

Interkulturelles Lernen mit Multimedia gestalten

von Jürgen Bolten (Universität Jena)

Interkulturelle Kompetenz · Interkulturelles Lernen · Mehrwert E-Learning · Listenmodell · Strukturmodell · Testverfahren · Assessment-Center · Online-Planspiele · Virtual Classroom

Schlagworte

Im Zeitalter der Globalisierung fordern Unternehmen von ihren Mitarbeitern verstärkt interkulturelle Kompetenzen. Entsprechend vielfältig sind die Weiterbildungsangebote zum interkulturellen Lernen. Neues Lernpotenzial bietet dabei der Einsatz des Internets als interkulturelles Medium. Der folgende Beitrag zeigt den Mehrwert online-basierter interkultureller Kompetenzvermittlung auf, macht aber auch deutlich, dass dieses Potenzial nicht hinreichend genutzt wird. Ein Grund ist neben den teilweise aufwändigen technischen Voraussetzungen des interaktiven Online-Lernens vor allem auch im Grundverständnis interkultureller Kompetenz zu sehen. Teilweise existiert noch ein eingegrenzter Kompetenzbegriff, aus dem punktuelle und weniger prozessorientierte Lernangebote resultieren.

Überblick

1	Einführung: Die doppelte Chance	2
1.1	Das Internet als interkulturelles Medium	2
1.2	Mehrwert einer internet-basierten interkulturellen Kompetenzvermittlung	4
2	Was heißt »Interkulturelle Kompetenz«?	5
3	Qualifikationsziel »Interkulturelle Kompetenz« und E-Learning	10
3.1	Ist interkulturelle Kompetenz messbar?	11
3.1.1	Punktuelle Testverfahren	11
3.1.2	Systemisch-ganzheitliche Testverfahren	11
3.2	Web-basierte interkulturelle Kompetenzvermittlung	13
3.2.1	Punktuelle web-basierte Angebote zum interkulturellen Lernen	13
3.2.2	Ganzheitlich orientierte Angebote zum interkulturellen Lernen	14
4	Fazit	16
	Literaturhinweise	16

1 Einführung: Die doppelte Chance

1.1 Das Internet als interkulturelles Medium

Die Bedeutung des Einsatzes von web-basiertem E-Learning zur Förderung interkultureller Lernprozesse liegt auf der Hand: Wie bislang keine andere Technologie in der Geschichte der Medienentwicklung hat das World Wide Web zu einer Verkürzung raumzeitlicher Distanzen beigetragen. Und wenn grenzüberschreitendes kommunikatives Handeln heute insbesondere in wirtschaftlichen Kontexten eher den Normalfall als eine Besonderheit darstellt, so ist das zweifellos auch eine Folge der Internettechnologie. Dies gilt nicht zuletzt auch für die in den vergangenen Jahren erfolgte Abkoppelung des Kulturbegriffs von nationalstaatlichen Eingrenzungen.

Steigende
Internetnutzung

Jahr	Personen ab 14 J. in Mio.	%
1997	4,1	6,5
1998	6,6	10,4
1999	11,2	17,7
2000	18,3	28,6
2001	24,8	38,8
2002	28,3	44,1
2003	34,4	53,5
2004	35,7	55,3
2005	37,5	57,9

Abb. 1: Entwicklung der Online-Nutzung durch Personen ab 14 Jahre in der BRD
Quelle: ARD/ZDF-Online-Studie 2005 (www.daserste.de/service/studie.asp)

Land	DSL-Anschlüsse in Mio.
China	19.479
USA	15.106
Japan	13.887
Deutschland	7.450
Frankreich	7.184
Südkorea	6.729
Großbritannien	4.987
Italien	4.935
Taiwan	3.200
Spanien	2.885
Kanada	2.808
Brasilien	2.093

Abb. 2: Die Länder mit den meisten DSL-Anschlüssen (Stand Juni 2005)
Quelle: <http://www.dshtarife.net/news/171.html>

Zumindest bei denen, die Zugriff auf das Internet haben, ist der Fremdheitscharakter »entfernter« Kulturräume erheblich minimiert worden, und die Anzahl der interkulturellen Kontakte, die sich täglich weltweit via Internet

ereignen, dürfte das quantitative Niveau interkultureller face-to-face-Situationen bereits deutlich übersteigen – eine Tendenz, die sich in den kommenden Jahren mit der weiteren Durchsetzung von Breitband-Technologien noch erheblich beschleunigen wird. Dementsprechend ist es nicht nur legitim, sondern auch naheliegend, das Internet als ein im Wesentlichen »interkulturelles« Medium zu bezeichnen.

