden wurden (vgl. Byrnes 1986; Friday 1991; Hall/Hall 1991; Meyer 1991; Thomas 1993b; Usunier/Walliser 1993).

Die Untersuchungspersonen sollten dieses Beispiel hinsichtlich der darin liegenden Konfliktpunkte analysieren, Parallelen zu kulturspezifischen Verhaltensmustern ziehen und weiterführende Vorschläge zur Klärung der Situation machen. Somit kann überprüft werden, wie das kulturspezifische Wissen auf eine beispielhafte Konfliktsituation von den Befragten angewendet wird.

Fallbeispiel

Ein neues pan-europäisches Satellitensystem ist von deutschen Lieferanten installiert worden, um Europas Luftverkehr zu steuern. Das alte regionale Bodensystem wurde eingemottet, ist aber noch verfügbar. Das System mit drei parallel arbeitenden Satelliten funktioniert seit fünf Monaten. Jedoch entwickelt sich gerade eine Krisensituation, da zwei Satelliten Signale senden, die auf einen möglichen Systemzusammenbruch in drei Wochen hinweisen. Die amerikanischen Kunden haben die deutschen Lieferanten zu einer Sitzung einberufen, um die Situation zu diskutieren.

Crisis Meeting: 2 Americans, 4 Germans

Participants numbered 1-6, seated from left to right, 1-2 American, 3-6 German

all: Good Morning, how do you do, pleasure to see you again (shaking hands, mumbling, seating arrangements)

American (2): So, did you have a nice trip here?

all: Thank you, very pleasant.

German (6): So gentlemen, I'd like to introduce the problem: After having launched our satellite, 24 hours ago we have just learned that there have been some disturbing reports that don't fit into the 1000 possible defect patterns. We had an emergency meeting and we are able to propose some solutions which we worked out but on a very preliminary basis. We would like to have your first estimation of this solution as an objective of this meeting. Therefore I'd like to propose that Mr. ... (5) explains our possible ways to find a solution of this difficult situation. Then we should enter into the discussion with your opinion about our proposal.

American (1): Sounds fine.

German (5): May I start, before we go into details, may I ask one question: Is your operation hindered?

American (2): We're very concerned about the signals you've been receiving and as you know, it hit the news media to some extent and we're very concerned, number one, about how the public will react. So we would like to resolve this issue very quickly, we'd like to know if it's a real safety issue or if it could be perceived as a safety issue. So therefore we're very interested in resolving this immediately or as soon as possible.

German (5): I think we have to look for more details. We would suggest that we combine the old system with the still operating satellites. There is respective equipment, machinery and software available, so that you can operate for a while under circumstances which are better than the old system; not as good as the complete new system but which is a rather good compromise that could work also for some time in order to really find out what the problems are. As you know one other possibility is to send someone up there to look in space for the problem. From our point of view I think this is no solution because we do not expect that the people will really be able to find the fault. All the electrical equipment we need to check the two satellites is available here, so why don't we use the ground system to find the causes here. Think of Murphy's law!

American (2): I'm sitting here trying to figure out exactly what you're proposing again. We're very concerned about safety, we're very concerned about public perception about safety. I guess I'd be interested in hearing about the time scale because I feel that when we're dealing with safety, time is a very important aspect and so I guess I'd be interested in hearing more about how long you think it will take to implement this.

Die deutschen Verhandlungspartner beginnen ihren Plan darzustellen. Innerhalb der nächsten drei Wochen soll das alte Boden-System wieder funktionieren und mit dem noch funktionsfähigen Satelliten verknüpft werden. Diese Übergangslösung wird bis zur Problemlösung eingesetzt werden. Sie beginnen die möglichen Alternativen für das weitere Vorgehen vorzustellen...

American (1): Let me interrupt if I might, gentlemen. I think, we are appreciative that you've obviously spent a lot of time thinking about ways to recover from this situation, on the other hand we feel a tremendous sense of urgency to protect the operation of the system so that the public doesn't have to suffer from reactivation of the old system which as you all know was unsatisfactory at the time we shut it down. Now we believe that we must do everything possible to prevent the situation where we have a degradation of system operation. So our idea was to identify a plan that would assure us that we would be able to get the system fixed within 2 weeks from today and that's really our objective. I think your first idea of preparing the old system for the worst event that's certainly a good one, but that's not enough in our opinion. We should be doing everything possible to fix the system. You mentioned sending someone up to test the satellite. We understand Murphy's law, we understand that there's no guarantee that that will be successful, but on the other hand, we would believe strongly that that's something we must do as soon as possible. So we would like to hear more discussion from you along those lines. Let's not take this more "wait and see attitude", let's take a more aggressive approach in trying to solve this problem as fast as we can.

German (5): OK, we understand your point of view that you would like to have it fixed as soon as possible, but I think that if we look at the reality, we have an unexpected problem as you know and have said already, you know we are an experienced company, we know what we do.

Nun stellen die Deutschen ausführlich ihr Konzept für das weitere Vorgehen vor. Sie wollen versuchen, so schnell wie möglich die Übergangslösung zu installieren. Innerhalb der nächsten zwei bis drei Monate sollen mit den neuesten technischen Möglichkeiten die Gründe für das Versagen und neue Fehlermuster gefunden werden, um dann Schritt für Schritt das vollständige, neue System funktionstüchtig laufen zu lassen.

American (1): Excuse me, Mr. (4) We understand, again, all of your good work to try to come up with solutions but when you start talking about solutions that are 2-3 months down the road this is just not acceptable to us. And I think we need to understand why you are against the option of sending people up in the shuttle to fix the satellites. That seems to us to be the best chance of success. There is the possibility of a public outcry that we have let the public down. We certainly want to acknowledge that the project has gone very well, you people have done an outstanding job getting the project up and running - we certainly acknowledge this. But to put people up to test the satellites and hopefully not just test them, but determine what's wrong and fix them demonstrates the public that we're doing everything possible to try to avoid a disastrous crash of our new system. We believe that must be in your best interest as well. The pressure on us is just tremendous to make sure that we don't have this complete system failure that we're threatened with at the moment. So I would like to hear more about your willingness to send some of your people over to the US.

