

Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation¹

in: Stahl/Mayrhofer/ Kühlmann (Hg.), Innovative Ansätze im Personalmanagement.

München 2005

(Jürgen Bolten, Jena)

Interkulturelle Fragestellungen werden in der internationalen Managementforschung seit den späten achtziger Jahren zunehmend intensiver diskutiert. Dies gilt insbesondere für den Personalbereich, wo internationales Teambuilding heute in nahezu allen größeren Unternehmen zur Alltagsaufgabe geworden ist. Zu den Standarderfahrungen zählt hierbei, dass die eher unausgesprochenen Regeln, die in eigenkulturellen Zusammenhängen in nahezu automatisierter Form „Normalität“ herstellen und Plausibilität garantieren, teilweise sehr hart umkämpft sind und über längere Zeiträume hinweg ausgehandelt werden müssen.

Individuell sehr unterschiedliche Erwartungen an das Verhalten des fremdkulturellen Partners, Vorurteile, bestimmte Selbst- und Fremdbilder oder auch Erfahrungen, die man in interkulturellen Situationen bereits gesammelt hat, lassen den interkulturellen Prozeß zu einem nur sehr schwer kalkulierbaren und auch weitgehend unvorhersagbaren Ereignis werden.

¹ Es handelt sich um eine modifizierte und aktualisierte Fassung meines Aufsatzes „Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen“. In: A. Clermont/ W. Schmeisser/ D. Krimphove (Hg.), Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München 2001, 909-926.

Diese Unvorhersagbarkeit, vor allem aber die Tatsache, dass die Mitglieder einer solchen „Interkultur“ im Unterschied zu eigenkulturellen Kontexten eben nicht unbedingt zumindest in Teilen gemeinsame Werthaltungen, Wissensvorräte, Denkhaltungen oder auch Problemlösungsstrategien mitbringen, bedingt, dass häufiger als in eigenkulturellen Situationen verdeckte Missverständnisse stattfinden, Entscheidungen unklar weil unverstanden bleiben oder sich Konflikte in dem Sinne als asymmetrische ereignen, dass einigen Teammitgliedern überhaupt nicht bewusst ist, einen Konflikt verursacht zu haben oder sich in einer Konfliktsituation zu befinden.

Derartige Probleme führen in internationalen Teams immer wieder zu erheblichen Reibungsverlusten, die oft ein Scheitern der Teamarbeit und letztlich auch den Abbruch internationaler Unternehmenskontakte nach sich ziehen.

Vor diesem Hintergrund haben z.B. international arbeitende deutsche Unternehmen bereits in den achtziger Jahren –wenngleich zögerlich- begonnen, interkulturelle Trainings anzubieten.

Der Erfolg war gemessen an der Resonanz der Teilnehmer eher gering, weil entweder Trainings angeboten wurden, die suggerierten, Kulturmerkmale per Indexwert bestimmen und auf diese Weise eine Kultur verstehen zu können (Hofstede 1980) oder die mittels exotischer Sensibilisierungsübungen zwar ein Gefühl von Fremdheit zu vermitteln in der Lage waren, die aber gerade aufgrund ihrer überzogenen Fiktionalität von Managern kaum ernstgenommen wurden. Zumal beide Trainingsformen dazu tendierten, Stereotype eher auf- als abzubauen, waren sie schnell (und sind es immer noch) mit dem Ruf des Unprofessionellen und Unseriösen belastet (vgl. Niedermeyer 2001).

Diese Bedenken wurden von der interkulturellen Kommunikationsforschung in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre aufgegriffen. Seitdem zeichnen sich folgende neue Tendenzen ab: Trainings off-the-job werden aus inhaltlichen und auch aus Zeitgründen durch Trainings-on-the-job oder zumindest durch realitätsnahe interkulturelle Planspiele und Simulationen ersetzt. Ergänzend hierzu werden verstärkt Formen des interkulturellen Coachings und der interkulturellen Mediation entwickelt, die als on-the-job-Maßnahmen konzipiert sind. Abzuwarten bleibt, inwieweit künftig auch E-Learning und E-Coaching als geeignete Instrumente interkultureller Personalentwicklung eingesetzt werden können.

Die Qualität interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen insgesamt hat sich in den vergangenen Jahren sicherlich verbessert, so dass man heute nicht nur um den prinzipiellen Bedarf weiß, sondern auf der Angebotsseite bezüglich effizienter Maßnahmenpakete und guter Personalentwickler zweifellos leichter fündig wird als dies noch Mitte der neunziger Jahre der Fall gewesen ist. Dies mag nicht zuletzt auch damit zusammenhängen, dass sich interkulturelle Forschung und Lehre inzwischen an deutschen Hochschulen etablieren konnte. So verfügen bereits zahlreiche BWL-Studiengänge über interkulturelle Ausbildungskomponenten. Ebenso existiert eine Reihe entsprechender Magisterstudiengänge, in denen ausdrücklich interkulturelle Trainer und Consultants ausgebildet werden.

In den letzten Jahren ist neben dem interkulturellen Trainer und Consultant zunehmend vom interkulturellen „Mediator“ und „Coach“ die Rede. Unbeschadet der vermeintlichen Bedeutungsähnlichkeit zwischen den Bezeichnungen „Trainer“ und

„Coach“ sind dennoch unterschiedliche Aufgabenprofile angesprochen, die sich zum einen auf off-the-job-Maßnahmen, zum anderen auf den on-the-job-Bereich beziehen.

Vor diesem Hintergrund möchten die folgenden Ausführungen vor allem dazu beitragen, einen Eindruck von den jeweiligen Zielsetzungen und Verfahren dieser neuen Personalentwicklungsmaßnahmen zu gewinnen. Gleichzeitig sollen aber auch Aufgabenbeschreibungen von interkulturellem Training und Coaching sowie interkultureller Mediation skizziert werden.

Was unterscheidet interkulturelles Training, Consulting, Coaching und Mediation voneinander?

Die Tatsache, dass spätestens seit der Wende zum 21. Jahrhundert Diskussionen um die Aufgabenbereiche und Methoden interkulturellen Coachings und interkultureller Mediation in den Brennpunkt des Forschungs- und allmählich auch des Praxisinteresses rücken, hat wesentlich mit der in den vergangenen Jahren zu beobachtenden Entwicklung von Trainings off-the-job zu Trainings on-the-job zu tun.

Die Gründe dieses Wandels hängen mit der größeren Effizienz und Praxisnähe bzw. mit dem integrativeren holistischeren Ansatz der trainings-on-the-job zusammen, Dies ist in der neueren Literatur zur interkulturellen Trainingsforschung verschiedentlich beschrieben worden (Stüdlein 1997, Bolten 1998, Kammhuber 2001).

Interkulturelle Trainings sind bislang freilich in erster Linie als Maßnahmen off-the-job charakterisiert, so dass vor dem Hintergrund des beschriebenen Wandels zur Personalentwicklung on-the-job deutlich wird, weshalb das Interesse gegenwärtig weniger auf Entwicklungen des Trainings/ Consultings als vielmehr des Coachings und der Mediation gerichtet ist.

