



Dr. Sylvia Schroll-Machl ist Diplompsychologin, Diplomreligionspädagogin (FH) und selbstständige Trainerin und Coach für interkulturelle Kommunikation und Kooperation in Deggendorf.

Cross Culture und die Folgen:

Führt die intensivierete Kooperation über Landesgrenzen hinweg

Die Internationalisierung gehört längst zum unternehmerischen Alltag, und viele Fachkräfte sind zu Grenzgängern zwischen den Kulturen geworden. Angesichts dieser Entwicklung liegt die Frage nahe, ob sich unter diesen hochgradig international arbeitenden Fach- und Führungskräften oder all jenen, die intensiv in internationale Projekte und Kooperationen eingebunden sind, so etwas wie ein neuer Typ von globalem oder internationalem Manager abzeichnet. Gibt es gar eine neue Durchlässigkeit der Kulturgrenzen, die auch Konsequenzen für das bisherige Verständnis von interkulturellem Training hätte?

Die Antwort auf diese Frage ist keinesfalls eindeutig, denn es existieren verschiedene Reaktionstypen gegenüber Anforderungen, die sich aus interkulturellen Begegnungen ergeben, und nur ein Teil der Menschen misst kulturellen Unterschieden überhaupt eine Bedeutung bei und bemüht sich, produktiv mit ihnen umzugehen.¹ Nur dieser Teil kann zur Beantwortung dieser Fragen herangezogen werden, und selbst für diesen Teil lautet die Antwort: ja und nein.

Die Antwort lautet ja, wenn es zu einer Konvergenz der Kulturen von Grenzgängern kommt – egal, ob es sich um Auslandsentsandte oder um Menschen handelt, die von Deutschland aus international tätig sind. Und dann lässt sich das, was passiert, so charakterisieren:

Mögliche Formen von Konvergenz

1. Die Fach- oder Führungskraft wird sich zunehmend der Verhaltenselemente im Geschäftsleben bewusst, die besonders typisch deutsch sind und somit vor allem in Deutschland effektiv sind,

aber anderswo selbst aufgestellte Fettnäpfchen darstellen.² Sie zeigt sie daher oft nur noch in dosierter, abgemilderter Form oder als absichtsvolle Pointierung. Beispielsweise ist ihr über unterschiedliche Situationen klar geworden, wie kontraindiziert die Sachorientierung sein kann und wo diese überall durch die Pflege der Beziehungsebene ergänzt, wenn nicht ersetzt werden muss.

2. Die Person bildet zunehmend Metafaktoren interkultureller Kompetenz aus, die es ihr erlauben, in diversen Situationen souverän(er) und gelassen(er) zu bleiben.³ Diese Faktoren sind unter anderem Kontaktfähigkeit, die Fähigkeit, multiple Perspektiven einzunehmen, Ambiguitätstoleranz, Geduld, Wahrnehmungssensitivität, Verhaltensflexibilität oder die Bereitschaft zu Vertrauen bildenden Maßnahmen. Wer wiederholt als Expatriate im Ausland war, dem ist auch der Umgang mit dem Kulturschock vertrauter. Diese Personen verstehen, sofern sie lernwillig sind, die zentralen Elemente einer neuen Kultur schneller, weil sie aufgrund vielfältiger Erfahrung über zahlreiche Hypothesen verfügen, wie neue Erlebnisse vermutlich gedeutet werden können und wie sie durch Beobachtung, Reflexion und Kommunikation ihren Lernprozess leichter steuern können.

3. Weil Internationales stets kulturgebunden ist, muss die These, dass sich bei jenen, die viel im Ausland sind, gleichsam kosmopolitische Züge ausbilden, relativiert werden. Menschen, die über eine längere Zeit Grenzgänger zwischen bestimmten Kulturen sind, gewöhnen sich vielmehr an die jeweils kulturspezifischen Eigenheiten, lernen sie zum Teil (!) schätzen und übernehmen

men sie zum Teil nach und nach in ihr Verhaltensrepertoire. Langjährige ‚Weltbummler‘ können so manche Kulturstandards aus den verschiedenen Ländern, in denen sie gelebt haben, in sich vereinigen.

Welche fremdkulturellen Elemente dieser Lernprozess allerdings umfasst, ist keineswegs einheitlich. Das hängt zum einen von der individuellen Persönlichkeit ab: Was liegt der Person ohnehin? Was mag sie? Was findet sie attraktiv? Firmenintern kann das langfristig die Personalselektion zum Beispiel dahingehend beeinflussen, dass nur Persönlichkeiten, die der dominanten Kultur ähnlich sind, rekrutiert werden.