German (5): I think if you look at the experience we have had with repairing satellites in the past, it has not been too promising to find a fast and short term solution. I think we should try to find the error from the ground with the test facility we have. And if we have a hardware problem on the satellite, then quite clearly we are prepared to send somebody up immediately. But at this stage of the analysis of the problem it really doesn't make sense to us.

German (4): We can use much more data and testing and checking with the test system than the experts could do in the orbit.

American (1): We can understand your desire to do this in a technically logical way. But again, we remind you of the commitments that were made ...

2.3 Ablauf der Untersuchung

Für die Entwicklung dieses Fallbeispiels und des Fragebogens als Ganzes waren verschiedene Vorarbeiten nötig, deren Ablauf dem induktiven Vorgehen (Lamnek 1983) entsprechen sollte. In der Anfangsphase wurde hauptsächlich Literatur zur kulturvergleichenden Forschung im allgemeinen (vgl. Boesch/Eckensberger 1969; Brislin et al. 1973; Hofstede 1980a,b; von Keller 1982; Trommsdorff 1984, 1989) und zur deutschen und amerikanischen Kultur im besonderen (vgl. Friday 1991; Hall/Hall 1991; Hofstede 1980a; Thomas 1993b) herangezogen. Nach dem Prinzip der teilnehmenden Beobachtung (Lewin 1953) wurde eines der interkulturellen Trainings besucht.

Um einen weiteren Eindruck vom Trainingsprozeß und dem unterschiedlichen Verhandlungsvorgehen im deutschen und amerikanischen Arbeitsverhalten zu gewinnen, wurde durch Verhaltensbeobachtung Videomaterial aus den Trainings analysiert. Dies geschah mit Hilfe des TALK-Modells (Neuberger 1985), indem jede einzelne Aussage der Gesprächspartner danach beurteilt wurde, ob sie etwas zum Inhalt, zu sich und/oder zu der Art der Beziehung aussagen soll oder Appell-Charakter hat und ob sich das deutsche Kommunikationsverhalten von dem der Amerikaner unterscheidet. Ebenso wurde firmeneigenes Material zu Trainingsmethodik und -ergebnissen und Unternehmenskultur herangezogen.

Für den Transfer ist die Frage wichtig, ob die verwendeten Trainingsmethoden, vor allem die Simulationen von Geschäftssituationen, den Berufsalltag repräsentieren. Nur so kann die Bearbeitung des Fallbeispiels durch die Befragten eine Aussage über deren interkulturellen Erfolg machen. Deshalb wurden anschließend als Pretest zwei leitfadengestützte Interviews geführt. Die Themenbereiche und Fragen, die in den Fragebogen aufgenommen werden sollten, wurden so mündlich auf ihre Verständlichkeit und Relevanz überprüft. Besonders wichtig war, inwieweit das Fallbeispiel für jeweils einen Deutschen und einen Amerikaner nachvollziehbar und repräsentativ für eine konflikthaltige Arbeitssituation ist, so daß dies zusätzlich hinterfragt wurde. Weiterhin wurde das Fallbeispiel in einem Training vorgetragen, in der es eine Gruppendiskussion anregte und keine Reaktanz hervorrief.

Interkulturelle Fragestellungen erfordern idealerweise, daß sie von Forschern verschiedener Kulturen, die in mehr als einer Umweltkultur erzogen wurden, bearbeitet werden (Hofstede, 1980b). Für die vorliegende Untersuchung wurde in jeder Phase des Forschungsprozesses mit deutschen, amerikanischen und binationalen Fachleuten (hauptsächlich interkulturelle Trainer und Psychologen) Rücksprache gehalten.

2.4 Design

Um den Einfluß der Trainings zu überprüfen, wurden ehemalige Trainingsteilnehmer einer Kontrollgruppe von Personen gegenübergestellt, die noch nicht an einem derartigen Training teilgenommen haben. Da außerdem zwei Personengruppen unter-

schiedlicher Kulturzugehörigkeit, der deutschen und der amerikanischen, gegenübergestellt wurden, ergaben sich vier Untersuchungsgruppen (Tab 1).

Tab. 1: Zusammensetzung der vier Untersuchungsgruppen

	Anzahl der Trainingsteilnehmer	Anzahl der Nicht-Trainigsteilnehmer	Σ
Deutsche	16	9	25
Amerikaner	9	8	17
Σ	25	17	42

Die Befragten waren alle Mitarbeiter des Unternehmens mit arbeitsbedingtem Kontakt zu Mitarbeitern der jeweils anderen (deutschen oder amerikanischen) Kultur. Die Auswahl der Untersuchungspersonen entsprach einem theoretischen Sampling (Lamnek 1989), d.h. die Rekrutierung der Zielgruppe der Untersuchung erfolgte demzufolge bewußt auf Basis der Teilnehmerlisten, Trainingsinteressenten und Kollegen von Trainingsteilnehmern. Für die Gruppe der Trainingsteilnehmer sollte das Training nicht länger als drei Jahre zurück liegen.

Entsprechend diesen vier Untersuchungsgruppen wurden vier Fragebogenversionen angefertigt, davon zwei in deutscher und zwei in englischer Sprache. Um sprachliche Schwierigkeiten zu vermeiden, wurden die Erhebungsinstrumente von einer Dolmetscherin übersetzt und von englischen Muttersprachlern bezüglich dessen Kulturspezifität überprüft.

Von 99 angeschriebenen Personen wurden 47 Fragebögen zurückgeschickt, dies entspricht einem Rücklauf von 48 Prozent. 42 Fragebögen konnten vollständig ausgewertet werden.