Schematisch stellen sich die Unterschiede zwischen Maßnahmen off-the-job und Maßnahmen on-the-job wie folgt dar:

Maßnahmen off-the-job	Maßnahmen on-the-job
<i>interkulturelle Trainings</i> (als konventionelle kognitive und sensitive Trainings); <i>interkulturelle Planspiele</i> (Berufsfeldbezogene Planspiele, in denen interkulturelle on-the-job-Situationen simuliert werden)	<i>interkulturelle Mediation</i> (Mittlertätigkeit bei offenen und verdeckten Konflikten in multikulturellen Teams)
<i>interkulturelles Consulting</i> (interkulturelle Beratung des Personalmanagements bei Fragen der Besetzung internationaler Teams sowie bei Entsendungs- und Reintegrationsprozessen)	<i>interkulturelles Coaching</i> Betreuung und Supervision multikultureller Teams mit dem Ziel, eigenes kulturspezifisches Handeln bewußt zu machen, zu thematisieren und Synergiepotentiale als Zielvorgaben zu formulieren

Abb. 1: Trainer, Consultant, Mediator und Coach im Fadenkreuz von on-the-job- und off-the-job-Tätigkeit

Freilich ist diese Schwerpunktverschiebung von off-the-job zu on-the-job-Maßnahmen nicht als Paradigmenwechsel aufzufassen. Eine Ablösung interkultureller Trainings durch interkulturelles Coaching und Mediation steht weder bevor noch wäre dies anzuraten.

Vor Entsendungen oder als Personalentwicklungsmaßnahmen im Gefolge interkultureller Assessment-Center werden interkulturelle off-the-job-Trainings in all ihren Variationen auch künftig Berechtigung besitzen und von international agierenden

Unternehmen zweifellos auch durchgeführt werden. Die Problematik derartiger Trainingsmaßnahmen liegen nach wie vor in den zu geringen Zeitbudgets, die Unternehmen hierfür zur Verfügung stellen: In einem Zwei- oder Drei-Tages-Seminar wird man weder eine Kultur in ihrer Komplexität erfassen, noch wird man auf die spezifischen Eigenarten interkulturellen Handelns hinreichend vorbereitet werden können.

In diesem Sinne sind on-the-job-Maßnahmen wie ein interkulturelles Coaching „vor Ort“ nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung und damit als Mehrwert zu verstehen.

Die on-the-job/ off-the-job-Differenzierung mag des weiteren eine Abgrenzbarkeit von Berufsbildern suggerieren, die in dieser Form zwar denkbar, aber keineswegs wünschenswert ist. Auch wenn mit zunehmender Inanspruchnahme von Dienstleistungen aus dem Bereich der interkulturellen Personalentwicklung eine Arbeitsteilung z.B. in Trainer auf der einen und Coachs auf der anderen Seite wahrscheinlich sein wird, sollte sich interkulturelle Personalentwicklungskompetenz freilich in der Fähigkeit dokumentieren, alle der genannten Bereiche vertreten zu können.

In diesem Sinne dokumentiert die nachstehende Graphik einerseits die Positionierung von interkulturellem Coach und Mediator innerhalb des on-the-job-Spektrums, zeigt aber gleichzeitig auch die Anschlussstellen zu interkulturellem off-the-job-Training und Consulting:

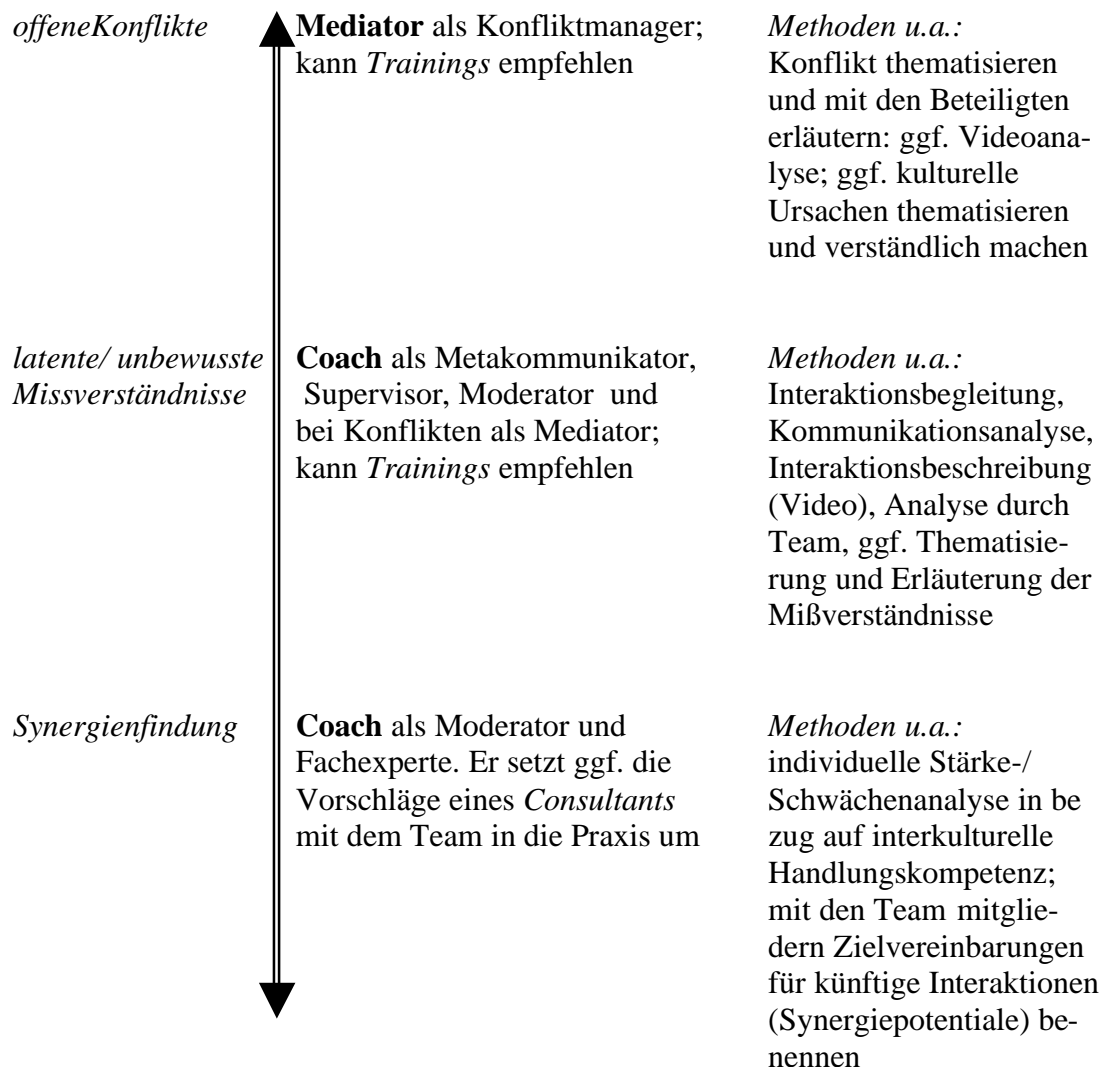


Abb. 2: Positionierung des interkulturellen Mediators/ Coachs in on-the-job-Kontexten

Gemeinsam ist allen interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahmen –ob off-the-job oder on-the-job- dass im Mittelpunkt ihrer Bestrebungen die Entwicklung bzw. Optimierung interkultureller Kompetenz steht.

Da interkulturelle Kompetenz als dementsprechend gemeinsamer Gegenstandsbe-
reich der beschriebenen interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahmen fungiert,

erscheint es sinnvoll, diesbezüglich den *state of the art* kurz zu charakterisieren.

Hierauf aufbauend wird es möglich sein, aktuelle Methoden und Inhalte von interkulturellem Training, Coaching und Mediation zu beschreiben und in Hinblick auf mögliche Beiträge zur Verbesserung interkultureller Kompetenz zu überprüfen.

