

Grundkonzepte und Aspekte Interkultureller Trainingsmaßnahmen

Chin-Sung Dury Chung*

1. Einleitung

Globalisierung und Multikulturalisierung haben inzwischen eine solche Eigendynamik angenommen, dass sich immer mehr Unternehmungen herausgefordert sehen, selbst den Schritt auf internationale Märkte zu wagen. Das Auslandsengagement international tätiger Unternehmen führt zwangsläufig zu interkultureller Begegnung. Mehr denn je fordert die Berufswelt vom Einzelnen Kompetenzen in der Firma, im Auslandseinsatz, in multikulturell besetzten Arbeitsteams und beim Umgang mit Kunden.

Die Entwicklung in den letzten Jahren innerhalb der Europäischen Union hat gezeigt, dass sich deren Mitglieder - trotz eines gemeinsamen Parlamentes, gemeinsamen Richtlinien und einer gemeinsamen Währung dennoch durch verschiedene kulturelle Auffassungen voneinander unterscheiden - in interkulturellen Situationen völlig unterschiedliche Kommunikationsmuster und Konfliktlösungs-Strategien besitzen.

Angesichts dieser Vielfalt kultureller Bezugssysteme werden neuartige Anforderungen für die koreanischen Unternehmen auf dem europäischen Markt - auch umgekehrt die europäischen Unternehmen auf dem koreanischen Markt - gestellt. Im Vordergrund stehen folglich Fragen der Zusammenarbeit mit den Mitgliedern aus den verschiedenen Kulturkreisen, d.h. Planungs- und Entscheidungsverhalten, Verhalten in Meetings und bei Diskussionen, Verhandlungen, der Umgang mit Spannungen und Konflikten im Unternehmen oder seinen Außenbeziehungen. Aber auch werden viele dieser Kulturunterschiede vor allem in Interaktionssituationen augenfällig.

* 한국해양대학교 유럽학과 조교수 (dury@mail.hhu.ac.kr)

Mangelndes Verständnis verschiedener Arbeits- und Handlungsmuster, Entscheidungsfindung und Argumentationsweise können den Erfolg von Entsendungen und Kooperationen gefährden. Das Wissen um kulturelle Unterschiede ist somit nicht nur im Bereich international tätiger Unternehmen, sondern auch in Politik und Tourismus ein wichtiger Beitrag zum Erfolg.

Die genannten Probleme können zu unnötigen finanziellen Verlusten oder gar zum Scheitern eines Projektes führen. Es handelt sich um neuartige Anforderungen, die durch Förderung interkultureller Kompetenz bewältigt werden können. Allgemein wird unter "interkultureller Kompetenz" die Fähigkeit verstanden, erfolgreiche Interaktion bzw. Kommunikation zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen zu gewährleisten.

Die interkulturelle Kompetenz wird als eine Schlüsselqualifikation sowohl für diejenigen, die ins Ausland gehen als auch die mit Ausländern im Inland verkehren, gesehen. Somit ist in den letzten Jahren auch in Korea die Nachfrage nach interkulturellen Trainings stark angewachsen. Jedoch beschränken sich die betriebsinternen Informationen für die Auslandsvorbereitung immer nur auf die puzzlehaften und oberflächlichen Fallstudien mit deren häufig einseitigen Lösungsmöglichkeiten. Das Fehlen von systematischen Darstellungen und Erläuterungen der Aspekte interkultureller Trainingsmaßnahmen mit deren Ziele, Methodik-Didaktik, Techniken, Beispiele und Planung führt dazu, dass es in Korea bis jetzt der Entwicklung interkultureller Kompetenz nur geringe Beachtung geschenkt wurde.

In dieser Arbeit werden daher die weitgehend analysierten interkulturellen Trainingsmaßnahmen seitens der europäischen Sicht im Hinblick auf ihre Grundkonzepte untersucht. Verschiedene Kulturbegriffe werden vor dem Hintergrund von 'Globalisierung' und 'Multikulturalisierung' neu interpretiert. Die didaktisch-methodischen Ansätze, Inhalte der Trainingsbereiche in der Praxis dienen nicht nur zur Aufarbeitung und Analyse der kulturellen- und individuellen Unterschiede, sondern schaffen Raum zur weiteren Reflexion über die Normen, Werte und Handlungsmuster in der eigenen sowie der fremden Kultur.

Letztendlich sollen durch diese Arbeit Anregungen für die weiteren Entwicklungen der den koreanischen Verhältnissen angepassten interkulturellen Trainingsformen gegeben werden.

2. Begriffsdefinition

- Kultur als Orientierungssystem und Unternehmenskultur -

Kultur ist ein Orientierungssystem, das einerseits unversell, andererseits für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr spezifisch und typisch ausgeprägt sein kann.¹⁾

Dieses Orientierungssystem beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln. Mitglieder einer Kultur kennzeichnen sich - ungeachtet einer weiten Variation individueller Verschiedenartigkeit- durch enkulturierte Lebensweise einer historisch bestimmten und bestimmbareren Gesellschaft, die sich von allen anderen in ihrem kulturellen Gesamtmuster, ihrer kulturellen Konfiguration, unterscheidet und gerade dadurch als 'eine Kultur', d.h. als etwas Eigenständiges definiert werden kann.