Entsprechend der Technikorientierung des Unternehmens gehörten 56% der Befragten der Berufsgruppe der Ingenieure an, 14% den Naturwissenschaften und 30% den Wirtschaftswissenschaften. Das Durchschnittsalter betrug 41,65 Jahre. Insgesamt blickten die Untersuchungspersonen auf durchschnittlich 7,64 Jahre an interkultureller Zusammenarbeit zurück. Die empirische Untersuchung wurde im Zeitraum vom 1.1. bis 30.6. 1994 durchgeführt, die Gesamtauswertung aller Daten war im Dezember 1994 beendet.

3. Ergebnisse

3.1 Das Kategoriensystem

Die vorliegenden Fragebögen wurden wortwörtlich dokumentiert und entsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 1991) systematisch ausgewertet. Wesentlich hierfür ist die Entwicklung eines Kategorienschemas, mit Hilfe dessen das Material zusammengefaßt und strukturiert wird. Dieses soll sich aufgrund einer gründlichen theoretischen Aufarbeitung des Forschungsproblems und als Interpretation aus dem Material entwickeln (Lamnek 1989).

Um Aussagen über die interkulturelle Kompetenz der Untersuchungspersonen machen zu können, mußten Kriterien entwickelt werden. Anhand der Einordnung der Aussagen bezüglich dieser Kriterien sollten Trainingsteilnehmer und Nicht-Trainingsteilnehmern gegenübergestellt werden.

Die Fragen bzw. Fragebogenelemente, die zur Beurteilung herangezogen wurden, waren folgende:

- der projektive Test
- die Fragen zum Fall:
 - Was ist den Teilnehmern wichtig, wie wollen sie das Problem lösen ?
 - Wie bringen die Teilnehmer ihre abweichenden Vorstellung vor?
 - Inwieweit entsprechen diese Vorgehensweisen kulturellen Verhaltensmustern?
 - Wo mißverstehen sich die Teilnehmer?
 - Was sollten die Teilnehmer tun, um die Mißverständnisse zu klären?
- die Fazitfrage:
 - Was sollten die beiden Kulturen bei der interkulturellen Zusammenarbeit besonders berücksichtigen?

Nach mehrmaligem Durchgang durch das Material wurden bestimmte Auffälligkeiten registriert. Manche Befragte bedienten sich wertender Äußerungen vor allem negativer Art, andere eher neutraler Beschreibungen. Auch konnte zwischen Befragten, die sich wiederholten und auf jede Frage ähnlich antworteten, und solchen, die immer wieder neue Aspekte ansprachen, unterschieden werden. Parallel wurde die Literatur zur interkulturellen Kompetenz herangezogen. Dort wird besonders betont, daß eine differenzierte und sensible Wahrnehmung und ein Verständnis für beide Kulturen wichtig ist, ebenso wie eine positive Einstellung frei von Vorurteilen und Stereotypen und ein Wissen über Merkmale der Kulturen (zum Beispiel Kealy/Ruben 1983; Thomas 1993a; Triandis 1983).

Die Aussagen in den Fragebogenelementen unterschieden sich nun deutlich, ob sie zur eigenen Kultur oder zur anderen gemacht werden, ob sie Wertungen beinhalten oder nur beschreiben, ob kulturspezifisches Wissen oder Verallgemeinerungen geäußert werden. Somit entstand das folgende Kategoriensystem (Abb. 2): Der erste Begriff bildet den Oberbegriff für die problemrelevante Dimension, in Klammern steht die Unterkategorie, die der Merkmalsausprägung einer Variablen entsprechen soll (vgl. Mayring 1991). Pro Kategorie wird in Eigen- und Fremdwahrnehmung unterschieden, denn für eine ausgewogene Wahrnehmung der eigenen und der fremden Kultur ist „neben dem Verstehen fremdkultureller Orientierungssysteme eine Reflexion des eigenkulturellen Orientierungssystems [nötig ...] Interkulturelles Lernen provoziert das Gewährwerden

sowohl fremdkultureller Merkmale (fremde Kulturstandards) als auch das Bewußtwerden eigenkultureller Merkmale (eigene Kulturstandards)." (Thomas 1993a, S. 383).

Abb. 2: Das Kategoriensystem

1. Kategorie: Stereotypisierungen (Vorurteile, Verallgemeinerungen, negative Wertungen)
2. Kategorie: Empathie (Aussagen, in denen sich die Person in eine Kultur hineinversetzt hat, dadurch daß sie kulturelle Hintergründe sehen und erklären konnte)
3. Kategorie: Kulturstandards (Nennen verschiedener, kulturspezifischer Prägungen)

Im folgenden werden die einzelnen Kategorien näher vorgestellt. Sie sind ein wesentliches Ergebnis der Untersuchung, soll doch mit ihnen interkulturelle Kompetenz erfaßt werden.

Kategorie: Stereotypisierungen

Aufgrund seiner begrenzten Informationsverarbeitungskapazität tendiert der Mensch zu Kategorisierungen (Forgas 1994). Dahinter verbirgt sich das Risiko falscher Eindrucksbildung, so daß es zu Verzerrungen und Stereotypisierungen kommen kann. Wenn die Untersuchungspersonen vorurteilsbehaftete, stereotype und/oder ethnozentrische Äußerungen über die eigene oder fremde Kultur machen, wurden diese Aussagen unter die Kategorie der Stereotypisierungen subsumiert. Ein Kriterium dafür sind negative Wertungen und das Unterstellen negativer Beweggründe. Zum Beispiel schreibt eine Person in die Gedankenblase des Deutschen im projektiven Tests: "Jetzt habe ich aber die Nase voll von diesem Ami". Auch dem Amerikaner werden negative Gedanken unterstellt: "I've told you what I think, you stubborn HUN". Negative Wertungen sind auch Aussagen wie "Americans feel that Germans are a bunch of systematic robots". Ein weiteres Kriterium für Stereotypisierungen sind Pauschalurteile und Verallgemeinerungen wie "they are perfectionists" oder "German creativity and spontaneity is low".