Interkulturelle Kompetenz

Unbeschadet sehr unterschiedlicher inhaltlicher Detailbestimmungen des Begriffs „Interkulturelle Kompetenz“ (vgl. den Forschungsbericht von Dinges/ Baldwin 1996) hat sich in den vergangenen Jahren die von Gertsen (1990) vorgeschlagene übergreifende Differenzierung in affektive, kognitive und verhaltensbezogene Dimensionen interkultureller Kompetenz weitgehend durchgesetzt. Eine der ausführlichsten Zuordnungen von Teilkompetenzen zu diesen Dimensionen hat Stüdlein (1997, 154ff) vorgenommen, wobei sie allerdings sehr ausdrücklich sowohl auf die Vagheit der Forschungsergebnisse hinweist als auch darauf, dass nicht alle der genannten Merkmale in allen Situationen und unabhängig von den spezifischen interkulturellen Kontexten erfolgreich sind. Erweitert um weitere als wesentlich einzustufende Teilaspekte wie Rollendistanz und Metakommunikationsfähigkeit in der Fremdsprache ergibt sich folgende Strukturierung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für internationales Handeln wichtig sind:

<i>Affektive Dimension</i>	<i>Kognitive Dimension</i>	<i>Verhaltensbez. Dimension</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguitätstoleranz • Frustrationstoleranz • Fähigkeit zur Streßbewältigung und Komplexitätsreduktion • Selbstvertrauen • Flexibilität • Empathie, Rollendistanz • Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz • Geringer Ethnozentrismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis des Kulturphänomens in bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen • Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge • Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge • Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationswille und –bereitschaft i.S. der initiierten Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension • Kommunikationsfähigkeit • Soziale Kompetenz (Beziehungen und

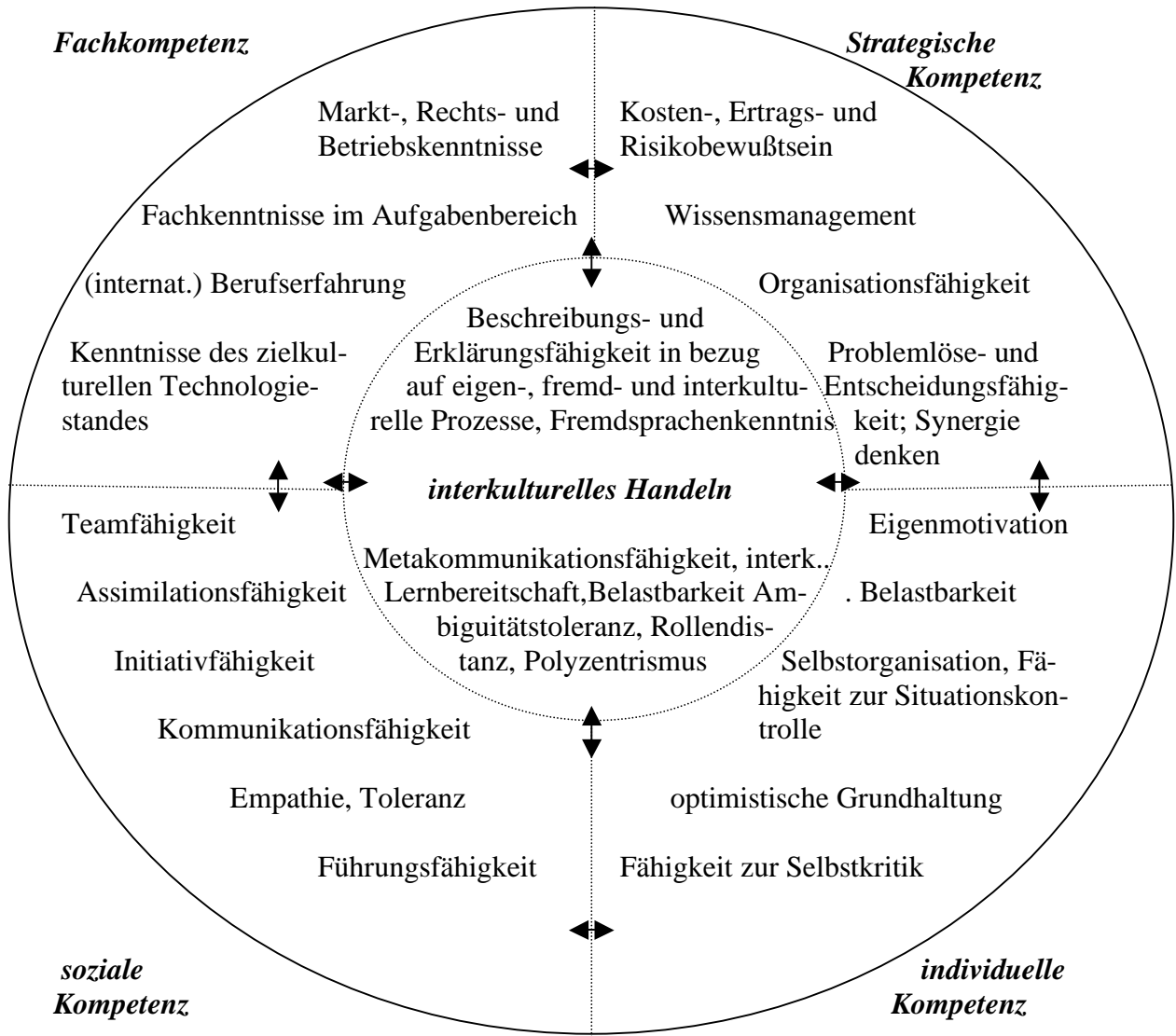
<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz/ Respekt gegenüber anderen Kulturen • Interkulturelle Lernbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse • Metakommunikationsfähigkeit 	Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)
---	---	---

Abb. 3: Einteilung interkultureller Kompetenz in „Dimensionen“

Im Gegensatz zu älteren Konzeptionen interkultureller Kompetenz ist heute innerhalb der *kognitiven Dimension* eine einseitige Gewichtung fremdkulturellen Wissens abgelöst worden durch ein gleichwertiges Verhältnis des Wissens um eigen-, fremd- und interkulturelle Prozesse (Vgl. auch Schenk 2001). Zweifellos sind solche Beschreibungen interkultureller Kompetenz sehr komplex, und es stellt sich die berechnigte Frage, inwieweit Teilkompetenzen insbesondere der affektiven Dimension tatsächlich spezifisch für interkulturelles Handeln sind. So zählen Frustrationstoleranz, Flexibilität oder Selbstvertrauen fraglos zu grundlegenden Kompetenzen eines erfolgreichen Führungsverhaltens schlechthin. Es ist daher kaum haltbar, diesbezüglich von eigenständigen Merkmalen interkultureller Kompetenz zu sprechen.

Hier zeigt sich, dass es methodisch keineswegs unproblematisch ist, interkulturelle Kompetenz als eigenständige Kompetenz *neben* anderen Handlungskompetenzen zu verstehen. Sinnvoller ist es, von einer übergreifenden internationalen Handlungskompetenz zu sprechen, die sich aus den interdependenten Bereichen der individuellen, sozialen, fachlichen und strategischen Kompetenz konstituiert und interkulturelle Kompetenz dabei gleichsam als Bezugsrahmen oder als Folie versteht. Es geht also beispielsweise nicht nur um Empathie wie sie auch in jedem intrakulturellen Handlungskontext notwendig ist, sondern darum, Einfühlungsvermögen in Hinblick auf Kontexte zu zeigen, die sich der Erklärbarkeit z.B. aus der eigenen Sozialisation heraus entziehen. Eine solche Integration interkultureller Kompetenz in den Bereich

internationalen Management-Handelns insgesamt – nicht als eigenständige Kompetenz, sondern als Bezugsgröße- lässt sich graphisch wie folgt darstellen:



Wie die vier Kompetenzfelder des äußeren Bereiches untereinander interdependent sind, so gilt gleiches jeweils in bezug auf den Bereich interkulturellen Handelns. So realisiert sich beispielsweise das Problemlöseverhalten als Teil der strategischen Kompetenz immer in Wechselwirkung sowohl mit fachlichen, individuellen und sozialen als auch interkulturellen Teilkompetenzen und umgekehrt. In diesem Sinn kann das Zusammenspiel der äußeren vier Kompetenzfelder als nationale/ intrakulturelle, dasjenige aller fünf Felder als internationale/ interkulturelle Management-Kompetenz bezeichnet werden (Bolten 2001).