Kulturen sind bei alledem keinesfalls statisch, sondern verändern sich ständig durch die Auseinandersetzung mit Einflüssen von außen (Fremdkulturen) und innen (Subkulturen).

Hieraus lassen sich für Kulturanalysen und Kulturvergleiche drei fundamentale Aspekte ableiten:

1. Kultur kann in ihrem sozio-geographischen und sozio-historischen Rahmen als 'eine Kultur', d.h. als besonderes konfiguratives Muster des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Verhaltens definiert werden, das die Antwort einer Gesellschaft auf ihre Umweltbedingungen und ihre spezifische Lebensweise beinhaltet.

2. Kultur kann zugleich aus historisch-anthropologischer und pädagogischer Sicht als historisch-gesellschaftlicher Gesamtprozess menschlicher Umweltaneignung definiert werden.

3. Kultur kann darüber hinaus als Fähigkeit des Menschen definiert werden, kulturell zu handeln, d.h. Umwelt und menschliches Verhalten in dieser Umwelt gestaltend zu verändern und sich in einem Lernvorgang anzueignen.

1) Thomas, Alexander, Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in: Alexander Thomas (Hg.), Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen 1996.S. 107-135, hier S.112

Das Institut für Interkulturelles Management²⁾ stellt im Zusammenhang mit dem Begriff Kultur folgende Fragen und Probleme vor, die jeweils spezifische, ihrer Umwelt und ihren Lebensbedingungen entsprechende Lösungen benötigen:

1. Wie sichern wir das materielle Überleben unserer Gesellschaft?
2. Wie sichern wir das friedliche Zusammenleben der Mitglieder unserer Gesellschaft?
Was ist erwünschtes, was erlaubtes und was verbotenes Verhalten?
Welche Führungs- und Entscheidungsstrukturen akzeptieren wir?
Wie gestalten wir 'soziale Rollen' aus?
3. Wie erklären, begründen und legitimieren wir die unter 1) und 2) gefundenen Lösungen? Wie schaffen wir Akzeptanz und Identifikation?

Damit könne Kultur in drei Aspekte unterteilt werden:

Materielle Kultur:

Die Beziehung des Menschen zur Umwelt, Sorge für die Existenz, Technologien, Verfahren und Instrumente zur Befriedigung menschlicher (Grund-) Bedürfnisse.

Soziale Kultur:

Die gesellschaftlichen Beziehungen der Individuen untereinander, gesellschaftliche Strukturen und Organisationsformen, Verhalten gegenüber Ereignissen, Rollen, Situationen, soziale Problemen (Konflikten).

Geistige Kultur:

Die gesellschaftliche Reflexion über Stellung in Natur und Gesellschaft, über Werte, Normen, die Schaffung von Ideen, Weltanschauungen, Philosophie, Religion und Kunst.

Jene Verhaltensbereitschaften und Verhaltensmöglichkeiten (Dispositionen), die eine Person mit den Mitgliedern der sie umgebenden sozio-kulturellen Gruppe gemeinsam hat, werden als 'cultural personality structure' bezeichnet. Im interkulturellen Kontext werden sie 'kulturspezifische Verhaltensmuster' oder auch 'Kulturstandards' genannt.

Thomas³⁾ versteht unter Kulturstandard als die von den in einer Kultur

²⁾ Institut für Interkulturelles Management, Internes Arbeitspapier, 2003

³⁾ Thomas, Alexander, Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in: Alexander Thomas (Hg.), Psychologie interkulturellen Handels, Göttingen 1996. S.144

lebenden Menschen untereinander geteilten und für verbindlich angesehenen Normen und Massstäbe zur Ausführung und Beurteilung von Verhaltensweisen. Kulturstandards wirken als Massstäbe, Gradmesser, Bezugssysteme und Orientierungsmerkmale. Kulturstandards sind die zentralen Kennzeichen einer Kultur.

Auffällig ist, insbesondere bei gewachsenen Traditionsunternehmen häufig eine bewusste Verstärkung von sogenannten 'Mittelschichtstandards': Etikette und Benehmen werden für wichtig erachtet, auf Kleidung und 'angemessenes Verhalten' wird grosser Wert gelegt. In der modernen Industriegesellschaft repräsentieren diese Standards weitgehend die 'materielle Kultur' der Gesellschaft und bestimmen deren Entwicklungsdynamik. Unter ihrem Einfluss stehen so weit gefächerte Sozialbereiche wie Wohnungsbau, Kleidung, Kommunikationstechnik etc. Die Standards beeinflussen das soziale Leben und das Sozialverhalten der Gesellschaftsmitglieder direkt durch Führungskonzepte, Management-Know-how etc., und indirekt durch das Angebot an neuen Technologien, Waren und Dienstleistungen.