Werden kulturelle Hintergründe negiert, die bei dem Fallbeispiel als ein immer wiederkehrendes Muster eingearbeitet worden sind, und werden die Ursachen für Mißverständnisse nur bei den Personen selbst gesucht, gilt diese Äußerung als eine Fehleinschätzung bzw. als fundamentaler Attributionsfehler, da "Verhaltensauffälligkeiten allein personal attribuiert und nicht als Resultat kulturspezifischer und von der eigenen Kultur abweichender Orientierungssysteme interpretiert werden" (Thomas 1993a; S. 385).

Kategorie: Empathie

Zur interkulturellen Kompetenz gehören soziale Fähigkeiten wie Offenheit, Beweglichkeit, Anerkennung der Gastkultur und Einfühlungsvermögen, die unter den Begriff Empathie fallen (Moran/Stripp 1991). Bei der Kategorie Empathie geht es um die Frage, inwieweit sich jemand in die eigene oder andere Kultur hineinversetzen kann

und wie differenziert kulturelle Zusammenhänge reflektieren werden. Wenn kulturspezifische Einstellungen, Werte oder Verhaltensmuster beschrieben werden, fallen derartige Äußerungen unter diese Kategorie. Dazu gehören Aussagen wie "Details and technology are very important to Germans" oder "Americans are much more action oriented, risk taking is a requirement for most Americans".¹

Zur Kategorie zählen ebenfalls kritische, aber nicht abwertende Äußerungen. Zum Beispiel denkt eine amerikanische Untersuchungsperson, daß "Americans generally are too willing to compromise". Wenn Empfehlungen ohne belehrende Überheblichkeit gegeben werden, sind sie ein Kriterium der Kategorie Empathie. Positiv bewertet wird zum Beispiel die Empfehlung "Don't take direct and truthful behavior of Germans as an insult or being impolite" eines Amerikaners an die deutschen Gesprächsteilnehmer - ein häufig erwähntes Problem, das Amerikaner mit dem deutschen Umgangston haben und das ein zentrales Ergebnis aus verschiedensten empirischen Studien zum deutschen und amerikanischen Gesprächs- und Verhandlungsverhalten darstellt (Byrnes 1986; Friday 1991; Meyer 1991).

Als ein Zeichen von Einfühlungsvermögen werden zusätzlich Bemerkungen zu Schwierigkeiten angesehen, die die jeweilige Kultur mit kulturspezifischen Verhaltensmustern der anderen hat. Amerikanische Untersuchungspersonen erklären die Mißverständnisse zwischen den deutschen und amerikanischen Gesprächsteilnehmern damit, daß die Amerikaner "don't understand that the Germans need sound technical reasons". Hier spricht die Untersuchungsperson das deutsche Bedürfnis an, glaubwürdig zu wirken (Friday 1991).

Eine Schwierigkeit, die Deutsche mit Amerikanern haben, wird im folgenden von einem Untersuchungsteilnehmer angesprochen: "Deutsche verstehen nicht die amerikanische Sorge um öffentliche Meinung, sie wird wahrscheinlich auf deutscher Seite als 'typisch' oberflächlich, vielleicht auch als Aktionismus betrachtet". Besonders im Gesprächsverhalten wird das Bedürfnis von Amerikanern, persönlich angenommen zu sein (Friday 1991) deutlich. Wenn Hintergründe für die Verhaltensmuster erklärt werden können, ist ein Trainingsziel - die Ursachen für das Verhalten von Kulturen aus Sicht der jeweiligen Kultur beurteilen zu können - erreicht (Triandis 1983; Forgas 1994) und deutet ebenso auf eine erhöhte Empathie hin.

Kategorie: Kulturstandards

¹ Während Deutsche Sicherheit, Ordnung und Zuverlässigkeit hoch schätzen, legen Amerikaner Wert auf freie Handlungsmöglichkeiten entsprechend dem wesentlich geringeren Wert, den die Amerikaner auf der Dimension der Unsicherheitsvermeidung in der kulturvergleichende Studie von Hofstede (vgl. Hofstede 1980a) erhalten. Hofstede weist in seiner Untersuchung ebenso auf die individualistische Orientierung der Amerikaner hin, wobei Deutsche im Vergleich kollektivistischer handeln. Wie sich derartige unterschiedliche kulturelle Verhaltensmuster im Arbeitsleben festmachen lassen, haben besonders Hall und Hall (zum Beispiel Hall/Hall 1991) analysiert.

Diese Kategorie dient zur Erfassung des Wissens über deutsche und amerikanische Verhaltensmuster, da in den Trainings den Teilnehmern neben einer erhöhten Sensibilität Dimensionen bekannt gemacht werden sollen, in denen sich Unterschiede im interpersonalem Verhalten zwischen zwei Kulturen finden lassen (Black/Mendenhall 1990). Bezogen auf die deutsch-amerikanische Zusammenarbeit wurden acht Dimensionen ermittelt (vgl. Hall/Hall 1991; Müller/Thomas 1991; Thomas 1993a,b): Vergangenheit vs. Zukunft, Sach- vs. Beziehungsebene, Methodik vs. Pragmatismus; Ursache vs. Wahrscheinlichkeit; strukturierter vs. iterativer Prozeß; direktes vs. indirektes Argumentieren; langfristiges vs. kurzfristiges Denken; Perfektionismus vs. Image.