Die Bedeutung der Interdependenz der Einzelkompetenzen für den Handlungserfolg wird deutlich, wenn man die Gründe für das Scheitern von Auslandsentsendungen näher analysiert (Kiechl/ Kopper 1992, 112f, Warthun 1997, 116f, Stüdlein 1997, 91ff, Stahl 1998). Hier zeigt sich, dass gerade die am häufigsten genannten Misserfolgsursachen wie etwa mangelnde Anpassung an die neue Umwelt, unrealistische Erwartungshaltungen, familiäre/ persönliche Probleme, Führungsschwäche oder unzureichende Einlösung der Stammhausinteressen nicht auf Defizite in einem einzigen der genannten Kompetenzbereiche zurückgeführt werden können. So setzt Teamfähigkeit in einer fremdkulturellen Umwelt das gelungene Zusammenspiel von fachlicher, strategischer, interkultureller individueller und sozialer Kompetenz beispielsweise in dem Sinne voraus, dass jemand in der Lage sein muss, fachlich fundierte Entscheidungsprozesse kommunikativ so zu steuern, dass innerhalb eines internationalen Teams eine größtmögliche kognitive und emotionale Akzeptanz entsteht. Fremdsprachenkenntnisse, Führungsfähigkeit, Empathie oder fremdkulturelles

Wissen sind hierfür u.a. Voraussetzung, führen aber -für sich genommen- noch nicht zum Erfolg.

In einer Art Umkehrschluss gilt für die konzeptionelle Seite interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen, dass sie der Komplexität ihrer Aufgabenstellung dann nicht gerecht wird, wenn sie nicht in der Lage ist, (a) affektive, kognitive und verhaltensbezogene Aspekte interkultureller Kompetenz miteinander zu vernüpfen und sie (b) in einen Handlungszusammenhang zu integrieren, der das Zusammenspiel mit den anderen genannten Teilbereichen internationaler Kompetenz einschließt (vgl. Kiechl 1997).

Da sich die beschriebene Komplexität interkulturellen Handelns auf *Prozesse on-the-job* bezieht, unterliegt sie selbst dieser Prozesshaftigkeit und ist dementsprechend in permanenter Veränderung begriffen. Während interkulturelles Training *off-the-job* eher punktuell arbeitet, um derartige Prozessverläufe vorzubereiten, greifen Mediation und Coaching als *on-the-job*-Massnahmen eher unmittelbar in diese Prozessdynamik ein.

Während interkulturelle Trainings unter methodisch-inhaltlichen Gesichtspunkten relativ umfassend beschrieben sind, handelt es sich bei interkultureller Mediation und interkulturellem Coaching noch um relativ junge und eher vage diskutierte Gegenstandsbereiche.

Dementsprechend stellen die nachstehenden Methoden- und Aufgabenbeschreibungen zu interkulturelle Trainings eine Zusammenfassung aktueller Forschungsergebnisse dar, während interkulturelle Mediation und interkulturelles Coaching eher heu-

ristisch im Sinne einer Ideenfindung und eines methodischen Versuchs behandelt werden.

Inhalte und Methoden interkulturellen Trainings, Coachings und interkultureller Mediation

a. Interkulturelle Trainings

Auch wenn in der interkulturellen Trainingsforschung und –praxis zunehmend ein kognitiv-/ verhaltensorientierter Methodenmix propagiert wird (Stüdlein 1997, 323), ist die Trainingsstrukturierung durchweg immer noch der isolierten Förderung von ziel- oder interkulturellen Einzelkompetenzen verpflichtet. In Anlehnung an die von Gudykunst/ Guzley/ Hammer (1996) vorgeschlagene Typologisierung interkultureller Trainings lassen sich gegenwärtig vier Trainingstypen ausmachen²:

Kulturübergreifend-informatorische Trainings	Kulturspezifisch-informatorische Trainings
<ul style="list-style-type: none"> • Culture-general Assimilator • Seminare zur interkulturellen Kommunikationstheorie, Kulturanthropologie und kulturvergleichenden Psychologie • Trainingsvideos • Diskursanalytisch fundierte Trainings • Fallstudienbearbeitung <p><i>Positiv:</i> Hoher kognitiver Lerneffekt in bezug auf das Verständnis interkultureller Kommunikationsprozesse. <i>Negativ:</i> Zumeist eher akademischer Ansatz, der von Führungskräften als zu abstrakt bewertet wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Culture-specific Assimilator • Fremdsprachenunterricht • Kulturspezifische Seminare zu Geschichte, Alltagsgeschichte und Wertewandel eines Kulturraums • Fallstudienbearbeitung <p><i>Positiv:</i> Tiefgehendes Verständnis in bezug auf die Entwicklung eines spezifischen kulturellen Systems ist möglich, sofern nicht nur deskriptiv, sondern auch erklärend verfahren wird. <i>Negativ:</i> Bei deskriptivem oder faktenhistorischem Vorgehen Reduktion auf Do's and Taboos; damit Gefahr der Stereotypenverstärkung.</p>
Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings	Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings
<ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Workshops (multikulturelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Bikulturelle Communication Workshops

² Zu Beispielen und Quellenangaben für die einzelnen Trainingstypen siehe ausführlich Gudykunst/ Guzley/ Hammer (1996)

<p>Gruppen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simulationen, Rollenspiele zur interkulturellen Sensibilisierung • Self-Assessment-Fragebögen <p>Positiv: Interkulturalität wird bei kulturell gemischten Gruppen erfahrbar.</p> <p>Negativ: Simulationen etc. sind oft fiktiv und werden von den Teilnehmern nicht ernstgenommen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturspezifische Simulationen • Verhandlungs-Rollenspiele • Sensitivity-Trainings <p>Positiv: Semiauthentische Erfahrung von wirtschaftsbezogenem interkulturellem Handeln, sofern das Training bikulturell besetzt ist.</p> <p>Negativ: Kulturspezifische Kenntnisse werden in der Regel nicht vermittelt.</p>
---	--

Abb. 5: Typologie interkultureller Trainings

Kulturübergreifend-informatorische Trainings werden in Unternehmen relativ selten angeboten und sind eher dem Kanon einer Universitätsausbildung zuzurechnen. Als Beispiele zu nennen sind u.a. Seminare zu kulturtheoretischen und –analytischen Fragen oder auch umfangreichere Fallstudienbearbeitungen.

Kulturspezifisch-informatorische Trainings sind ebenfalls kognitiv orientiert und werden im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen in Deutschland zur Zeit am häufigsten durchgeführt. Sie bauen auf Studien der kulturvergleichenden Managementforschung auf und umfassen Informationen zum Zielland insbesondere in bezug auf Führungsstilmerkmale und alltagskulturelle Handlungskonventionen. Als problematisch erweisen sich Trainings dieses Typs dann, wenn sie kulturspezifische Merkmale lediglich beschreiben, nicht aber in ihrem komplexeren kulturhistorischen Zusammenhang erklären. Hierzu zählt ein deskriptives Vorgehen nach dem sog. 4D-Modell (Hofstede 1980) ebenso wie Culture-Assimilator-Übungen, die sich bei der Analyse kritischer interkultureller Interaktionssituationen auf Lösungsvorgaben nach dem multiple-choice-System beschränken. In beiden Fällen resultiert ein an „Dos und Taboos“ ausgerichtetes Rezeptwissen, das eher stereotypenbildend als stereotypenabbauend wirkt.