Unternehmenskultur lässt sich definieren als die Verknüpfung von eigener Geschichte und unternehmensspezifischen Werten, Normen und Verhaltensweisen⁴⁾. Sie beruht auf einem Sozialisations- und Lernprozess der Unternehmensmitglieder. Denn, kein Unternehmen kann sich erlauben, sich aus der sie umgebenden Kultur und Gesellschaft auszugrenzen. Sie schafft durch Integration der Mitglieder und Abgrenzung nach außen 'Wir-Gefühl' und eine Identifikation, baut sich ein möglichst unverwechselbares Image auf und nutzt dies 'konkurrierend' mit anderen Unternehmenskulturen. Für den einzelnen unsichtbar bleiben vor allem die unternehmensinternen Grundannahmen, die ganz unterschiedlich akzentuiert sein können und zumeist vorbehaltlos akzeptiert werden. Die innerbetrieblichen Standards wie Normen und Tabus werden z.T. ebenfalls nur unbewusst wahrgenommen und erfüllt, Vollkommen sichtbar hingegen werden Zeichen und Symbole repräsentiert, hier zu zählen die im Unternehmen gepflegten Sprach- und Verhaltensrituale im Umgang mit Kunden, Lieferanten, die Kleidung, die Architektur, das Firmenlogo.

4) Messerschmidt, Rolf "Die bösen Sieben", Betriebliche Problemfelder und historische Unternehmenskultur, 2002 Info-Historische-Dienste

Eine starke Unternehmenskultur setzt einen klaren Handlungsrahmen für alle Unternehmensmitglieder aus. Die innerbetriebliche Kommunikation wird vereinfacht, sowie lassen sich rasche Kompromisse und Entscheidungen herbeiführen.

Aufgrund des höheren Grads an Strukturiertheit sind Unternehmenskulturen dauerhafter, doch unterliegen sie gleichfalls dem Zwang zum Wandel. So sind auch sie letztlich Zeiterscheinungen. Im Zeitalter der Globalisierung werden sie in bisher nie da gewesenem Ausmass internationalen Einflüssen ausgesetzt.

3. Interkulturelle Trainingsmaßnahmen in der Praxis

Viele interkulturelle Trainingstypen stammen aus den USA, wo bereits zu Beginn der 50er Jahre aufgrund gesellschaftspolitischer Entwicklungen verstärkt kulturelle Überschneidungssituationen entstanden.

In dieser Zeit wurden die Interkulturellen Trainingsmaßnahmen nicht primär zum Zweck der Auslandsvorbereitung entwickelt, sondern um zur Lösung der Probleme von Multikulturalität in den USA beizutragen. In Europa gab es dann von etwa 1960 an ähnliche Entwicklungen, wenn auch in bescheideneren Umfang. In Deutschland befasst man sich erst seit den achtziger Jahren intensiver mit der Konzeption interkultureller Lernprogramme. Auch die Zahl der ausgebildeten Trainer ist noch relativ gering, da entsprechende Studiengänge ebenfalls erst ab den späten achtziger Jahren eingerichtet wurden. In den letzten 10 Jahren entstanden auch nun weitere kulturvergleichende Untersuchungen und Konzepte interkultureller Trainings, die sich an verschiedene Motive für die Verbreitung und Intensivierung der Methoden interkulturellen Trainings hinzugekommen. Dazu gehören⁵⁾:

1. die Globalisierung und damit die Ausdehnung der wirtschaftlichen Tätigkeit grosser Industrieunternehmen,
2. eine Zunahme der Migration aus Ländern des Südens und Ostens nach Mitteleuropa,
3. die Entwicklung der neuen Medien, die weltweite interkulturelle Kommunikation vermitteln,

5) Flechsig, K.-H., Methoden interkulturellen Trainings. Internes Arbeitspapier 1/ 1997. Institut für Interkulturelle Didaktik, Göttingen 1998

4. die Bemühungen der internationalen Organisationen um globale Problemlösungen der Krisenprävention und der Krisenabwehr im ökologischen, sozialen und militärischen Bereich,
5. die besonderen Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Ende des Kalten Krieges und dem Ausbau der Europäischen Gemeinschaft zur Europäischen Union

3.1 Ziele und Zielgruppen Interkultureller Trainingsmaßnahmen

Hauptziele Interkultureller Trainings sind Aneignung der 'Interkulturellen Kompetenz' durch 'Interkulturelles Lernen'. Allgemein wird unter 'interkultureller Kompetenz' die Fähigkeit verstanden, das eigene und fremde Wertesystem zu verstehen sowie die Denk-, Verhaltens- und Kommunikations-Muster zu erkennen, um mit diesem Wissen effektiv, effizient und stimmig in einer anderen Kultur zu handeln. Dabei impliziert 'interkulturelle Kompetenz' eine Lernerfahrung, nämlich eine Erschließung anderer Kulturen, die sich auch auf neue Länder und Gesellschaften übertragen lässt.