Nachdem alle Aussagen der Befragten in Konsens mit zwei Experten in diese Kategorien eingeordnet worden sind, wurden sie mit einem Punktesystem beurteilt. Für vorurteilsbehaftete Äußerungen gab es Minuspunkte. Dabei erreichten die Befragten bei Aussagen über die eigene Kultur maximal vier Minuspunkte, und bei Aussagen über die andere Kultur maximal fünf Minuspunkte. Je mehr Kulturstandards angesprochen wurden und wenn Äußerungen unter die Kategorie Empathie fielen, desto mehr Pluspunkte gab es. Bei der Eigen- und Fremdwahrnehmung wurden maximal sechs Punkte für die Kulturstandards erreicht. In der Kategorie Empathie kam ein Teil der Befragten in der Eigenwahrnehmung auf neun Pluspunkte, in der Fremdwahrnehmung auf acht Pluspunkte. Auf Basis der Punkte für jede einzelne Kategorie erhielt jede Untersuchungsperson einen Rangplatz. Aus der Addition der einzelnen Rangplätze pro Kategorie ergab sich ein Gesamtwert pro Person. Daraus wurde für alle Personen eine Rangreihe ermittelt.

3.2 Trainingseffekte

Insgesamt weisen alle Ergebnisse darauf hin, daß die untersuchten Trainings hinsichtlich ihrer Ziele effektiv sind. D.h. nicht nur nach der Selbsteinschätzung der Trainingsteilnehmer üben die in diesem Unternehmen durchgeführten interkulturellen Trainings einen allgemein positiven Einfluß auf die Befragten aus und bieten Erfahrungshilfen für ihre internationale Tätigkeit. Auch in den Polaritätenprofilen und im Fallbeispiel, dessen Bearbeitung mit in die Rangreihe aufgenommen wurde - in der die Befragten bezüglich ihrer interkulturellen Kompetenz beurteilt wurden, und die als Indikatoren für Transferleistungen gesehen wurden - zeigt sich, daß nach der Teilnahme an einem interkulturellen Training eine differenziertere und vorurteilsfreiere Sicht der eigenen und fremden kulturellen Prägungen besteht, einhergehend mit einem größeren Wissen.

Die Erfahrungen der Trainingsteilnehmer werden durchgehend als positiv beurteilt. So gut wie alle Trainingsteilnehmer haben sich vorgenommen, unterschiedliche, kulturell geprägte Verhaltensweisen in Besprechungen oder im Entscheidungsprozeß mit Mitgliedern anderer Kulturen zu berücksichtigen und dabei Verständnis für verschiedene Arbeitsweisen zu entwickeln.

Mit einigen Ausnahmen gelang den Personen in ihrer eigenen Einschätzung eine erfolgreiche Umsetzung ihrer Vornahmen in die Praxis, die sie so konkret wie möglich anstrebten. Dabei stellt sich das Problem, daß festgefahrene Verhaltensweisen schwer zu modifizieren sind (vgl. Rosenstiel 1992; Schein 1990) und dies aus der Sicht der Be-

fragten ein langer, schwieriger Prozeß ist. Weiterhin wird von den Befragten die Weitergabe an die Arbeitsgruppe, von deren Mitglieder meist nicht alle an einem Training teilnehmen können, problematisiert und die fehlende Bewußtheit und Unterstützung vor allem von seiten der Vorgesetzten kritisiert (vgl. von Rosenstiel 1992; S. 247f.).

Die Rangreihe, die auf Basis des Kategoriensystem gebildet wurde, bestätigt die positive subjektive Bewertung der Trainings durch die Teilnehmer. Es zeigen sich eindeutige Unterschiede zwischen Trainingsteilnehmern und Nicht-Trainingsteilnehmern (Tab. 2). Insgesamt schneiden die Trainingsteilnehmer bezüglich interkultureller Kompetenz besser ab als die Kontrollgruppe. Wenn die Gesamtpunktzahl, die ein Trainingsteilnehmer im Durchschnitt erreicht hat, der Gesamtpunktzahl, die ein Nicht-Trainingsteilnehmer im Durchschnitt erreicht hat, gegenübergestellt wird, kommt es zu dem Ergebnis in Tabelle 2. Dabei gilt: je niedriger der Wert, desto höher die interkulturelle Kompetenz. Der Teilnehmer, der den ersten Platz einnahm, erreichte zehn Punkte, derjenige, der an letzter Stelle stand, 34 Punkte.

Tab. 2: Durchschnittspunktzahl der Trainings- und Nicht-Trainingsteilnehmer

Summe der Punkte der Teilnehmer ----- = 16,8 Punkte	Summe der Punkte der Nicht-Teiln. ----- = 23,8 Punkte
Anzahl der Teilnehmer	Anzahl der Nicht-Teiln.

Werden alle Befragten anhand der gebildeten Rangreihe in drei Gruppen eingeteilt (Tab. 3), einer guten, einer mittelmäßigen und einer schlechten Gruppe, so finden sich im ersten Drittel nur Trainingsteilnehmer (gut/schlecht im Sinne der Definition: gut = wenig Vorurteile, viel Empathie, großes Wissen über kulturelle Prägungen; schlecht = viele Vorurteile, geringe Empathie, wenig Wissen über kulturelle Prägungen).

Während kein Nicht-Trainingsteilnehmer einen Platz unter dem ersten Drittel an Personen einnimmt, die nach dem Beurteilungskriterium „interkulturelle Kompetenz“ gut abschneiden, finden sich dort fast die Hälfte aller Befragten, die bereits an einem Training teilgenommen haben. Ein Großteil der restlichen Trainingsteilnehmer befindet sich im Mittelfeld, wobei deren Anteil immer noch geringer ist als der Anteil der Nicht-Trainingsteilnehmer im mittleren Bereich. Genau die Hälfte der Befragten, die ohne vorheriges Training den Fragebogen beantwortet und den Fall bearbeitet haben, schneiden bei dem Versuch schlecht ab, differenzierte und empathische Aussagen über die eigene und fremde Kultur zu machen. Auch ein Teil der Trainingsteilnehmer liegt in diesem Bereich.

Tab. 3: Unterteilung der Befragten in gut, mittel und schlecht.

