

Interkulturelle Kompetenz

Andere Kulturen verstehen lernen

Interkulturelle Kompetenz ist längst nicht mehr nur für Grossunternehmen ein Thema. Auch KMU tun gut daran, sich aktiv mit kulturellen Unterschieden auseinanderzusetzen.

Von *Andreas Földényi*

Der Internationalisierungsgrad der Schweizer Industrie ist aufgrund des kleinen Binnenmarkts traditionell sehr hoch. Zusätzlich erleichtern Mehrsprachigkeit und zentrale geografische Lage schweizerischen Unternehmen den Schritt ins europäische Ausland. Angesichts der rasch voranschreitenden Globalisierung und der demografischen Entwicklung, welche bereits für das kommende Jahrzehnt gravierende personelle Engpässe prognostiziert, wird die umfassende Berücksichtigung kultureller Eigenarten der Mitarbeitenden immer wichtiger.

Andere Kulturen, andere Werte

Je nach Kulturkreis unterscheiden sich die Kultur und damit auch die Werte einzelner Länder sehr stark von anderen. Das World Values Survey (WVS) ist die umfangreichste und weiträumigste Umfrage über menschliche Werte, die je durchgeführt wurde. Es ist ein anhaltendes akademisches Projekt von Sozialforschern, um den Status von soziokulturellen, moralischen, religiösen und politischen Werten verschiedener Kulturen der Welt zu ermitteln.

Die Inglehart-Wertekarte (Abb. 1) ist ein Ergebnis der WVS-Befragung. Dafür wurden einige Variablen zu zwei Dimensionen von kultureller Variation zusammengefasst: «traditionelle Werte vs. säkular-rationale Werte» und «Überlebenswerte vs. Selbstentfaltungswerte». Auf der Grundlage dieses zweidimensionalen Spektrums konnten Länder in bestimmte kulturelle Regionen unterteilt werden. Die WVS behauptet: Diese beiden Dimensionen erklären mehr als 70 Prozent der länderübergreifenden Varianz in einer Faktorenanalyse von zehn Indikatoren. Diese Ergebnisse bestätigen auch die Thesen von Max Weber zur Reli-

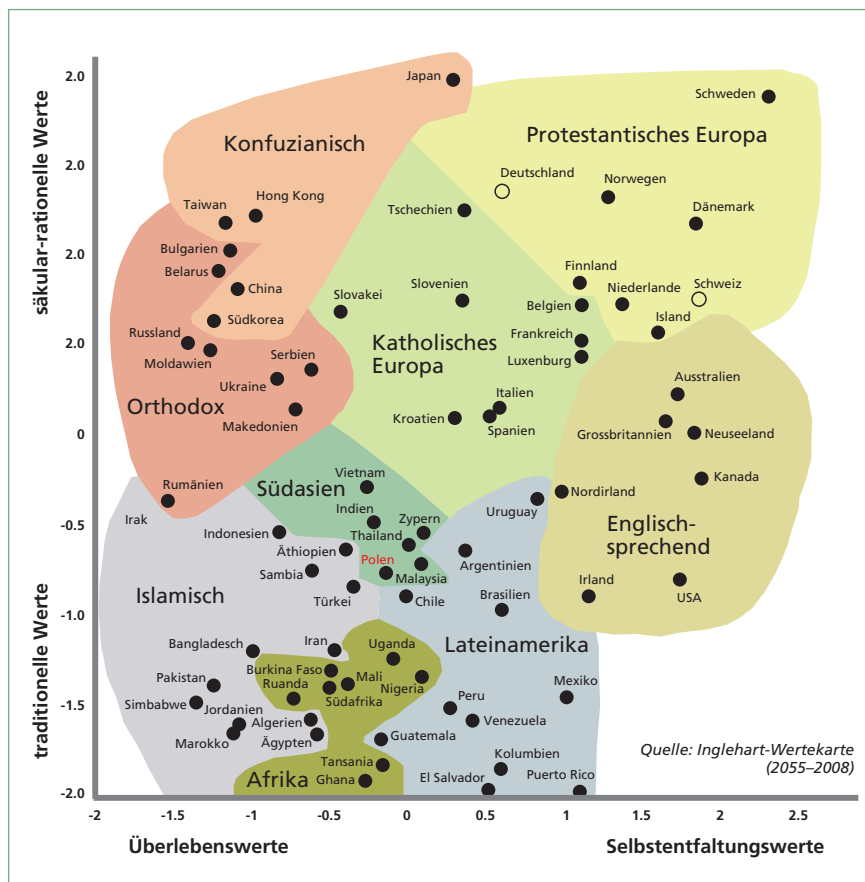


Abb. 1: Die Inglehart-Wertekarte veranschaulicht die verschiedenen Werthaltungen der Kulturen.