Zum anderen ist dieser Lernprozess von der jeweiligen Situation beeinflusst⁴, beispielsweise von der Berufsgruppe, von der Branche, vom Zweck der Kooperation (z. B. Rückversicherung in Kunden-Lieferanten-Beziehung, Produktionsverlagerung mit Know-how-Transfer), von der Größe des Unternehmens, vom Unternehmensbereich und von der Interkulturalitätsstrategie des Unternehmens. Das Ausmaß des Lernens spiegelt dabei (das wird regelmäßig unterschätzt) im Allgemeinen die Machtverhältnisse wider: Dem weniger Mächtigen obliegt wie selbstverständlich die größere Anpassungsleistung.

Divergenz statt Konvergenz

Die Antwort auf die Frage nach einer zunehmenden kulturellen Konvergenz lautet nein, wenn man berücksichtigt, dass interkulturelle Kooperationen gleichzeitig – teils verdeckt, teils offen – vorhandene Kulturunterschiede verstärken. Dann ist Divergenz, nicht Konvergenz, die Folge.

Konvergenz oder Divergenz?

zu einem neuen, kosmopolitischen Mindset?

4. Manche deutsche Tugend wird als Reaktion auf fremdkulturelles Verhalten verstärkt, geradezu idealisiert und dann demonstrativ gelebt, zu groß waren die Missverständnisse, Überraschungen, Irritationen und Ärgernisse mit einem anderen Stil. Das gilt a) individuell und manifestiert sich in Aussagen wie: „Ich lernte erst im Ausland deutsche Zuverlässigkeit richtig schätzen und weiß nun, dass sie mir wirklich wichtig ist...“ Ein anderes Beispiel: So mancher Frankophile ohne eigene Landeserfahrung aus erster Hand wandelt sich aufgrund konkreter Erfahrung in einen Frankophoben. Im schlimmsten Fall entstehen durch Erfahrung ‚gestählte‘ Vorurteile, die sich bis zur Feindseligkeit steigern können.

Diese Verstärkung und Idealisierung von (vermeintlichen) Tugenden der eigenen Kultur existiert aber auch b) auf Bereichs- oder Unternehmensleitungsebene. Ein besonders weit verbreitetes, beredtes Zeugnis dieser Dynamik ist die Erfahrung motivierter, lernbereiter Grenzgänger, dass sie in ihrem interkulturellen Lernprozess ‚zurückgepfiffen‘ werden und erneut deutsche Muster leben (müssen). Ein gängiges Konfliktthema ist zum Beispiel das Reisekostenbudget von Dienstreisenden, das für die Kooperation mit weniger sachorientierten Kulturen regelmäßig zu knapp ist. Der interkulturelle Spielraum des Grenzgängers schrumpft dann bestenfalls auf minimale Kompromisse zusammen, was wiederum auf der anderen Seite Antipathien verstärkt und beiderseits die Fronten verhärtet. Das interkulturelle Sich-auf-den-anderen-Zubewegen wird so nicht mit Anreizmotivation ausgestattet.

5. Es ist nicht schick, zuzugeben, dass Arbeiten zwischen verschiedenen Kulturen – selbst wenn es freiwillig erfolgt –

mühsam, extrem anstrengend und alles andere als erbauend sein kann. Wer ‚in‘ ist, ist international und jettet gerne durch die Welt! Auslandserfahrung ist meist eine nicht zu begründende Karrierevoraussetzung (ob und was dabei gelernt wurde, bleibt im Dunkeln), Probleme für die Betroffenen und deren Familien werden häufig als Privatsache abgetan (dabei ist die abgerissene Bindung eines dienstreisenden Vaters zu seinem Kleinkind nie wieder zu kompensieren!), Integrationsprogramme für ausländische Expatriates in Deutschland werden oft deshalb als unnötig erachtet, weil hier ja alles ‚normal‘ ist...

Was sich so ausbildet, ist eine starke Ambivalenz, die viele Betroffene bis zu einer Art Doppelleben steigern: Nach außen wird mitgespielt, nach innen regiert ein (tabuisiertes) „Dauerleiden“. ⁵ Anpassung erfolgt an den Stellen, an denen es unumgänglich ist und solange es unumgänglich ist, aber sicher nicht tief greifend. Eine Folge kann zum Beispiel bei Expatriates die Flucht ins Global Village (oft das Ghetto der Landsleute) sein, das in der Regel mehr dem Überleben moderner Nomaden in der Fremde als dem tatsächlichen Eintauchen in die Gastkultur dient.