Anteil an Trainingsteilnehmern	Anteil an Nicht-Trainingsteilnehmern
--------------------------------	--------------------------------------

gut (1. Drittel)	48 %	0 %
mittel (2. Drittel)	40 %	50 %
schlecht (3. Drittel)	12 %	50 %

Bei genaueren Betrachtung der einzelnen Kategorien zeigen sich folgende Ergebnisse:

- Nicht-Trainingsteilnehmer äußern deutlich mehr Vorurteile. Dabei fällt eine größere Anzahl an Stereotypisierungen über die andere Kultur auf als über die eigene. Trainingsteilnehmer erhalten durchschnittlich 0,04 Minuspunkte bei Aussagen über die andere Kultur, während Nicht-Trainingsteilnehmer durchschnittlich 1,19 Minuspunkte erhalten.
- Trainingsteilnehmer können sich besser in die eigene und andere Kultur hineinversetzen. Dabei sind sie sich über die eigene kulturelle Prägung bewußter als die Nicht-Trainingsteilnehmer. In der Kategorie Empathie kommen sie durchschnittlich auf 5,28 Pluspunkte in der Eigenwahrnehmung, Nicht-Trainingsteilnehmer hingegen nur auf vier Pluspunkte.
- Das Wissen über eigene und fremde Kulturstandards ist bei Trainingsteilnehmern größer.

Geht man der Frage nach, was die Befragten über die amerikanische und über die deutsche Kultur denken und wissen, fällt auf, daß durch Trainings besonders das Wissen über die deutsche Kultur insgesamt erhöht wird und die Vorurteile über Deutsche sinken.

Wenn zusätzlich die Kulturzugehörigkeit der Befragten berücksichtigt wird, zeigt sich, daß amerikanische Trainingsteilnehmer ein größeres Wissen über die Deutschen aufweisen als amerikanische Nicht-Trainingsteilnehmer (2,5 Pluspunkte versus 4,11 Pluspunkte) und daß sich ihr Bild über die Deutschen verbessert hat (1,83 versus 0,06 Minuspunkte). Auch die deutschen Trainingsteilnehmer haben gelernt, die eigene kulturelle Prägung differenzierter zu sehen.

Neben einem allgemeinen Wissens- und Kompetenzzuwachs und Abbau von Vorurteilen haben die Trainings vor allem Einfluß auf den Ausbau von Wissen über die deutsche Kultur. Sie verhelfen zu einer differenzierteren und positiveren Sicht der Amerikaner über die Deutschen und einer verbesserten Reflexion der Deutschen über ihre eigenen Prägungen. Doch scheint die Tendenz, sich und andere negativ zu beurteilen, bei den Deutschen so fest verankert zu sein, daß sie trotz Trainingseinflüsse negativer als Amerikaner urteilen.

Das Alter der Befragten und die Dauer der Zusammenarbeit mit der anderen Kultur zeigt keinen Einfluß auf die Rangreihe der Untersuchungspersonen. Zwar sind die Trainingsteilnehmer im Durchschnitt drei Jahre älter als die Nicht-Trainingsteilnehmer, aber sie haben durchschnittlich ein Jahr weniger Erfahrung in der Zusammenarbeit. Interessanterweise scheinen jedoch Trainings interkultureller Kompetenz zu beschleunigen, da junge Mitarbeiter mit wenig Erfahrung wesentlich besser abschneiden, wenn sie bereits an einem Training teilgenommen haben: Von den insgesamt zehn Befragten, die

sich dadurch auszeichnen, daß ihr Alter und die Dauer ihrer Zusammenarbeit unter dem Durchschnitt liegen und daß sie bereits an einem Training teilgenommen haben, befinden sich sieben im ersten Drittel und die restlichen drei im Mittelfeld. Im Gegensatz dazu gehören fünf der acht Befragten, die ebenfalls ein unterdurchschnittliches Alter und geringere Erfahrung aufweisen, aber noch an keinem Training teilgenommen haben, zu den letzten elf Personen der Rangreihe, sie machen knapp die Hälfte der schlecht Abschneidenden aus. Die anderen drei Personen befinden sich im Mittelfeld.

Zusammenfassung der Unterschiede zwischen Trainingsteilnehmern und Nicht-Trainingsteilnehmern:

- Insgesamt schneiden Trainingsteilnehmer bezüglich interkultureller Kompetenz besser ab als die Nicht-Trainingsteilnehmer. Die Bewertung „gut“ erhalten nur Trainingsteilnehmer.
- Trainingsteilnehmer können sich besser in die eigene und andere Kultur hineinversetzen. Dabei sind sie sich über die eigene kulturelle Prägung bewußter als die Nicht-Trainingsteilnehmer.
- Das Wissen über eigene und fremde Kulturstandards ist bei Trainingsteilnehmern größer.
- Nicht-Trainingsteilnehmer äußern deutlich mehr Vorurteile: Dabei fällt eine größere Anzahl an Stereotypisierungen über die andere Kultur als über die eigene auf.
- Besonders das Wissen über die deutsche Kultur wird durch Trainings erhöht, und die Vorurteile über Deutsche sinken.
- Amerikanische Trainingsteilnehmer weisen ein größeres Wissen und ein positiveres Bild über die Deutschen auf als amerikanische Nicht-Trainingsteilnehmer.
- Deutsche Trainingsteilnehmer haben gelernt, die eigene kulturelle Prägung differenzierter zu sehen.
- Das Alter der Befragten und die Dauer der Zusammenarbeit mit der anderen Kultur haben keinen Einfluß auf die interkulturelle Kompetenz.
- Trainings beschleunigen die interkulturelle Kompetenz.