Anders als bei klassischen »internationalen« Massenkommunikationsmedien wie Radio und Fernsehen spielen www-Teilnehmer nicht mehr in erster Linie die passive Rolle von »Empfängern« grenzüberschreitend ausgestrahlter Informationen. Sie sind als multiple Datensammler, als Informationsgebende, als Chatter, Foren-Teilnehmer, E-Mail-Kommunizierende, Käufer, Verkäufer etc. selbst aktiv in internationale Handlungsprozesse eingebunden: Sie sind »Sender« und »Empfänger« in einer Person. Ihr Agieren und Reagieren verläuft nicht sequentiell-unverbunden wie in den Einbahnstraßen der Massenkommunikation ($A \rightarrow B$), sondern in der Form interaktiver Prozesse ($A \leftrightarrow B$). In diesen Prozessen wird gemeinsam mit Interaktanden aus anderen Kulturen etwas Neues, »Drittes« geschaffen. Dieses Dritte ist wiederum das, was in der interkulturellen Kommunikations- und Handlungsforschung als »Interkultur« bezeichnet wird (u. a. CASMIR 1992, BOLTEN 1993).

Anders als der Begriff »Multikulturalität« bezeichnet »Interkulturalität« keine soziale Ordnungsstruktur, sondern das konkrete Interaktionsgeschehen zwischen Personen aus unterschiedlichen Lebenswelten A und B. Insofern eignet sich Interkulturalität als »Zwischenwelt«, die weder mit A noch mit B identisch ist. Aufgrund der Prozesshaftigkeit und des Ereignischarakters ist Interkulturalität in ihrem Verlauf nicht prognostizierbar und bestimmbar. »Interkulturen« werden von Fall zu Fall und in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext von den Beteiligten durch die Markierung gemeinsamer Akzeptanzspielräume ausgehandelt.

Interkulturalität

Wenn von interkulturellem Lernen im Internet gesprochen wird, gilt es dementsprechend eine doppelte Perspektive einzunehmen. Während Kompetenzvermittlung bei den konventionellen und nach wie vor marktbeherrschenden E-Learning-Angeboten wie z. B. »EDV«, »Informatik« oder »Wirtschaft« (MICHEL/PELKA 2003, S. 96) primär über die Content-Ebene stattfindet, spielt bei der Vermittlung interkultureller Kompetenzen zusätzlich die Ebene des Mediums eine Rolle. Via World Wide Web gewährleistet sie, dass Interkulturalität nicht nur thematisiert, sondern überhaupt erst generiert, erfahren und damit praktiziert wird. Das Medium Internet erzeugt damit selbst Teile des Lerngegenstands und ist dementsprechend unmittelbarer Akteur interkultureller Kompetenzvermittlung. Content und Medium sind für den Lernprozess gleichermaßen wichtig. Dies ist z. B. bei der Vermittlung steuerrechtlichen Grundwissens nicht der Fall: Das Medium Internet besitzt hier in erster Linie eine mittelbare, content-transportierende Funktion und ist damit für den Lernprozess – der ebenso gut über CBT stattfinden kann – von nachrangiger Bedeutung.

In der Tatsache, dass das Internet Inhalte interkulturellen Lernens sowohl transportiert als auch generiert, liegt dementsprechend nicht nur die Besonderheit, sondern auch die Chance einer interkulturellen Kompetenzvermittlung via E-Learning.

1.2 Mehrwert einer internet-basierten interkulturellen Kompetenzvermittlung

90 % Präsenzveranstaltungen

Von dieser »doppelten Chance« sowohl der Inhaltsvermittlung als auch des Beziehungsaufbaus wird in aktuellen Aus- und Weiterbildungsangeboten zur interkulturellen Kompetenzentwicklung bislang jedoch nur wenig Gebrauch gemacht. Analysiert man einschlägige Anbieterübersichten (z. B. www.interkulturelles-portal.de), stellt man schnell fest, dass nur ein äußerst geringer Teil der Angebote zur interkulturellen Kompetenzvermittlung elektronisch nutzbar ist. Bei über 90 Prozent der eingestellten Angebote handelt es sich um Präsenzveranstaltungen. Das ist nun keinesfalls per se ein Manko. Im Gegenteil: Sofern sie nicht mono-, sondern multikulturell besetzt sind, können Präsenztrainings in hervorragender Weise dafür prädestiniert sein, Interkulturalität und interkulturelle Erfahrungen zu erzeugen.