Karl-Heinz Flechsig sagt im "Interkulturelles und kulturelles Lernen" über die Interkulturelle Kompetenz Folgendes:⁶⁾

In der Regel werden solche Kompetenzen beim Umgang mit Inländern im Ausland oder mit Ausländern im Inland erworben bzw. benötigt. Diesen - verkürzt als "interkulturelle Kompetenzen" bezeichneten - Fähigkeiten wird im allgemeinen eine komplexe Charakteristik zuerkannt. So besteht weitgehend Konsens darüber, dass sie ausser der Beherrschung fremder Sprachen und ausser landeskundlichen Kenntnissen eine Reihe anderer Eigenschaften umfassen, im besonderen Fähigkeiten der nonverbalen Kommunikation, der Einfühlung in fremdes Denken und Fühlen (Empathie), der Akzeptanz von Andersartigen sowie der Entdeckung und Entwicklung von Gemeinsamkeiten. Interkulturelle Kompetenzen werden als wichtig erachtet für das Zusammenleben von Menschen in multikulturellen Kontexten im allgemeinen und für die Gestaltung kooperativer Projekte und Institutionen im besonderen, deren Zahl in einer sich zunehmend globalisierenden Welt ständig zunimmt.

Interkulturelles Lernen vermittelt interkulturelle Kompetenzen. Und wie andere Kompetenzen auch, so lassen sich interkulturelle Kompetenzen gliedern in:

6) Flechsig, K.-H., Interkulturelles und kulturelles Lernen. Internes Arbeitspapier 1/ (1997. Institut für Interkulturelle Didaktik, Göttingen 1996)

1. Sachkompetenzen - z.B. Alltagskompetenzen, länder- bzw. kulturspezifische Kenntnisse oder kulturstrategische Kompetenzen - ,
2. Sozialkompetenzen - z.B. Empathie, kommunikative Kompetenz, Expressivität und interkulturelle Teamfähigkeit-,
3. Selbstkompetenzen - z.B. Selbstreflexion und Selbstregulierung in interkulturellen Kontexten -(Vgl. Flechsig, K.-H., 1997)

In der Praxis ist Interkulturelle Kompetenz übergreifend in 'Kulturübergreifende Handlungs- und Kommunikationskompetenz 'zu betrachten.'. Kulturübergreifende Handlungskompetenz besteht in der Fähigkeit, mit Angehörigen unterschiedlicher Kulturkreise kulturadäquat umzugehen und auf dieser Grundlage zu einem effektiven Kooperationsverhältnis zu gelangen. Diese Kompetenz führt ferner zum angemessenen Verhalten im Ausland, gegenüber Ausländern im Inland und in anderen interkulturellen Kontexten (z.B. auf internationalen Konferenzen).

Das Erkennen und Entschlüsseln von unterschiedlichen Kommunikations- und Verhaltensakten stellt eine Schlüsselkompetenz in der kulturübergreifenden Zusammenarbeit dar, die 'kulturübergreifende Kommunikationskompetenz'. Sie besteht in der Fähigkeit, kommunikative Akte (Sprech- und Verhaltensakte) des Partners korrekt zu entschlüsseln und ein eigenes Verhaltensrepertoire zu entwickeln, das kulturadäquate verbale und nonverbale Ausdrucksformen ermöglicht.

Schroll-Machl stellt die Ziele interkulturellen Trainings wie folgt vor:⁷⁾

1. Förderung von Sensibilität und Einfühlungsvermögen im Umgang mit den fremdkulturellen Interaktionspartnern,
2. erfolgreiche Bewältigung der spezifischen Aufgaben in einer fremden Kultur,
3. Vermittlung kulturspezifischen Wissens,
4. Abbau ethnozentrischer, bewertender und vorurteilsbehafteter Einstellungen sowie Unterstützung einer toleranten, repektisierenden, relativistischen und partnerschaftlichen Haltung,

7) Schroll-Machl, S. & Lyskov-Strewe, V., Interkulturelle Kompetenz im Transformationsprozess - Erfahrungen mit Interkulturellen Trainings zu (Ost)Mittel- und Osteuropa. In: H.-H. Hohmann (Hg.). Eine unterschätzte Dimension? Zur Rolle wirtschaftskultureller Faktoren in der osteuropäischen Transformation. Bremen: Temmen. 1999

5. Förderung des Interesses an der Gastkultur und an dem Kontakt zu deren Mitgliedern,
6. Aufbau realistischer, aber zugleich zuversichtlicher Erwartungen für diejenigen, die als Experten ausreisen.

Interkulturelle 'Überschneidungs- bzw. Interaktionssituationen' beschränken sich nicht nur auf den Bereich der Wirtschaft. Es ist eine zunehmende Mobilität aller Gesellschaftsgruppen zu verzeichnen, ganz abgesehen von der stetig wachsenden weltweiten medialen Vernetzung. Interaktionsprozesse zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen finden in allen Bereichen des Lebens statt. Im einzelnen sind folgende Zielgruppen zu identifizieren:

1. Personen, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit im Ausland arbeiten (z.B. Entwicklungshelfer, Experten, Manager, Militärangehörige, Berater etc.),
2. Personen, die aus privaten Gründen längere Zeit im Ausland verbringen (z.B. als Familienangehörige oder Touristen),
3. Personen, die an Kulturaustauschprojekten mitarbeiten (z.B. Austausch von Jugendlichen, Studenten, Praktikern, Künstlern, Wissenschaftlern etc.),
4. Personen, die an Partnerschaftsprojekten mitwirken (z.B. Städtepartnerschaften, Schulpartnerschaften etc.),
5. Personen, die Ausländer im Inland betreuen und beraten (z.B. Studenten, Migranten, Touristen etc.) sowie Personen, die in international operierenden Organisationen mit Mitarbeitern tätig sind (z.B. in multinationalen Unternehmen, internationalen Organisationen, Religionsgemeinschaften oder anderen Vereinigungen).