gionssoziologie, nach denen Kultur stark von Religion geprägt wird. Inglehart entdeckte, dass Selbstentfaltungswerte zu einem Wunsch nach Demokratie führen. Die Befragung zeigt, dass Vertrauen und Demokratie diejenigen Werte waren, welche die meisten kulturellen Grenzen überschritten. Des Weiteren wurde deutlich, dass die Geschlechtergleichheit einer der bedeutendsten Unterschiede zwischen den westlichen und anderen Kulturen ist.

Trainingsbedarf gezielt ermitteln

Interkulturelle Trainings sollen die Teilnehmenden befähigen, Sozial- und Hand-

lungskompetenzen, welche sie für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgabe in einer fremden Kultur oder mit Angehörigen fremder Kulturen brauchen, zu erwerben. Hier bietet die «kulturelle Zwiebel» (Abb. 2) einen fruchtbaren Ansatz, um kulturelle Unterschiede, die sich mit zunehmender Distanz der Herkunft in Richtung Kernaspekte (Werte, Normen, Ideale) verschiebt, präzise zu analysieren und den effektiven Trainingsbedarf zu bestimmen («Outside in»-Ansatz). Je nach Branche und Zusammensetzung der Nationalitäten lassen sich auf Basis dieses Modells praxisrelevante Trainingssituationen für KMU erarbeiten.



Mögliche Fragestellungen sind beispielsweise:

- Wie können wir unsere neuen ausländischen Mitarbeitenden möglichst schnell in unsere Produktionsabteilung integrieren?
- Wie können wir die Kommunikationsprozesse in der Verpackungsabteilung verbessern, wenn unsere Mitarbeitenden insgesamt 14 verschiedene Muttersprachen sprechen?
- Wie können wir die kulturellen Unterschiede im Rahmen eines Diversity Managements erfolgreich in unsere Unternehmenspolitik mit einbinden?

Die wichtigsten Trainingsmethoden

Interkulturelle Trainings können KMU helfen, im interkulturellen Umfeld erfolgreicher zu agieren. Neben gesetzgeberischen Prozessen bei der Rekrutierung von ausländischen Mitarbeitenden muss insbesondere das Arbeitsumfeld der neuen Mitarbeitenden aktiv mit einbezogen werden. Entscheidet sich eine Firma für interkulturelle Trainingsmassnahmen, ist der effektive Bedarf gezielt abzuklären und in ein lösungsorientiertes Design umzusetzen.

Neben Trainings für Mitarbeitende im Ausland (Expatriates bzw. «Expats») ist in den letzten Jahren die Nachfrage nach Trainings für ausländische Mitarbeitende im Inland (Inpatriates bzw. «Inpats») stark gewachsen, was mit der zunehmend zentralen Steuerung internationaler Grossprojekte durch die Mutterhäuser zusammenhängt. Dabei hilft ein reicher Fundus an Trainingsansätzen, zukünftige Expatriates bzw. Inpatriates gezielt auf ihre kommenden Aufgaben vorzubereiten:

1. «Cultural Awareness»-Trainings

«Cultural Awareness»-Trainings bereiten Mitarbeitende gezielt auf fremde Kulturen vor. Dabei werden Themen wie Vorurteile, Ängste sowie Chancen und Risiken des Kulturwechsels für die zukünftigen Expatriates thematisiert. Insbesondere spielt die Frage der Tätigkeit nach erfolgter Rückkehr des «Expats» eine immer bedeutendere Rolle. Vielfach haben Führungskräfte im Ausland Kompetenzen erworben, welche sich nach ihrer Rückkehr nicht in adäquaten Managementfunktionen weiterführen lassen. Gerade hier bietet sich KMU die Chance, wech-

selwillige Rückkehrer aus Grossfirmen für anspruchsvolle Positionen zu gewinnen.