Für ein Verständnis komplexer kultureller Systemzusammenhänge und – entwicklungen besser geeignet sind Ansätze, die Kultur als Kommunikationsprodukt verstehen und dementsprechend umgekehrt über die Analyse von Kommunikation spezifische kulturelle Stilmerkmale zu erschließen versuchen. Um individuen-spezifische Varianzbreiten weitgehend ausschließen zu können, erweist sich diesbezüglich ein Zugang über kulturvergleichende Analysen kommunikativer (als kultureller) Stile (Geschäftsberichte, Verkaufsprospekte etc.) sinnvoller als eine Untersuchung mündlicher Kommunikationsprozesse.

Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings: Hierzu zählen all-gemeinkultursensibilisierende Simulationen und Rollenspiele nach dem Vorbild von "Barn-ga" oder "Bafa-Bafa". Als Mitglieder fiktiver und zumeist sehr gegensätzlich konstruierter Kulturen müssen die Teilnehmer ein interkulturelles „Dazwischen“ aushandeln und realisieren. Im Zentrum stehen hierbei affektive und verhaltensorientierte Lernziele wie Empathie, Ambiguitätstoleranz und der Umgang mit Plausibilitätsdefiziten. Aufgrund ihres mangelnden Realitätsbezugs und der Ausklammerung wirtschaftskommunikativer Aspekte werden derartige Trainings von Führungskräften in der Regel allerdings nur bedingt akzeptiert.

Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings setzen -als off-the-Job-Trainings-Teilnehmergruppen voraus, in denen Personen sowohl aus dem Ziel- als auch aus dem Entsendungsland vertreten sind. Sie werden entweder in der Form von "Sensitivity Trainings" oder aber mittels Planspielen durchgeführt. Das primäre Ziel besteht in der gegenseitigen Auseinandersetzung mit Vorurteilen, Stereotypen und Verhaltenskonventionen.

Als kontraproduktiv können sich derartige Trainings erweisen, wenn mangels Teilnehmern aus den Zielkulturen Mitglieder der eigenen Kultur entsprechende „Rollen“ übernehmen.

Die Problematik, die alle der genannten Trainingstypen verbindet, besteht darin, dass für sich genommen keiner in der Lage ist, der Komplexität des Lernziels „interkulturelle Kompetenz“ gerecht zu werden: Die beiden erstgenannten Trainingstypen vermitteln kulturelle Kenntnisse bzw. ein Wissen *über* interkulturelles Handeln; sie sind jedoch nicht in der Lage, Interkulturalität erfahrbar zu machen. Bezogen auf den Alltag der zu Entsendenden bleiben sie abstrakt. Die beiden letztgenannten Trainingstypen sind unter der Voraussetzung einer entsprechenden Teilnehmerauswahl zwar geeignet, um Interkulturalität auch tatsächlich zu erzeugen. Hierbei bleiben jedoch insbesondere die rollenspielerorientierten culture awareness-Seminare in bezug auf die Berufspraxis der Entsandten weitgehend inhaltsleer.

Der in jüngster Zeit verschiedentlich vorgeschlagene Mix von informatorischen und interaktionsorientierten Methoden bietet demgegenüber zwar den Vorteil, dass innerhalb eines einzelnen Trainings kognitive und verhaltensbezogene Aspekte kombiniert werden (u.a. Stüdlein 1997, 323). In der Praxis erfolgt diese Kombination jedoch im Sinne eines vormittags-/nachmittags-Schemas in der Regel additiv und nicht integrativ, was nicht zuletzt auch zu Lasten der Intensität des Vermittelten geht.

Integrierte interkulturelle Trainings, die im Rahmen von mehrsprachigen Planspielen interaktionsorientierte und informatorische Aspekte verknüpfen, stehen erst am

Beginn der Entwicklung. Langfristig dürften solche integrierten Trainingsformen jedoch schon deshalb auf positive Resonanz stoßen, weil aufgrund der ständig wachsenden internationalen Fusionsgeschwindigkeit und der damit verbundenen kurzfristigeren Entsendungsentscheidung die Vorbereitungszeit off-the-job auch immer knapper bemessen sein wird: Für eine Ausbildung, die außer dem von Unternehmen nach wie vor primär eingestuften Fremdsprachenunterricht (Schreyögg u.a. 1995, 86) unterschiedliche Trainings der o.g. Typen beinhaltet, steht bereits heute das notwendige Zeitbudget nicht zur Verfügung. Integrierte Trainings hingegen sind hinsichtlich ihres Entwicklungsaufwandes zwar sehr umfangreich, bieten aber den Vorteil, dass sie ohne weiteres z.B. als multinationale Unternehmensplanspiele konzipiert und damit auch auf die fachlichen und strategischen Anforderungen des realen Aufgabenumfeldes der Teilnehmer zugeschnitten werden, so dass eine prozessorientierte Integration der verschiedenen Teilbereiche internationaler Kompetenz möglich wird. Zwischengeschaltete Plenarphasen können dazu dienen, den Verlauf des (sinnvollerweise videounterstützt durchgeführten) Planspiels gemeinsam mit den Teilnehmern in Hinblick auf die Spezifik interkulturellen Handelns zu resümieren und aufgetretene negative Problembewältigungsstrategien (Identitätsbewahrung, negativer Vergleich etc) bewusst zu machen. Sie bieten darüber hinaus auch die Möglichkeit, unter dem Aspekt eines planspielbezogenen Inputs informatorische Einschübe in bezug auf kulturspezifisches Wissen vorzunehmen. Insofern wird ein relativ hoher Integrationsgrad in bezug auf Kompetenzen, Methoden, Zielgruppen, Lernziele und Inhalte erreicht; der aufgrund der erzielten Effizienzsteigerung nicht zuletzt auch zu einer Akzeptanzverbesserung interkultureller Trainings off-the-job beitragen kann (Bolten 1998).

b. Interkulturelles Coaching

Wie bereits erwähnt, unterscheidet sich interkulturelles Coaching von interkulturellem Training vor allem darin, dass es primär auf on-the-job-Prozesse konzentriert ist. Die Dynamik derartiger Prozesse macht es natürlich auch viel schwieriger, ein Coaching vorzubereiten als es bei einem Training der Fall ist. Typologien existieren ebenso wenig wie der Schutz einer Laborsituation. Der Coach ist vielmehr darauf angewiesen, Handlungen z.B. eines internationalen Teams in ihrer spontanen und realen Dynamik zu beobachten und zu analysieren, um auf dieser Grundlage mit den Teammitgliedern Zielvereinbarungen für ein künftig ggf. effizienteres Verhalten zu entwickeln.

Viel stärker noch als es bei einem interkulturellen Trainer der Fall ist, gilt für einen Coach daher, dass er – von der eigenen interkulturellen Kompetenz abgesehen – neutral und sachorientiert arbeiten muss und dass er selbst mögliche Wege einer Optimierung des interkulturellen Handlungskontextes nur öffnen, nicht aber vorgeben darf (Barmeyer 2000a). Er sollte im besten Sinne des Wortes als Moderator fungieren, nicht aber eigene Meinungen äußern oder Wertungen vornehmen. Kurz: seine Aufgabe besteht darin, Perspektiven zu öffnen, die dann von den Teammitgliedern bzw. den Coachees individuell und außerhalb des Teams formuliert werden müssen.