6. Die Beschränkung auf das Mindestmaß an interkulturellem Lernen gilt auch für internationale Kooperationen, die unfreiwillig erfolgen, weil es vor allem die Machtverhältnisse sind, nicht eine innerlich bejahte Auseinandersetzung mit dem anderen, die zur Anpassung zwingen (z. B. in der Tochterfirma eines ausländischen Investors, bei einer Fusion). Sobald sich die Gelegenheit bietet, fällt man umso mehr zurück in seine vertrauten Muster. Eine Internalisierung erfolgt nicht, sondern ein Ab-

warten, Ertragen, Sich-ins-Unvermeidliche-Fügen⁶ und ein Festhalten an deutschen Mustern.

Ansätze für interkulturelles Training

Wenn also sowohl Konvergenz als auch Divergenz die Resultate intensiver internationaler Erfahrung sind, was bedeuten dann diese Überlegungen für ein zeitgemäßes interkulturelles Training?

Von ihrem theoretischen Ansatz her müssen interkulturelle Trainings den Kulturrelativismus ihrer Aussagen über die verwendeten Kulturstandards deutlich machen. Wenn die aufgezeigten Kulturkontraste bereits als entgegengesetzte Extrempole formuliert werden, bedeuten Kulturunterschiede, dass Menschen einer Kultur sich „mehr / öfter so als so“ verhalten, wobei zu betonen ist, dass jedes Verhalten faktisch eine Mischung aus Verhaltensanteilen von beiden Polen darstellt. ⁷ Typiken einer konkreten Kultur wären also als ein Sowohl-als-auch zu beschreiben, das zu einem Mehr-so-als-so tendiert. ⁸

Damit ist eine redliche Basis gelegt, auf der die länderspezifischen Aussagen in Orientierungstrainings nach wie vor ihren Platz haben. Und es ist auch ein Raum für all jene Dynamiken eröffnet, die das Leben der Grenzgänger ausmachen: die Konvergenz genauso wie die Divergenz. Beide können als erweiterte und schneller stattfindende Pendelausschläge (in die fremde oder vertraute Richtung) im Verhaltensrepertoire begriffen werden, die vorhandenen individuellen und situativen Umstände bestimmen dabei als Rahmenbedingungen Richtung und Ausmaß des Oszillierens.

Sind interkulturelle Seminare zu Beginn einer internationalen Kooperation

keine Orientierungstrainings mehr, sondern wenden sie sich im Einklang mit Stufen- oder Phasenmodellen interkulturellen Lernens⁹ bereits an Fortgeschrittene, sind sie didaktisch so zu charakterisieren:

- Von der Zielsetzung her geht es um eine (weitere) Steigerung von kognitiver Wendigkeit und Verhaltensflexibilität durch Reflexion und Feedback und immer wieder um eine Auflösung von Verhärtungen, aber nicht mehr um Information: Welche neuen Handlungsmöglichkeiten habe ich / haben wir erkannt und genutzt, welche Handlungsbarrieren bestehen oder entstanden? Wie sind die Handlungsergebnisse zu beurteilen? Welche Prozesse der Konvergenz, der Distanzierung von Gewohntem und des Perspektivwechsels, welche Prozesse der Divergenz fanden statt? Auf welcher persönlichen und auf welcher betrieblichen Ebene? Mit welchen Konsequenzen? Welche Metastrategien halfen mir / uns dabei? Woran muss ich / müssen wir noch arbeiten?
 - Inhaltlich ist das stets vorhandene Wirkdreieck Person-Situation-Kultur zu berücksichtigen, denn konkrete Individuen finden unter den aktuellen Bedingungen verbesserte Lösungen für ihre Aufgaben und Probleme.
- a) Wie ist meine aktuelle Befindlichkeit in der mir abverlangten interkulturellen Interaktion? Wo stehe ich als Persönlichkeit im Spektrum der relevanten polaren Kulturstandards? Welche Probleme machen mir immer wieder zu schaffen? Wo stehe ich mir selbst mit welchen Vorurteilen im Weg?
 - b) Was sind die entscheidenden situativen Faktoren, die mein Handeln von außen bestimmen, wie zum Beispiel Rolle, Status, Zeit, Überforderung, Machtverhältnisse?
 - c) Was bedeutet das im Hinblick auf die interkulturelle Kooperation mit den anderskulturellen Partnern? Wie vermittele ich mein interkulturelles Wissen firmenintern, und mit welcher Mikropolitik kann ich im Stammhaus am geschicktesten den nötigen Spielraum schaffen?
 - d) Strategisch stellt sich zudem hinsichtlich der Handlungsergebnisse die Fra-