2. «Contrast-Culture»-Trainings

Diese fokussieren auf die Unterschiede zwischen zwei Kulturen sowie die relevanten Kontaktsituationen für die Teilnehmenden. Dabei werden gewohnte und vertraute Handlungsmuster mit denjenigen, die sie für die fremde Kultur neu erlernen sollen, kontrastiert. Insbesondere geht es darum, Irritationen und Missverständnisse zu analysieren, die entstehen, wenn konträre Verhaltensmuster aufeinandertreffen. Folgende Beispiele zeigen, wie schnell kulturelle Unterschiede zu Missverständnissen führen können:

- Wenn ein Amerikaner jemandem «den Vogel zeigt», signalisiert er seinem Gegenüber nicht, dass er diesen für verrückt hält, sondern vielmehr für ein helles Köpfchen.
- Wenn sich ein polnischer Geschäftspartner mit der Handkante über die Kehle fährt, droht er dem Gegenüber nicht etwa mit der Enthauptung, sondern signalisiert diesem lediglich, dass er ihn zu einem Bier einladen möchte.
- Während das Schmatzen während dem Business-Lunch in China zum guten Ton gehört, gilt dies bei uns als höchst unanständig.

«Contrast-Culture»-Trainings können helfen, Mitarbeitende für kulturelle Eigenheiten zu sensibilisieren und Missver-

ständnisse bei der interkulturellen Zusammenarbeit zu vermeiden.

3. Prozessorientierte Trainings

Prozessorientierte Trainings thematisieren den typischerweise U-förmigen Verlauf im interkulturellen Kompetenzerwerb (Abb. 3). Während in den anfänglichen Phasen häufig Reiz-Reaktions-Muster beobachtet werden, die mitunter in pauschalisierenden Anschuldigungen der fremden

Vier Kulturschock-Typen

Personen reagieren sehr unterschiedlich, wenn sie mit anderen Kulturkreisen konfrontiert werden. Bei Untersuchungen haben sich vier Kulturschock-Typen herauskristallisiert:

1. Typ Assimilation

- befreit sich von der eigenen Kultur
- akzeptiert die neue Kultur

2. Typ Kontrast

- identifiziert sich stark mit der eigenen Kultur
- grenzt sich von der fremden Kultur ab

3. Typ Grenzgänger

- nimmt kulturelle Differenzen wahr, empfindet sie aber als problemlos
- versteht beide Kulturen
- kann in eine Identitätskrise fallen («Wer bin ich?»)

4. Typ Synthese

- sieht die Vorteile beider Kulturen und wählt von beiden das Beste
- entwickelt eigene Kombination

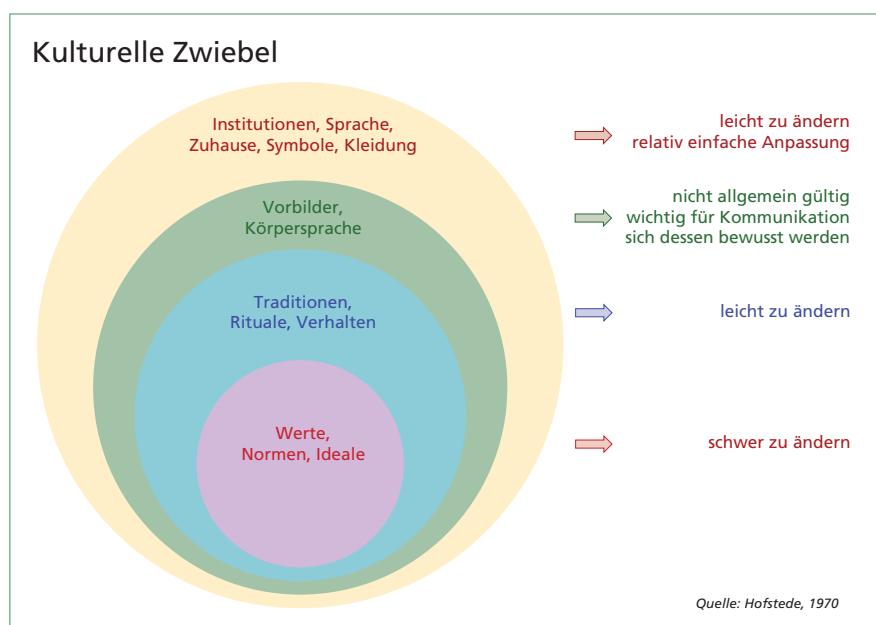


Abb. 2: Mit der «kulturellen Zwiebel» lässt sich der interkulturelle Trainingsbedarf bestimmen.