Zu den größten Schwierigkeiten, mit denen ein Coach konfrontiert wird, zählt vermutlich die Akzeptanzfrage seitens der Coachees. Gerade weil es sich um Prozesse on-the-job handelt, die er als Supervisor begleiten muß, wird der Coach auch bei bestmöglicher Integration in den Handlungskontext des Teams immer ein Außenstehender und in diesem Sinne ein „Fremdkörper“ bleiben. Sofern die Handlungsnormalität des Teams dadurch nicht längerfristig gestört wird, muss man diese Außen-

seiterrolle hinnehmen. Wichtig ist allerdings, dass das Coaching selbst von dem Team gewollt ist – ansonsten würden sich zumindest bei einzelnen Coachees Handlungshemmungen einstellen, die das Team nicht mehr in der Normalität seines beruflichen Alltagshandelns zeigen. Ein Coaching wäre in diesen Fällen sinnlos, weil die on-the-job-Situation sich nicht mehr als authentisch erweisen würde.

Methoden interkulturellen Coachings sind in der Forschung bislang nicht systematisch erarbeitet worden. Der nachstehende Vorschlag für die Ablaufplanung eines Teamcoachings ist daher auch eher als Diskussionsgrundlage zu verstehen. Die vorgestellte Konzeption ist zwar verschiedentlich mit internationalen Teams erprobt worden. Es stellt sich aber dennoch die Frage, inwieweit eine Generalisierbarkeit innerhalb des relativ breiten Spektrums möglicher Varianten von interkulturellem Coaching überhaupt denkbar ist.

Innerhalb des Gesamtrahmens einer Coaching-Maßnahme unterscheiden wir fünf Phasen:

(1) Abstimmungsphase

Die Abstimmungsphase findet vor dem eigentlichen Team-Coaching statt und dient in erster Linie der Orientierung des Coaches in bezug auf Motive und Erwartungen des Auftraggebers. Auftraggeber sind in der Regel Mitglieder des Personalmanagements. Sie haben zumeist die Beobachtung gemacht oder sind von Abteilungsleitern darauf hingewiesen worden, dass bestimmte internationale Teams innerhalb des Unternehmens nicht frei von Reibungsverlusten arbeiten. Als Ursachen werden interkulturelle Missverständnisse bzw. kulturbedingte Handlungsunterschiede vermutet; eine klare Ursachenanalyse ist jedoch nicht möglich. Der in solchen Fällen zumeist

extern arbeitende Coach wird dementsprechend beauftragt, die Ursachen der gestörten Gruppendynamik herauszufinden, sie mit den Teammitgliedern zu thematisieren und gemeinsam mit ihnen eine Optimierung der Teamarbeit in die Wege zu leiten. Entscheidend für den Erfolg des Coachings ist in dieser Phase, dass sich der Coach ein detailliertes Bild vom Arbeits- und Aufgabenumfeld des Teams verschaffen kann, dass er dem Team vorgestellt wird und über erste Gespräche einen Einblick in Strukturen der alltäglichen und „normalen“ Beziehungsdynamik des Teams erhält. Hierfür sind mindestens zwei Arbeitstage zu veranschlagen, in denen der Coach das Team als Lernender begleitet und in denen er von den Teammitgliedern mit deren jeweiligen Aufgabenstellungen vertraut gemacht wird. Dass der Coach mit den Spezifika der Herkunftskulturen der Teammitglieder vertraut ist –und zwar sowohl in fundiertem kulturhistorischem Sinne als auch aus Erfahrung- ist eine unabdingbare Voraussetzung der Befähigung zur Coaching-Tätigkeit. Dies kann je nach Teamzusammensetzung den Einsatz von Coaching-Assistenten notwendig machen.

(2) Aufzeichnungsphase

Sobald der Coach in seiner Funktion akzeptiert und zumindest partiell in das berufsbezogene Alltagshandeln des Teams integriert ist und sich ein erstes Bild über die Beziehungsdynamik des Teams verschafft hat, sollte er mit dem Team einen oder besser mehrere Zeiträume vereinbaren, in denen er Videoaufzeichnungen von Team-Interaktionen durchführen kann. Dass derartige Aufzeichnungen aus Unternehmenssicht nicht unproblematisch sind, ist bekannt, aber dennoch sollte der Coach auf der Möglichkeit der Videoaufzeichnung insistieren. Dies erleichtert nicht nur die eigene Vorbereitung auf das eigentliche Coaching, sondern bietet in gewisser Weise auch einen neutralen „Beweis“ für problematische Interaktionssequenzen, die eventuell

noch nicht einmal von dem Coach wahrgenommen oder ggf. von den betroffenen Teammitgliedern mitabgestritten würden.

Wichtig für die Planungsarbeit des Coachs sind Angaben zu den vorgesehenen inhaltlichen Abläufen des jeweiligen Beobachtungszeitraums (Was werden die Teammitglieder voraussichtlich in dem festgelegten Zeitraum wo tun; wie lauten die inhaltlichen Zielvorgaben für die einzelnen Teammitglieder bzw. für das gesamte Team?).

(3) Pre-Analyse

Eine erste Analyse der Videoaufzeichnungen aus (2) sollte ebenso wie die Auswertung der weiteren Team-Beobachtungen ohne Beteiligung der Teammitglieder stattfinden – vor allem dann, wenn die Coachs noch nicht über umfangreiche Analyseerfahrungen verfügen. Der/ die Coachs werden zunächst Hypothesen hinsichtlich der Besonderheiten der Team-Interaktionen bilden. Dass sie auch bei einem noch so großen Bemühen um Neutralität ihre eigene kulturelle Bindung nicht leugnen können, kann nicht genügend bewusst gemacht werden..

Daher ist es auch wichtig, Analyseinstrumente zu verwenden, die nicht intuitiv geprägt sind. Hierzu zählen z.B.

- Aufzeichnung von Interaktionsnetzen (Wer wendet sich wie oft mit welcher Intention an wen?)
- Wo liegen kulturspezifische Handlungs- bzw. Kommunikationsformen der Mitglieder vor; wie äußert sich dies (z.B. verbal, paraverbal, nonverbal etc.)
- Wer setzt auf welche Weise und mit welcher kulturellen Prägung Regeln der Interaktion, die für die „Normalität“ des Teamhandelns entscheidend sind?

- Analyse der Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder in bezug auf die vier Kompetenzfelder interkulturellen Handelns (s. Abb.4)
- Sofern Vermutungen bestehen, dass eine „Normalität“ der Interkultur in bestimmten Phasen des Interaktionsverlaufs nicht hergestellt oder verletzt wurde, bietet sich für die genaue Problemsbestimmung eine Diskursanalyse dieser Phasen an. Gleiches gilt in bezug auf etwaige „critical incidents“.

Der umfangreichere Teil der Videoaufzeichnungen wird für die Erklärung interkulturell aufschlussreicher Teamprozesse unbedeutend sein. Man sollte bei der nachfolgenden gemeinsamen Analyse mit den Teammitgliedern entsprechend „langweilige“ Mitschnitte aussparen und sich nur auch die wirklich aussagekräftigen Phasen konzentrieren. Wenn möglich, bietet sich diesbezüglich ein Zusammenschnitt der Aufzeichnungen an.

(4) Gemeinsame Analysephase

In der gemeinsamen Analysephase mit den Mitgliedern des Teams sollte der Coach strikt auf die Einhaltung seiner so weit wie möglich neutralen Moderatorfunktion achten. Lösungen müssen vom Team selbst erarbeitet werden. Jedwede Lösungsvorgabe durch den Coach gefährdet den Erfolg der Maßnahme. Daher lässt der Coach am besten schon vor der Präsentation der Videoaufzeichnungen Besonderheiten des Interaktionsverlaufs sowie atmosphärische Merkmale durch die Teammitglieder beschreiben. Nicht der Coach, sondern die Teammitglieder formulieren, wie *sie* die Beziehungsebene und deren Dynamik beschreiben bzw. erklären würden.