3.2 Didaktisch-methodische Ansätze und Trainingsformen

Allgemein fokussieren interkulturellen Trainings, die auch als "kultur-gemeine Trainings bezeichnet werden" auf folgende Punkte:

1. Vorurteile werden bewusst gemacht,
2. Ängste vor Fremdheit bearbeitet,
3. die Chancen und Risiken eines Kulturwechsels für die Person thematisiert.

Folgende Ansätze bestimmen im wesentlichen die Trainingsformen :

1. Allgemeine Sensibilisierungs- oder 'Cultural Awareness'-:

Vorurteile werden bewusst gemacht, Ängste vor Fremdheit bearbeitet, die Chancen und Risiken eines Kulturwechsels für die Person thematisiert. Sie werden auch als "kultur-allgemeine Trainings" bezeichnet.

2. Vermittlung von interkulturellen 'Weltmodellen':

Forscher wie Geerd Hofstede ("4-D-Modell") oder Fons Trompenaars haben zentrale Dimensionen arbeitsrelevanter Kulturunterschiede postuliert und empirische Daten für zahlreiche Länder erhoben, die zeigen, wo die betreffende Kultur bezüglich der entsprechenden Dimension im Weltmaßstab anzusiedeln ist. Die Vermittlung der Implikationen der Dimensionen sowie der Werte der interessierenden Länder vermittelt dem Teilnehmer eine grobe Orientierung, auf welches Verständnis von Führungsstil, Risikobereitschaft, Gruppenbezogenheit und allgemeiner Wertorientierung (um bei den Hofstede'schen Dimensionen zu bleiben) er sich in der fremden Kultur einstellen muss.

3. "Contrast-Culture-Trainings" bearbeiten die Unterschiede zwischen zwei Kulturen bezogen auf die für die Teilnehmer wichtigen Kontaktbereiche. Zentrale Fragestellungen sind hierbei:

- a. Wie sind die Teilnehmer gewohnt, an bestimmte Situationen heranzugehen, in ihnen zu agieren?
- b. Mit welchen Vorstellungen gehen die Angehörigen der anderen Kultur an die gleiche Situation heran? Was haben sie als erfolgreiches Vorgehen verinnerlicht?
- c. Welche Irritationen, Missverständnisse und Konflikte können entstehen, wenn beide Muster aufeinandertreffen, von den Beteiligten jedoch nach den Standards der eigenen Kultur interpretiert werden?
- d. Wie muss ich vorgehen, damit diese Missverständnisse vermieden werden können

3.3 Inhalt Interkultureller Trainingsmaßnahmen

In einem interkulturellen Training wird folgendes bearbeitet :⁸⁾

8) Stern, Elisabeth , Interkulturelle Kompetenzen Die Fähigkeit wirksam und angepasst in verschiedenen Kulturen zu handeln : Quick-Times-Beiträge 2003

1. Was ist Kultur überhaupt? Was bedeutet objektive und subjektive Kultur?
2. Wie unterscheiden sich die Begriffe Kultur, Ethnizität, Rasse?
3. Vergleich der eigenen Werte-Hierarchie mit der Werte-Hierarchie anderer Kulturen.
4. Wie entstehen kulturelle Stereotypisierungen?
5. Unterscheidung von Wahrnehmung, Interpretation und Meinung.
6. Kulturell unterschiedliche Kommunikationsstile. Männliche versus weibliche Kommunikationsstile. Non-verbale Kommunikation.
7. Kulturell unterschiedliche Konfliktlösungs-Strategien (zum Beispiel funktioniert der europäische und amerikanische Stil des Konfrontierens und direkt Ansprechens überhaupt nicht in afrikanischen oder asiatischen Kulturen, in denen Konflikte oft verschwiegen oder verleugnet werden zur Wahrung der Würde).
8. Bedeutung von Geschlechterrollen in verschiedenen Kulturen.
9. Kulturelle Unterschiede im Umgang mit Stress.
10. Kulturelle Unterschiede im Umgang mit Macht.
11. Privilegien in der eigenen und in anderen Kulturen.

Flehsig hat im Institut für Interkulturelle Didaktik (IKUD) seit mehreren Jahren Bausteine für interkulturelles Lernen entwickelt. Aus diesen Bausteinen werden zielgruppenspezifische Trainingsmaßnahmen entwickelt. Zu diesen Bausteinen gehören im besonderen Übungen zur:⁹⁾

1. Kulturkontrast-Erfahrung,
2. kulturellen Selbsterfahrung (z.B. Selbstbeobachtung und Selbstbefragung),
3. kulturellen Fremderfahrung,
4. interkulturellen Interaktionserfahrung und
5. zur transkulturellen Erfahrung.