Mehrwert E-Learning

Der Mehrwert, den internet-unterstützte interkulturelle Trainings demgegenüber bieten können, besteht darin, dass sie räumlich nicht fixiert bzw. eingegrenzt sind. Finanziell beinhaltet das ein erhebliches Einsparungspotenzial, da die Teilnehmer nicht aus regional oder sogar weltweit verteilten (Unternehmens)standorten anreisen müssen, sondern stattdessen über virtual classrooms von ihren realen Arbeitsplätzen aus z. B. im Rahmen interkultureller Planspiele interagieren können. Methodisch und inhaltlich bietet es den Vorteil, dass nicht im Schutz von Tagungshotel-Szenarien (mit zumeist transkulturell-sterilem »Charme« von Airport-Lounges) gehandelt wird, sondern unter weitgehend realen Umweltbedingungen interkultureller Unternehmenskommunikation.

Gerade weil E-Trainings relativ problemlos in den Berufsalltag integrierbar sind, lassen sich auch interkulturelle Kontexte einbeziehen, die in off-the-job-Trainings notgedrungen ausgeblendet bleiben, aber dennoch eine wesentliche Rolle im interkulturellen Alltag spielen. Als ein einfaches Beispiel sei auf die durch Zeitverschiebung oder Klimadifferenzen bedingten Besonderheiten des interkulturellen Beziehungsaufbaus verwiesen. Bereits bei einem interkontinentalen Telefongespräch kann dies zu erheblichen Irritationen führen.

Chancen werden nicht genutzt

Trotz dieser Vorteile der »doppelten Chance« spielen derartige grenzüberschreitend-interaktionsorientierte Trainings selbst unter den verbleibenden 10 Prozent der via E-Learning durchgeführten Maßnahmen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung bislang kaum eine Rolle. Und so lassen sich bei dem Gros der E-Learning-Angebote ähnliche theoretische Konzeptionen sowie vergleichbare Inhalts- und Methodenspektren nachweisen, wie es kürzlich in einer Bestandsaufnahme von Angeboten interkultureller Präsenztrainings für Expatriats nachgewiesen worden ist (KONRADT/BEHR 2002). Danach dominiert der Anteil kognitiver Vermittlungskonzepte eindeutig den des experimentellen Lernens, der lediglich bei 15,7 Prozent liegt. Für die am häufigsten eingesetzten theoretischen Modelle wie den Culture-Assimilator-Ansatz, Thematisierungen des Attributionsverhaltens (Stereotypenreflexion) oder das Bewusstmachen kultureller Unterschiede gilt hingegen, dass »Fremdheit« und »Interkulturalität« zwar Lerngegenstände bilden, aber in der Regel nicht Bestandteil der Trainingsinteraktion und damit der Trainingserfahrung sind:

Wissensvermittlung überwiegt

Dementsprechend zielen die am häufigsten vermittelten Inhalte auch auf kognitive Lerneffekte. Im Vordergrund steht hierbei die Wissensvermittlung

in Hinblick auf zielkulturelle Spezifika wie »typische« Verhaltensregeln, »Kulturstandards« oder geographische, politische etc. Fakten.

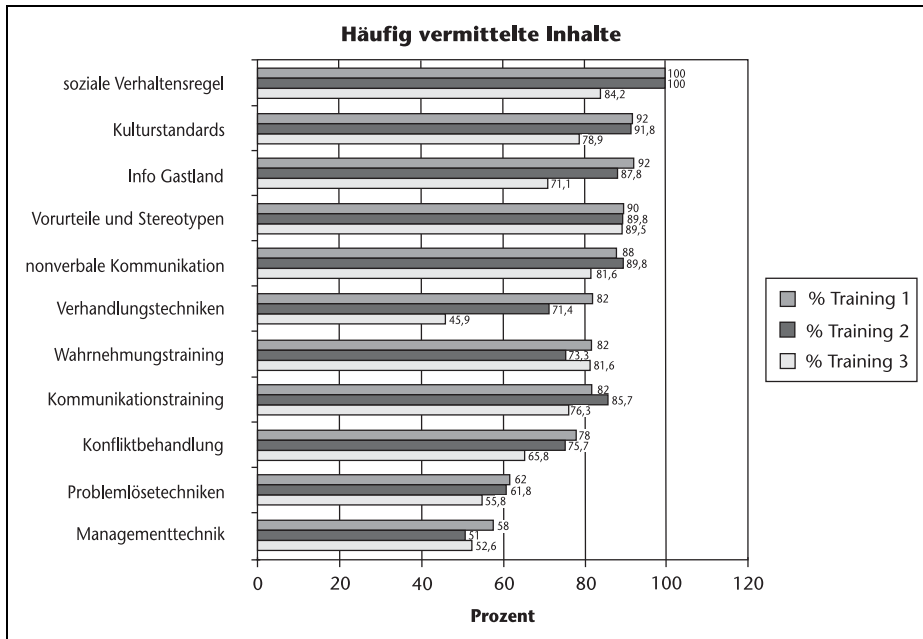


Abb. 3: Häufig vermittelte Inhalte in interkulturellen Trainings für Expatriat-Kandidaten (Training 1), für Teams, die entsandt werden (Training 2) und für Mitarbeiter, die in ihrer Heimat mit Expatriats zusammenarbeiten (Training 3)
Quelle: KONRADT/BEHR 2002, S. 19