ge nach den Vor- und Nachteilen der erreichten Pendelausschläge. Die Vorteile des einen Pols sind nämlich die Nachteile des entgegengesetzten Pols, und Verhaltensänderungen haben produktive und destruktive Konsequenzen. Wo muss also der Pendelausschlag in die vertraute Richtung gestoppt werden? Wo kann oder muss das eigene Verhalten noch geändert werden? Wie kann das eigene Muster für die anderen attraktiver werden? Welche Kombination von Merkmalen der beteiligten kulturellen Systeme verspricht für eine bestimmte Aufgabe ein Höchstmaß an Effizienz? Wo ist Divergenz ein äußerst wünschenswerter Faktor und muss bewusst (wieder-)belebt, ausgehalten und eingesetzt werden?

- e) Bei kulturunspezifischen Seminaren stehen vor allem das Deutsche (1, 4), die Metafaktoren (2) und die Probleme der Ambivalenz (5) im Mittelpunkt, bei länder- beziehungsweise regionenspezifischen mehr die Feinjustierung (3) beziehungsweise die Widerstände (6) hinsichtlich der kulturspezifischen Eigenheiten konkreter Anderer. Teamtrainings, also Seminare für ein festes, bestehendes Team, reflektieren zusätzlich den gemeinsam durchlebten Prozess in seinen für die Ausbildung von Konvergenz und Divergenz entscheidenden Einschnitten und planen ihr weiteres Vorgehen.

Angesichts des Anspruchs solcher Seminare ist es verständlich, dass sie nicht die Masse der interkulturellen Trainings darstellen. Die Unsicherheit des Nichtwissens motiviert zwar viele zu einem Orientierungstraining, die neu aufgekommene Motivation zum Weiterlernen oder auch der Leidensdruck der erfahrenen Grenzgänger sind jedoch nicht sofort zu erkennen und die nun auftauchenden Fragen mancherorts schlichtweg nicht kommunizierbar. Zudem setzt der emotionale ‚Tiefgang‘ einer solchen Reflexionsstufe voraus, dass jemand wie in einem Coaching bereit ist, sich zu öffnen, denn diese Trainings schließen die Persönlichkeit der Trainees mit ein und arbeiten daher auch vermehrt mit Supervisionsmethoden.

Summary

Internationalization has been part of entrepreneurial everyday life for a long time, and many specialists have become "border crossers" between cultures. In view of this development, the question arises whether something akin to a new type of global or international manager is developing among high-powered internationally working specialists and executives or those who are closely tied into international projects and cooperation, something like a new type of global or international manager. Is there a new permeability of cultural borders that leads to a new mindset? According to the author the answer to this question is not unambiguous. The answer is yes if there is a convergence of the cultures of border crossers irrespective of whether expatriates or people who work internationally from Germany are involved. The answer is no if one considers that intercultural cooperation simultaneously – in part hidden, in part open – strengthened existing cultural differences. In that case divergence, not convergence, is the result.

Anmerkungen

- 1 Thomas, A. / Kinast, E. / Schroll-Machl, S. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen, 2003; Thomas, A. / Kammhuber, S. / Schroll-Machl, S. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit. Göttingen, 2003
- 2 Vgl. Schroll-Machl, S.: Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Göttingen, 2002
- 3 Thomas, A. / Kinast, E. / Schroll-Machl, S., 2003; Thomas, A. / Kammhuber, S. / Schroll-Machl, S., 2003 (siehe Anm. 1)
- 4 Kinast, E. / Schroll-Machl, S.: Ansätze für eine Strategie interkulturellen Handelns. In: Personalführung, 11/2002, S. 32–37
- 5 Moosmüller, A.: Kulturen in Interaktion. Deutsche und US-amerikanische Firmenentsandte in Japan. Münster, 1997
- 6 Ebd.
- 7 Schroll-Machl, S.: Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Zusammenarbeit. Sternenfels, 2001
- 8 Ebd.
- 9 Thomas, A. / Kinast, E. / Schroll-Machl, S., 2003; Thomas, A. / Kammhuber, S. / Schroll-Machl, S., 2003 (siehe Anm. 1)