Dies erfolgt im besonderen mit Hilfe von:

1. interkultureller Fallstudien (z.B. Analysen kritischer Ereignisse,

9) Flehsig, K.-H., Orientierung über unsere Konzepte zum interkulturellen Lernen und interkulturellen Training, Internes Arbeitspapier. Institut für Interkulturelle Didaktik, Göttingen 2003

- „Kulturassimilator“- Übungen oder mehrperspektivische Fall-Rekonstruktionen),
2. interkultureller Erkundungen (als reale, audio-visuelle oder simulierte Erkundungen),
 3. komplexer Simulationen (z.B. Rollenspiele, interkulturelle Interaktionsspiele, „Funf-Kulturen-Spiel“).
 4. Übungen zur interkulturellen Kommunikation verschiedener Art (Wahrnehmungübungen, Verfremdungsübungen, etc.) ein.

Während sich der Inlandsmitarbeiter in ganz spezifischen Situationen in überschaubaren Arbeitsbereich Kontakt zu ausländischen Kollegen oder Kunden hat, ist der Arbeitsbereich des Auslandsmitarbeiter weitaus umfassender.

Der Inlandsmitarbeiter hat z.B. Verhandlungen zu führen, Kundenkontakte zu pflegen, Know-how zu vermitteln und Technologie zu transferieren oder aber er arbeitet - über Distanz und mit gelegentlichen Meetings- in einem internationalen Team an einem Projekt oder einer Aufgabe. Hierfür benötigt er spezifische interkulturelle Kompetenz, die er zielgerichtet trainieren kann.

Der Auslandsmitarbeiter wird in allen Lebensbereichen mit Kulturunterschieden konfrontiert. Entsprechend umfassender ist eine interkulturelle Auslandsvorbereitung. Ausreisende benötigen interkulturelles Training, aber eine seriöse Auslandsvorbereitung, die aus folgenden umfasst mehr¹⁰⁾:

Sprachkurse:

Landessprache ist Englisch: Hier ist dennoch genau zu prüfen, ob die Sprachkenntnisse ausreichen, um den Anforderungen zu genügen. Deutsche Manager sprechen Englisch, aber oft schlechter als sie denken bzw. gerne zugeben.

Arbeitssprache ist Englisch, Landessprache ist Chinesisch, Japanisch, Koreanisch, Thai, Arabisch ... : Ohne Grundkenntnisse der Landessprache ist meist weder ein befriedigender Aufenthalt noch ein beruflicher Erfolg möglich. Dies gilt insbesondere auch für Mitausreisende!

Landes- und Arbeitssprache ist Französisch, Spanisch, Portugiesisch: Nur wenige Deutsche besitzen bereits die benötigten Sprachkenntnisse.

Landeskunde:

Geographie, Klima, Politik, Recht, kulturelle Themen und manch anderes.

10) Institut für Interkulturelles Management, 2003

Die meisten Themen müssen nicht in einem Seminar doziert werden, sondern lassen sich über geeignete Literatur besser vermitteln, aber der Ausreisende braucht ein Mindestmaß an 'breiten' Kenntnissen über sein Einsatzland. Er benötigt Zeit, sie sich anzueignen. Und es ist effizient, wenn er die zentralen Informationen nicht selbst suchen muss, sondern 'Leseempfehlungen' bekommt.

Logistische & rechtliche Informationen

Die Übersiedlung einer Person, erst recht einer Familie, an einen ausländischen Standort wirft zahlreiche logistische Fragen auf: Welche rechtlichen Schritte sind zu unternehmen und zwar sowohl in Bezug auf das Einsatzland (Visa, Arbeitsgenehmigung, Zollvorschriften, Führerschein etc.) als auch auf Deutschland (Weiterführung der Sozialversicherung, Steuerpflicht, Krankenversicherung etc.)?

4. Wirkungen und kritische Aspekte Interkultureller Trainingsmaßnahmen

Grundsätzlich vermitteln Interkulturelle Trainingsmaßnahmen den Lernenden die Fähigkeiten, die sie für eine erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgabe in einer fremden Kultur oder mit Angehörigen einer fremden Kultur brauchen. Am bekanntesten sind interkulturelle Trainingsmaßnahmen, die sich an Menschen richten, die eine längere Zeit in einer fremden Kultur leben und arbeiten wollen. Dazu gehören beispielsweise Auslandsmitarbeiter der Wirtschaft oder entwicklungspolitischer Organisationen, aber auch Austauschstudenten oder -schüler. In den letzten Jahren ist aber auch die Nachfrage nach interkulturellen Trainingsmaßnahmen für Inlandsmitarbeiter stark angewachsen. Denn geplant, verhandelt, gesteuert und kontrolliert werden internationale Projekte meist von Mitarbeitern der Unternehmenszentralen.