Die Trainings zeigen also Effekte in Richtung der angestrebten Ziele, auch wenn vielleicht nicht jeder Teilnehmer die Wirkung so drastisch schildert wie folgender Befragter: „Das Training war Schocktherapie, ja, ich glaube, daß ich mein Weltbild sehr verändert habe.“

4. Diskussion

Trainingsteilnehmer zeigen eine höhere interkulturelle Kompetenz als Personen, die noch nicht an einem derartigen Training teilgenommen haben. Das gewünschte Ziel dieser interkulturellen Trainings - eine Erhöhung der Sensibilität und Empathie für die eigene und fremde Kultur zu erreichen -, wurde hiermit erfüllt. Die Tatsache, daß diese Trainings effektiv sind, ist eine weitere Bestätigung der Schlußfolgerung, die Black/Mendenhall (1991, S. 120) aus ihrem Überblick über vorhandene Trainingsliteratur ziehen: "Cross-cultural training enables the individual to learn both content and skills that will facilitate effective cross-cultural interaction by reducing misunderstandings and inappropriate behavior."

Besonders eindrucksvoll zeigt sich diese Wirkung bei jüngeren Mitarbeitern, die noch wenig Erfahrung mit der deutsch-amerikanischen Zusammenarbeit haben und trotzdem deutlich besser abschneiden als Personen ohne Training, die teilweise sogar schon viel Erfahrung gesammelt haben. Für ein Unternehmen ist es deshalb sehr förderlich, junge Mitarbeiter bereits zu Beginn ihrer interkulturellen Projektarbeit in Trainings zu schicken, da sie frühzeitig sowohl für das Fremde als auch das Eigene sensibilisiert werden. Trainingseffekte können durch die Einbeziehung der Vorgesetzten und Kollegen und eine Verringerung des zeitlichen Abstandes verstärkt werden.

Lediglich umfangreiche interkulturelle Erfahrungen für die Zusammenarbeit genügen nicht, denn Auslandserfahrungen können auch Vorurteile bestätigen statt abbauen, oberflächliche Erfahrungen können zu Fehlinterpretationen führen und aus den Erfahrungen können falsche Schlußfolgerungen gezogen werden (Kammel/Teichelmann 1994, S. 118ff). Dies könnte besonders bei subtilen Unterschieden wie Kommunikationsverhalten, Argumentations- und Verhandlungsstil zutreffen. Trainings beschleunigen somit den Erwerb interkultureller Kompetenz und bieten nicht nur einen Erfahrungsvorsprung zu älteren und erfahreneren Kollegen, sondern können unter Umständen sogar wirkungsvoller als die Erfahrungen an sich sein, denn: "Erfahrung ist noch keine Kompetenz" (Bittner/Reisch 1994, S. 105).

In der vorgestellten Untersuchung ist zu berücksichtigen, daß sich die Befragten bei Beantwortung des Fragebogens nicht in einer Streßsituation befanden. Die erlernte interkulturelle Kompetenz kann jedoch in Streßsituationen, zu denen interkulturelle Überschneidungssituationen durch ihren hohen Unsicherheits- und geringen Bekanntheitsgrad gehören, dem alten Verhaltensmuster weichen und unter erhöhtem Druck in Vergessenheit geraten (Breitenbach 1974). Wegen der Gefahr, in alte Verhaltensmuster zurückzufallen, ist deshalb die Auffrischung durch weiterführende Trainings empfehlenswert.

Neben Trainings sind noch weitere Maßnahmen, vor allem bei der Weiterbetreuung, notwendig. Denn interkulturelle Kompetenz wird in einem permanenten Lern- und Anpassungsprozeß erworben und ist sehr streßanfällig. Die notwendige Weiterbetreuung müßte zum Teil kulturspezifisch verlaufen. Neben Trainings als off-the-job Maßnahmen sollten sie mit on-the-job Programmen oder Coaching kombiniert werden, um somit auch eine laufende Evaluierung des Erreichten zu erhalten (Kammel/Teichelmann 1994). Zusätzlich unterstützen die Einbeziehung von Kollegen und Vorgesetzten den Lernprozeß und den Transfer. Das Erfahrungswissen der Kollegen, vor allem derjenigen mit multikulturellem Hintergrund, ist wertvolles Potential, das aber oft nicht systematisch genutzt und koordiniert wird. Kontakte zu anderen Kulturen, grundlegende Kenntnisse über die andere und - ganz wichtig - die eigenen im In- und Ausland gemachten Erfahrungen allein genügen zwar nicht, sind aber notwendige Voraussetzung.

Die Fähigkeit, sich mit der eigenen und anderen Kulturen auseinanderzusetzen und Hintergründe der verschiedenen Verhaltensmuster zu verstehen, ist von elementarer Bedeutung. Eine derartige Kompetenz kann durch interkulturelle Trainings gefördert werden. Trainings sind gerade zu Beginn der Zusammenarbeit mit anderen Kulturen

wichtig, damit nicht falsche Vorurteile aufgebaut werden und Mitarbeiter ohne "Sprung ins kalte Wasser" ihre neue Aufgaben wahrnehmen können.