In gleicher Weise erfolgt die Videoanalyse durch das Team selbst; der Coach sollte z.B. mit Hilfe des Einsatzes von Fragestrategien dem Diskussionsverlauf lediglich

Orientierungsmarken geben. Ein Ziel kann es z.B. sein, dass die Teammitglieder ihr eigenes Verhalten hinsichtlich der jeweiligen Kulturspezifik erklären oder zumindest metakommunikativ thematisieren, was in bestimmten Phasen der Interaktion ihrer Meinung nach passiert ist. Dabei kann es durchaus sein, dass im Vergleich zur Sicht des Coachs in der Pre-Phase andere Aspekte zur Sprache kommen. Sofern diese plausibel sind, müssen sie vom Coach aufgegriffen und als Bausteine des gesamten Erklärungszusammenhangs erneut zur Diskussion gestellt werden.

Die gemeinsame Analysephase ist idealerweise dann abgeschlossen, wenn die unter (3) genannten Punkte von den Teammitgliedern selbständig thematisiert und diskutiert worden sind. Dass dies in der Realität nie in dem Umfang geschehen wird, wie es in der Pre-Analysephase der Fall ist, liegt nicht zuletzt an der Bereitschaft der einzelnen Teammitglieder, sich zu öffnen und z.B. über die eigenen Stärken und Schwächen zu sprechen. Letzteres hat individuelle Ursachen, es kann aber mit der kulturbezogenen Zusammensetzung des Teams oder der Dauer der Zusammenarbeit seiner Mitglieder zusammenhängen. In diesem Zusammenhang versteht sich von selbst, dass das Steuerungspotential des Coachs dort zum Tragen kommen muß, wo die Diskussion z.B. zum Gesichtsverlust einzelner Team-Mitglieder führen würde.

(5) Phase der gemeinsamen Zielvereinbarung

Aufbauend auf den gemeinsam erarbeiteten Befunden zur Interaktionsspezifik des Teams geht es in der Abschlussphase des Coachings darum, mit den Teammitgliedern die Formulierung gemeinsamer Zielvereinbarungen zu moderieren, die künftig handlungsleitend sein sollen. Dies kann –je nach Analyseergebnis- eher die Formulierung von Regeln zur Konfliktprävention betreffen, es kann aber auch z.B. stärker auf eine Benennung von Synergiezielen und deren Realisierungsschritte hinauslau-

fen. Denkbar ist auch, dass der Coach Empfehlungen für spezielle und weiterführende Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. interkulturelle Trainings) ausspricht. Sinnvoll ist es in jedem Fall, die von den Teammitgliedern erarbeiteten Ergebnisse auf Moderationskarten zu notieren. Die Karten werden gut sichtbar an der Wand eines Raumes angeordnet, in dem das Team überwiegend arbeitet oder sich zu Besprechungen trifft.

Dem Team wird abschließend die Aufgabe gestellt, die Zielvereinbarungen und deren Realisierungsgrad in regelmäßigen Abständen zu Beginn von Arbeitssitzungen o.ä. zu thematisieren. Sinnvoll wäre es natürlich, wenn dies nach einer solchen Coaching-Woche in bestimmten Abständen (z.B. ein- oder zweimal im Jahr) unter Mitwirkung des Coachs erfolgen würde. Andere Möglichkeiten einer kontinuierlichen Weiterführung von Präsenz-Coachings werden sich mit der Entwicklung von „E-Coachings“ eröffnen: Ergänzend zu interkulturellen E-Learning-Programmen arbeiten E-Coachings auf der Grundlage konventioneller Lernplattformen als Varianten des Web based Trainings (WBT). Sie ermöglichen den Meinungs- und Erfahrungsaustausch mit dem Coach auch vor Ort in „brenzligen“ Situationen der Entsendung oder der interkulturellen Teamarbeit. Darüber hinaus gestatten die Lernplattformen mittels Lernmodulen und E-Bibliotheken einen vom Coach unabhängigen Zugriff auf Informationen über das Zielland oder auf Wissenswerte zu Fragen der internationalen Personalführung.³

³ Anfang 2004 soll eine entsprechende Plattform in Zusammenarbeit von interculture.de und dem Fachgebiet Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der Universität Jena u.a. mit Mitteln des Thüringischen Wirtschaftsministeriums und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) entwickelt werden.

c. Interkulturelle Mediation

Mediationsverfahren sind vor allem bekannt aus dem Bereich der Rechtspflege, wo es darum geht, in Konflikten und Streitsituationen zu „vermitteln“ und außergerichtliche Lösungen herbeizuführen.

Interkulturelle Mediation ist hingegen als eigenständiger Aufgabenbereich noch relativ neu, obwohl damit nur einen Spezialfall der Konfliktvermittlung bezeichnet ist, nämlich derjenige, der sich auf Beteiligten unterschiedlicher kultureller Herkunft bezieht. Derartige Konflikte hat es freilich immer schon gegeben, nur dass man sich beispielsweise in der Rechtspflege stets in erster Linie von „Fakten“ und weniger von kulturbedingten Handlungsmotivationen hat leiten lassen.

Dies ist in den letzten Jahren verstärkt im Rahmen der Ausländerpädagogik geschehen, wo auch teilweise sehr innovative und praxistaugliche Konzepte entwickelt worden sind (z.B. Haumersen/ Liebe 1999).

Für den Unternehmensbereich liegen bislang eher allgemeiner gehaltene Mediationshandbücher vor, die interkulturelle Fragestellungen noch weitgehend unberücksichtigt lassen (z.B. Altmann u.a. 1999).

Der wesentliche Unterschied zwischen interkulturellem Coaching und interkultureller Mediation besteht, wie bereits in Abb. 2 verdeutlicht, vor allem in dem konkreten Interaktionsgefüge des zu betreuenden Teams: Während ein Coaching sich in der Regel nicht mit offenen Konflikten beschäftigt, bilden diese für Mediationstätigkeiten den Ausgangspunkt. Es geht darum, Konflikte in ihren ggf. kulturbedingten Ursachen zu erkennen und zwischen den Konfliktparteien zu vermitteln.

Methodisch ist das Vorgehen fast identisch mit den im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Verfahrensweisen des Coachings, so dass an dieser Stelle nicht mehr im Detail darauf eingegangen zu werden braucht.

Als Prämisse gilt auch und gerade für die Mediation, dass „Lösungen“ vom Mediator nicht vorgegeben werden dürfen. Dies muß im Team selbst entwickelt werden – der Mediator kann hierzu nur Anregungen und Initiativen geben; vor allem besteht seine Aufgabe aber darin, dafür Sorge zu tragen, dass der Konflikt von den Beteiligten thematisiert und ggf. hinsichtlich seiner kulturellen Ursachen erklärt wird: „Die Frage bei einer interkulturellen Mediation ist also nicht, wie verhindert werden kann, dass sich die Konfliktparteien über unterschiedliche Werte auseinandersetzen, sondern die Frage lautet hier, wie diese Auseinandersetzung in den Prozeß integriert werden kann“ (Haumersen/ Liebe 1999, 27).

Ähnlich wie beim interkulturellen Coaching stehen auch bei der interkulturellen Mediation Zielvereinbarungen am Abschluss des Betreuungsprozesses. Unterschiede, die etwa unter Bezugnahme auf die Feststellung kulturbedingter Handlungsvoraussetzungen mit den Konfliktparteien erarbeitet worden sind, dürfen in den Zielvereinbarungen nicht verschwiegen werden. Im Sinne der oben beschriebenen neueren Tendenzen der interkulturellen Theoriebildung würde man in diesem Zusammenhang nicht einen Konsens um jeden Preis anstreben, sondern z.B. dafür plädieren, dass die Differenzen bewusstgehalten und als spezifische Eigenarten den jeweils anderen akzeptiert werden.