Probleme interkulturellen Managements und das Trainingskonzept müssen systematisch erforscht werden. Eine Aneinanderreihung von Vorträgen vermittelt noch keine interkulturelle Handlungskompetenz. Arbeit an konkreten Fallstudien, Rollenspielen mit dem ausländischen Trainer, aktives Lernen und 'Üben von Verhalten' sind hierfür notwendig. Und umgekehrt: eine Aneinanderreihung von Rollenspielen ohne Hintergrund-Informationen "über das warum und weshalb gibt wenig transferierbares Know-how.

Das Trainingskonzept sollte erkennbar diese Erkenntnisse und Ergebnisse widerspiegeln, die Inhalte müssen laufend aktualisiert werden. Dabei ist vor allem der unmittelbare Praxisbezug (Arbeitsalltag, Lebensalltag) von grosser Bedeutung. Interkulturelle Zusammenarbeit findet modellhaft auch im Trainerteam statt. Die einheimischen Trainer sollten über allgemein kulturelle Kenntnisse als auch über eigene berufliche Erfahrung verfügen. Sie sollten in der Lage sein, diese Kenntnisse und Erfahrungen abstrahiert und verarbeitet weitergeben zu können. Der im Gastland aufgewachsene Trainer hat den Vorteil, dass er besonders authentisch, plastisch und anschaulich Denk- und Verhaltensweisen seiner Landsleute anhand von Fallstudien und Rollenspielen vermitteln kann. Die Teilnehmer können in der Auseinandersetzung mit ihm die andere Mentalität erfahren und erleben.

Gut gemachtes interkulturelles Training kann relevante Grundkonzepte (Kulturstandards) einer fremden Kultur soweit vermitteln, dass Teilnehmer am Anfang der interkulturellen Kooperation keine schweren Fehler begehen und wissen, wie sie effizient weiterlernen können. Es ist sinnvollerweise nicht zu erwarten, dass ein kurzes Training die Befähigung vermittelt, alle denkbaren Geschäftssituationen mit dem Gastland erfolgreich meistern zu können.

Meist aber erhält man folgende Rückmeldungen¹¹⁾:

1. Das Wissen über die Kulturräume des Ziellandes wächst enorm.
2. Viele Situationen und fremdartig anmutendes Verhalten sind besser zu verstehen. Man bekommt einen Orientierungsrahmen für die Begegnung mit Menschen aus den Zielländern
3. Eigene Fehler in Fremdsituationen sind bewußter geworden. Man hätte auch Möglichkeiten der Korrektur oder künftige Prävention entdeckt.

Der tatsächliche und langfristige Erfolg auf der Verhaltensebene hängt aber zu einem Großteil von Umständen ab, die durch das Training nicht zu beeinflussen sind. Allgemeine soziale Kompetenz der Teilnehmer ist

11) Schroll-Machl, S. & Lyskov-Strewe, V., Interkulturelle Kompetenz im Transformationsprozeß - Erfahrungen mit Interkulturellen Trainings zu (Ost)Mittel- und Osteuropa. In: H.-H. Hohmann (Hg.). Eine unterschätzte Dimension? Zur Rolle wirtschaftskultureller Faktoren in der osteuropäischen Transformation. Bremen: Temmen. 1999

unabhängbare Voraussetzung, Sie hilft dabei, die Erkenntnisse des Trainingsmaßnahmen zunächst einmal als erste interpretative Hilfe zu nutzen.

Literaturverzeichnis

- Flehsig, K.-H.(1996): *Kulturelles, interkulturelles und transkulturelles Lernen als Aneignung kultureller Skripte*. Internes Arbeitspapier 9/1996. Institut für Interkulturelle Didaktik Göttingen
- Flehsig, K.-H (1996): *Interkulturelles und kulturelles Lernen*. Internes Arbeitspapier 1/1997. Institut für Interkulturelle Didaktik, Göttingen
- Flehsig, K.-H (1995): *Kleines Handbuch Didaktischer Modelle*. Eichenzell .
- Götz, Klaus/Bleher, Nadine(2000): *Unternehmenskultur und interkulturelles Training*. In: Götz, K.(Hg.): *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*. Göttinger Hampp, München, S. 36f.
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences*, London
- Hofstede, Geert(1991): *Culture's and Organisations Software of the Mind*, New York
- Hofstede, G.(1997): *Lokales Denken - globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München: Beck 1997
- Knapp/Knapp-Potthoff (1990): *Interkulturelle Kommunikation*. In: *Zeitschrift für Fremdsprachenforschung*. 1/1990, S. 83.
- Schroll-Machl, S. & Knast, E. (2002): *Ansätze für eine Strategie interkulturellen Handelns. Fehlende oder unklare Strategien für das interkulturelle Handeln gefährden den Erfolg von Entscheidungen und Kooperationen*. In: *Personalführung* 11/ 2002, S. 32-39
- Schroll-Machl, S (2000): *Kulturbedingte Unterschiede im Problemlöseprozess*. In: *Organisationsentwicklung* 1_00, S. 77-91
- Schroll-Machl, S. & Lyskov-Strewe, V. (1999): *Interkulturelle Kompetenz im Transformationsprozess - Erfahrungen mit Interkulturellen Trainings zu (Ost)Mittel- und Osteuropa*. In: H.-H. Hohmann (Hg.). *Eine unterschätzte Dimension? Zur Rolle wirtschaftskultureller Faktoren in der osteuropäischen Transformation*. Bremen: Temmen.
- Stern, Elisabeth (2003): *Interkulturelle Kompetenz Die Fähigkeit wirksam und angepasst in verschiedenen Kulturen zu handeln* : Quick-Times-Beiträge