Literatur

- Adler, N. (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. Boston.
- Bittner, A./Reisch, B. (1994): *Interkulturelles Personalmanagement. Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training*. Wiesbaden.
- Black, S./Mendenhall, M. (1990): *Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research*. In: *Academy of Management Review*, 15, S. 113-136.
- Boehm-Tettelbach, P./Wichmann, D. (1994): *Interkulturelle Kompetenz: Internationale Personal- und Organisationsentwicklung in der Deutschen Aerospace AG am Beispiel Eurocopter Deutschland*. In L.M. Hofmann/E. Regnet (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte*. Göttingen, S. 349-366.
- Boesch, E./Eckensberger, L. (1969): *Methodische Probleme des interkulturellen Vergleichs*. In: Graumann, C. (Hg.): *Handbuch der Psychologie*. Bd. 7. Göttingen, S. 513-566.
- Breitenbach, D. (1974): *Auslandsausbildung als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung*.
- Brislin, R./Lonner, W./Thorndyke/R. (1973): *Cross-cultural Research Methods*. New York.
- Byrnes, H. (1986): *Interactional Style in German and American Conversations*. In: *Text*, 6 (2), S. 189-206.
- Clackworthy, D. (1992): *Training von Stammhausfach- und Führungskräften für den Auslandseinsatz*. In Kumar, N./Hausmann, M. (Hg.): *Handbuch der Internationalen Untertätigkeit* München, S. 823-838.
- Djarrahzadeh, M. (1993): *Internationale Personalentwicklung*. Wiesbaden.
- Flick, U./Kardorff, E.v./Keupp, H./Rosenstiel, L.v./Wolff, S. (Hg.) (1991): *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. München.
- Forgas, J. (1994): *Soziale Interaktion und Kommunikation: eine Einführung in die Sozialpsychologie*. 2. Aufl.. Weinheim.
- Friday, R. (1991): *Contrasts in Discussion Behavior of German and American Managers*. In: Samovar, L./Porter, R. (Eds.), *Intercultural Communication. A Reader*. Belmont, S. 174-184.
- Hall, E./Hall, M. (1991): *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. 3. ed., Yarmouth.
- Hofstede, G. (1980a): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. London.
- Hofstede, G. (1980b): *Kultur und Organisation*. In: Grochla, E. (Hg.): *Handwörterbuch der Organisation*. 2. Aufl. Stuttgart, S. 1168-1182.
- Kammel, A./Teichelmann, D. (1994): *Internationaler Personaleinsatz: Konzeptionelle und instrumentelle Grundlagen*. München.
- Kealey, D./Ruben, B. (1983): *Cross-Cultural Personnel Selection Criteria, Issues and Methods*. In: Landis, D./Brislin, W. (Hg.) *Handbook of Intercultural Training*, Bd. 1 New York, S. 155-175.
- Keller, E.v. (1982): *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Bern.
- Köckeis-Stangl, E. (1980): *Methoden der Sozialisationsforschung*. In: Hurrelmann, K./Ulich, D. (Hg.): *Handbuch der Sozialisationsforschung*. Weinheim. S.321-370.

- Kühlmann, T.M. (1995): Arbeits- und Organisationspsychologie: Gedanken zu ihrer Lage und zu ihren Zukunftschancen. In: Report Psychologie, 3, S. 10-19.
- Lamnek, S. (1989): Qualitative Sozialforschung. 2 Bd., München.
- Lewin, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim.
- Mayrhofer, W. (1991): Ethnoszentrierte Personaleinsatzstrategie im vereinten Europa. Plädoyer für einen 'rückständigen' Ansatz. In: Marr, R. (Hg.) Euro-strategisches Personalmanagement. München, S. 121-146.
- Mayring, P. (1991): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U./Kardorff, E.v./Keupp, H./Rosenstiel, L.v./Wolff S. (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. München, S. 209-212.
- Meyer, H.-D. (1991): Conflicting Interests and Conflicting Cultures: The Structure of Social Interaction in German-American Management Encounters. Unpublizierter Tagungsvortrag der "Conference on Multi-Cultural Management Dimensions and Perspectives" im Juni 1991. Universität Witten/Herdecke.
- Moran, R./Stripp, W. (1991): Successful International Business Negotiations. Houston.
- Müller, H./Thomas, A. (1991): Kulturelles Orientierungstraining für die USA. SSIP-Bulletin, Bd. 62. Saarbrücken.
- Nerdinger, F.W./Stengel, M./Spieß, E./v. Rosenstiel, L. (1985): Einstellungen zur Karriere. In Kaiser, M. Nuthmann, R./Stegmann, H. (Hg.), Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Materialienband 3, BeitrAB 90.3. Nürnberg, S. 621 - 645.
- Nerdinger, F.W./v. Rosenstiel, L./Sigl, E./Spieß, E. (1990): Handelsvertreter und Verkaufsleiter - Konflikt und Konfliktbewältigung in einer Dienstleistungsbeziehung. Stuttgart.
- Neuberger, O. (1985): Miteinander arbeiten - miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. München.
- Neuberger, O. / Kompa, A. (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim.
- Rosenstiel, L.v./Nerdinger, F./Spieß, E.(1991): Was morgen alles anders läuft. Die neuen Spielregeln für Manager. Düsseldorf.
- Rosenstiel, L. v. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. 3. Aufl. Stuttgart.
- Sarges, W. (1990): Management-Diagnostik. Göttingen.
- Schein, E. (1990): Organizational Culture. In: American Psychologist, 45, (2), S. 109-119.
- Schulte, C. (1988): Personalstrategien für multinationale Unternehmen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 2 (3), S. 179-195.
- Thomas, A. Hg. (1993a): Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen.
- Thomas, A. (1993b): Aspekte interkultureller Begegnungen am Beispiel Deutsche-Amerikaner und Deutsche-Chinesen. Regensburg.
- Thomas, A. (1995): Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen. In: von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. 3. Aufl. Stuttgart.
- Triandis, H. (1983): Essentials in Studying Cultures. In: Landis, D./Brislin, W. Eds. Handbook of Intercultural Training. Bd., New York, S. 82-117.
- Trommsdorff, G. (1984): Aspekte einer kulturvergleichenden Wertforschung. In: Klages, H./Kmieciak, P./ (Hg.). Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel. 3. Aufl. Frankfurt/Main.
- Trommsdorff, G. (1989): Kulturvergleichende Sozialisationsforschung. In: Trommsdorff, G.(Hg.), Sozialisation am Arbeitsplatz. Stuttgart, S. 6-24.
- Usunier, J.-C./Walliser, B. (1993): Interkulturelles Marketing. Mehr Erfolg im internationalen Geschäft. Wiesbaden.

Wolf, J. (1995): Internationale Personalmanagementkoordination - Befunde und Interpretationen aus einem empirischen Forschungsprojekt. In: Zeitschrift für Personalforschung, 9 (2), S. 163-192.

Wottawa, H. (1990): Lehrbuch Evaluation. Bern.