Kultur münden, wächst in den folgenden Phasen das Verständnis für die kulturellen Unterschiede zwischen Heimat- und Gastland. Prozessorientierte Trainings werden vorzugsweise auf individueller Basis durchgeführt und haben einen hohen transferorientierten Ansatz, der auf das Zeitfenster im unmittelbaren Vorfeld der Abreise bzw. nach der Ankunft im Gastland fokussiert («Pre Departure Training» bzw. «After Arrival Training»).

Multikulturelle Teams als Chance

Interkulturelle Kompetenz ist nicht nur ein Thema von Grossunternehmen. KMU tun gut daran, sich mit diesen Fragestellungen aktiv auseinanderzusetzen. Multikulturelle Teams können eine Chance sein, die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Sie sind nicht nur ein Abbild der Gesellschaft, in der wir leben, sondern auch ein Abbild der Kunden und der Lieferanten. Interkulturelle Kompetenz erleichtert in jedem Fall die Kommunikation und die Kooperation und führt ganz bestimmt zu besseren Ergebnissen.

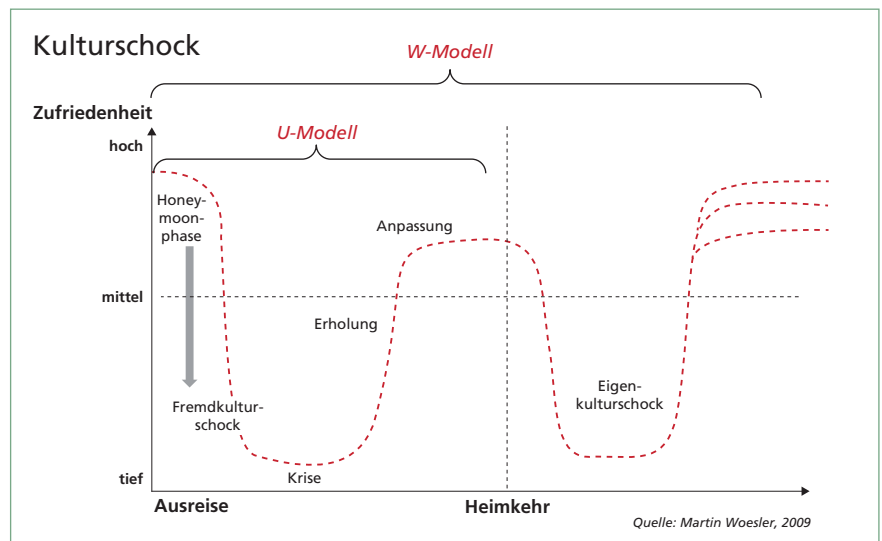



Abb. 3: Das U-Modell zeigt, dass sich Expats mit der Zeit vom Kulturschock erholen und anpassen.

 **HR-Tool online**

Interkulturelle Kompetenz messen
Mit diesem Test können Sie die interkulturelle Kompetenz von Führungskräften messen.

Download: www.personal-schweiz.ch



Autor
Andreas Földényi ist Fachbereichsleiter HRM an der FFHS Fernfachhochschule Schweiz. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er als Unternehmer, Berater und Verwaltungsrat tätig.

EMOTIONS IN LEARNING

Emotion als Schlüsselfaktor in der Kompetenzbildung

- Fachvorträge
- hochkarätige Experten
- intensives dialogisches Lernen
- Best Practice Beispiele
- virtuelle Teilnahmemöglichkeit
- einzigartiger Wissenspool
- businessorientierte Lehr- und Lernformen

www.selc.ch



Jetzt anmelden!

Swiss eLearning Conference
SeLC

8.–9. April 2014 | HolidayInn, Messe Zürich

5. Konferenz für eLearning, Wissensmanagement und Personalentwicklung

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG
GOLDSPONSOR



SPONSOR



PARTNER