- Thomas, A. & Schroll-Machl, S. (1996): *Mittel- und längerfristige Auslandseinsätze als Meilensteine der Personalentwicklung von Führungs(nachwuchs)kräften*. In: R. Brühl & Thomas/Hagemann: Training interkultureller Kompetenz. In: Interkulturelles Management. Heidelberg, Physica-Verlag, S. 174.
- Thomas, Alexander (1993): *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*. In: Thomas, A.: Kulturvergleichende Psychologie. Hogrefe, Göttingen, S. 381.
- Thomas/Hagemann (1996): *Training interkultureller Kompetenz*. In: Interkulturelles Management. Heidelberg, Physica-Verlag, S. 174.



■ 국문요약

상호문화 훈련의 구상에 관한 주요관점들

정진성

세계화를 지향하는 우리의 시대적 요구에 따라 영어권 국가에 대한 지식뿐만 아니라 EU 및 유럽 내 경제대국의 문화적 지역정보에 대한 필요성 또한 절실해지고 있다. 한국과 독일, 한국과 유럽사이의 교류는 경제적 분야와 사회문화분야에서 오랜 기간에 걸쳐 양 국간의 개개기업간, 개인간의 교류에서는 아날로그식의 관행, 여행, 축제 등의 표리적인 문화지식의 교류에만 머물러 왔음을 부인할 수 없다. 우리나라를 외국인들이 기업하기 힘든 나라라고 불평하는 것과 1998년 국제 경영개발연구소의 조사에서 한국이 상호문화적응력에서 대상국 46개국 중 최하위를 차지한 점은 지역학 연구 중 문화의 차이에 의한 커뮤니케이션의 연구와 상호문화 훈련에 관한 연구가 전무한 상태를 그 이유로 들고싶다.

이론과 정보 차원의 문화는 그 나라 국민의 평균적인 사고방식 또는 생활방식을 말해 주는 것임에도 불구하고 개인의 편차와 관계없이 무분별한 스테레오 타입으로 사용됨으로써 문화가 인간관계에서 많은 갈등과 충돌을 일으킬 수 있는 부정적인 요인을 제공해 주기도 한다. 오늘날 직접 외국인과의 일상생활이나 기업 간의 협상에서 이루어지는 문화의 특징은 현상 이면에 숨겨져 있는 주관적인 의미체계로서 과거 인류학자들이나 일반인들이 단순한 지식으로만 알고 있던 문화의 개념과는 다른 각도에서 새롭게 이해되어야 할 것이다.

따라서 본 논문은 글로벌 시장에서 겪는 통상마찰이나 협상실패가 단순히 기업의 목표나 전략 혹은 기술에 대한 이유보다 지역사정에 대한 정보부족과 문화차이로 인한 견해차이 혹은 그룹구성원들의 갈등으로 일어나는 현상에 초점을 맞추고 있다. 따라서 실제 현장에서 교류상의 어려움에 처했을 때 도움이 될만한 문화적 정보, 지역정보자료, 언어자료를 바탕으로 한 상호문화 훈련의 필요성은 불가피하다.

EU와 독일에서는 최근 들어 사회언어학이나 문화학, 커뮤니케이션 또는 경영학의 한 세부분야로서 상호문화 관련 훈련과 그 중요성을 부각시키고 있다. 최근 우리나라에서는 이런 문제가 사회학, 역사학, 사회심리학 분야에서 활발히 연구되고 있으나 언어학자들의 관심분야는 아닌 것이 현실이다.

따라서 산학협력 관계가 활발하게 요구되고 있는 현 시점에서 훈련자들의 경험과 피드백을 바탕으로 한 보다 실질적인 상호문화 프로그램 개발이 유럽언어와 문학 그리고 지역학을 가르치는 학자들에 의해 이루어져야 한다. 한국인의 문화적

특성과 경험을 토대로 한 한국과 EU간의 상호문화 훈련의 모형과 내용 연구는 보다 구체적이며 실질적이어야 하며 항상 현장에 투입되고 실현될 수 있도록 해야 할 것이다. 외국어로서의 언어·문학 분야의 새로운 연구과제는 바로 이러한 문화 연구에서 찾아야 한다.

Stichwörter

핵심어

Interkulturelle Trainingsmaßnahme

상호문화 훈련 (방법, 제안)

Interkulturelle Kompetenz

상호문화 능력

Interkulturelles Lernen

상호문화 학습

Unternehmenskultur

기업문화

Konfliktlösungs-Strategie

위기관리 전략