Zeichnet sich ab, dass diese Differenzen sich gegenseitig ausschließen und auch längerfristig nicht in synergetisches Handeln umgewandelt werden können, kann eine Trennung der Konfliktparteien empfohlen werden.

Innerhalb des Gesamtspektrums interkultureller Personalorganisation wird die Mediation eher punktuell eine Rolle spielen und vermutlich auch eher intern denn extern gelöst werden.

Als zukunftsweisendes Tätigkeitsfeld dürfte sich künftig vor allem das interkulturelle Coaching –auch in Kombination mit E-Coaching- profilieren. Diesbezüglich besteht ohne Frage ein erheblicher Ausbildungsbedarf an Coaches, der in den kommenden Jahren einerseits von Fachrichtungen der interkulturellen Kommunikationswissenschaft, sicherlich aber auch von einer Psychologie mit interkultureller Orientierung gedeckt werden muss.

Literatur

- Altmann 1999 = G. Altmann u.a, Mediation. Konfliktmanagement für moderne Unternehmen. Weinheim 1999
- Achtenhagen/ Lempert 2000 = Frank Achtenhagen/ Wolfgang Lempert (Hg.), Lebenslanges Lernen im Beruf. Bd. 4: Formen und Inhalte von Lernprozessen. Opladen 2000.
- Barmeyer 2000 = Christoph Barmeyer, Wege zeigen – Wege gehen. Interkulturelles Coaching. In: Personal, H.9, 2000
- Barmeyer 2000a = Christoph Barmeyer, Interkulturelles Management und Lernstile. Frankfurt/ Main 2000
- Bolten 1998 = Jürgen Bolten, Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung. In: C.Barmeyer/ J.Bolten (Hg.), Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels/ Berlin 1998, 157-178
- Bolten 1999 = Jürgen Bolten, InterAct. Ein wirtschaftsbezogenes interkulturelles Planspiel für die Zielkulturen Australien, China, Chile, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Rußland, Spanien und USA. Sternenfels/ Berlin. 1999, (2)2002
- Bolten 2000 = Jürgen Bolten, Konsens durch die Anerkennung von Dissens: Auch ein Kapitel aus der ökonomischen Standardisierungsproblematik. In: Ethik und Sozialwissenschaften 11(2000), H.3, 356-358
- Bolten 2001 = Jürgen Bolten, Interkulturelle Kompetenz. Erfurt 2001 (Thüringer Landeszentrale für politische Bildung)
- Breuer/ Barmeyer 1998 = Jochen P.Breuer/ Christoph I.Barmeyer: Von der interkulturellen Kompetenz zur Kooperationskompetenz. Beratung und Mediation im deutsch-französischen Management. In: Christoph Barmeyer/ Jürgen Bolten (Hg.), Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels/ Berlin 1998, 179-202
- Clement 2000 = Ute Clement/ Ulrich Clement, Interkulturelles Coaching. In : K.Götz (Hg.), Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training. München/ Mering (3) 2000, 157-168
- Clermont u.a. 2001 = Alois Clermont/ Wilhelm Schmeisser/ Dieter Krimphove (Hg.), Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. München 2001
- Dinges/ Baldwin 1996 = Dinges, Norman G./ Baldwin, Kathleen D.: Intercultural Competence. A Research Perspective. In: Dan Landis/ Rabi S. Bhagat:

- Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks/ London/ New Delhi 1996, 106-123
- Gertsen 1990 = M.C.Gertsen, Intercultural competence and expatriates. In: The International Journal of Human Resource Management 1(1990) No.3, 341-362
- Gudykunst/ Guzley/ Hammer 1996 = William B.Gudykunst/ Ruth M.Guzley/ Mitchell R.Hammer, Designing Intercultural. In: D.Landis/ R.S.Bhagat, Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks/ London/ New Delhi 1996, 61-80.
- Hansen 2000 = Klaus P.Hansen, Kultur und Kulturwissenschaft. München (2) 2000
- Haumersen/ Liebe 1999 = Petra Haumersen, Frank Liebe: Multikulti: Konflikte konstruktiv. Trainingshandbuch Mediation in der interkulturellen Arbeit. Mülheim 1999
- Heimannsberg u.a. 2000 = Barbara Heimannsberg, Christoph J. Schmidt-Lellek: Interkulturelle Beratung und Mediation. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. 2000
- Hofstede 1980 = Geert Hofstede, Culture's Consequences. Beverly Hills 1980
- Kammhuber 2001 = Stefan Kammhuber, Interkulturelle Trainingsforschung. Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: Jürgen Bolten/ Daniela Schröter (Hg.), Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung. Sternenfels 2001, 78-93.
- Kiechl 1997 = Rolf Kiechl, Interkulturelle Kompetenz. In: E.Kopper/ R.Kiechl (Hg.), Globalisierung: von der Vision zur Praxis. Zürich 1997.
- Kiechl/ Kopper 1992 = R.Kiechl/ E.Kopper, Führungskräfte in fremden Kulturen. In: Strutz/ Wiedemann (Hg.), Internationales Personalmarketing. Wiesbaden 1992, 111-123.
- Kühlmann/ Stahl 1998 = T.Kühlmann/ G.Stahl, Interkulturelle Assessment-Center. In: C.Barmeyer/ J.Bolten (Hg.), Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels/ Berlin 1998, 213-224.
- Mall 2000 = Ram Adhar Mall, Interkulturelle Verständigung – Primat der Kommunikation vor dem Konsens? In: Ethik und Sozialwissenschaften 11(2000), H.3, 337-350.
- Mönikheim 1998 = Sabine Mönikheim, Die Entwicklung des interkulturellen Managements am Beispiel der Dasa. In: C.Barmeyer/ J.Bolten (Hg.), Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels/ Berlin 1998, 107-122.
- Müller-Jacquier 2000 = Bernd Müller-Jacquier, Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: J.Bolten (Hg.), Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Waldsteinberg 2000, 30-49
- Niedermeyer 2001 = Manfred Niedermeyer, Interkulturelle Trainings in der deutschen Wirtschaft: Eine Bestandsaufnahme. In: Jürgen Bolten/ Daniela Schröter (Hg.), Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung. Sternenfels 2001, 62-77
- Schenk 2001 = Eberhard Schenk, Interkulturelle Kompetenz. In: Jürgen Bolten/ Daniela Schröter (Hg.), Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung. Sternenfels 2001, 52-61
- Schmeisser 1999 = Wilhelm Schmeisser: Qualifizierung zur Erreichung interkultureller Kompetenz im Rahmen eines internationalen Management Training

- Programms. In: Helmut K.Geißner u.a. (Hg.), Wirtschaftskommunikation in Europa. Tostedt 1999, 227-247
- Schreyögg/ Oechsler/ Wächter 1995 = Georg Schreyögg, Walter A.Oechsler/ Hartmut Wächter: Managing in a European Context. Wiesbaden 1995
- Stahl 1998 = Günter Stahl: Internationaler Einsatz von Führungskräften. München/ Wien 1998
- Stüdlein 1997 = Yvonne Stüdlein, Management von Kulturunterschieden: Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen. Wiesbaden 1997
- Warthun 1997 = Nicole Warthun, Zur Bedeutung von interkultureller Kommunikation für ein deutsches Industrieunternehmen. Eine Untersuchung zu den Erfahrungen von Mitarbeitern der Thyssen Stahl AG mit interkultureller Kommunikation. Bochum 1997