Dass auch bei E-Learning-Angeboten zur interkulturellen Kompetenzvermittlung das Internet offenkundig ebenfalls eher zur Informationsbeschaffung als zur Generierung interkultureller Interaktionen eingesetzt und damit nur die inhaltliche Chance ergriffen wird, liegt zumindest zu einem Teil sicherlich auch in gegenwärtig noch vorhandenen Desideraten oder Unzulänglichkeiten der technologischen Entwicklung interaktiver elektronischer Medien begründet.

2 Was heißt »Interkulturelle Kompetenz«?

Von größerem Einfluss dürfte aber ein Verständnis von interkultureller Kompetenz sein, das zumindest unter Operationalisierungsaspekten noch wesentlich dem Strukturdenken der »Ersten Moderne« im Sinne Ulrich Becks und weniger dem Prozessdenken der durch Globalisierung geprägten »Zweiten Moderne« verpflichtet zu sein scheint (BECK 1997).

Konzeptualisierungen interkultureller Kompetenz haben sich seit dem Beginn entsprechender Forschungen in den fünfziger Jahren überwiegend an Beschreibungen von Persönlichkeitsmerkmalen erfolgreicher Expatriats orientiert und daraus interkulturelle Teilkompetenzen abgeleitet. LYSGAARDS (1955) Untersuchungen zu norwegischen Fulbright-Stipendiaten, die sich in den USA aufhielten, bildeten den Auftakt für entsprechende explorative und fraglos verdienstvolle Analysen. Sie wurden nachfolgend insbesondere in den USA und jüngerer Zeit auch in Deutschland fortgeführt. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang etwa STAHL (1998) Befragungen deutscher

**Explorative
Forschungen**

Entsandter in Japan und den USA. Auf diese Weise sind zunehmend umfassendere Merkmalslisten bzw. Typologien entstanden (z. B. RUBEN 1976, BRISLIN 1981), die vor allem in operationaler Hinsicht dazu verleitet haben, interkulturelle Kompetenz als additives Konzept zu verstehen.

Listenmodelle Angesichts der Fülle an Befunden sind derartige Listen notwendigerweise nicht nur unabgeschlossen, sondern unterliegen auch einer gewissen Beliebigkeit, obwohl sich angesichts der quantitativen Vielfalt und vermutlich auch aufgrund der vergleichsweise leichten Operationalisierbarkeit im Rahmen interkultureller Trainings mit der Zeit ein relativ stabiler Merkmalskern herauskristallisiert hat. Hierzu zählen u. a. »empathy«, »tolerance for ambiguity«, »self-oriented role behaviour« (RUBEN 1975), »cultural awareness« (TRIANDIS 1977), »open-mindedness«, respect for cultural differences« oder auch »interaction attentiveness« (CHEN/STAROSTA 1997) und »Anpassungsfähigkeit« (FRITZ/MÖLLENBERG/CHEN 2004).

Strukturmodelle In kritischer Abgrenzung zu hieraus abgeleiteten Listenmodellen interkultureller Kompetenz haben sich seit den neunziger Jahren im Anschluss an GERTSEN (1990) Strukturmodelle interkultureller Kompetenz etablieren können (ZÜLCH 2004, S. 22 ff.). Sie gliedern interkulturelle Kompetenz in affektive, kognitive und konative (verhaltensbezogene) Teilkonstrukte und nehmen auf diese Weise eine Systematisierung der genannten Merkmale vor (STÜDLEIN 1997, S. 154 ff). Um Aussagen über den Zusammenhang von interkultureller Kompetenz und Auslandserfolg treffen zu können, haben MÜLLER/GELBRICH (2005) ein Strukturmodell entwickelt, das interkulturelle Kompetenz um »Effektivität« und »Angemessenheit« als »Außenkriterien« ergänzt: Interkulturelle Kompetenz bezeichnet dementsprechend »die Fähigkeit, mit Angehörigen anderer Kulturen effektiv und angemessen zu interagieren« (MÜLLER/GELBRICH 2005, S. 793, ähnlich: BERGEMANN/BERGEMANN 2005, S. 62).

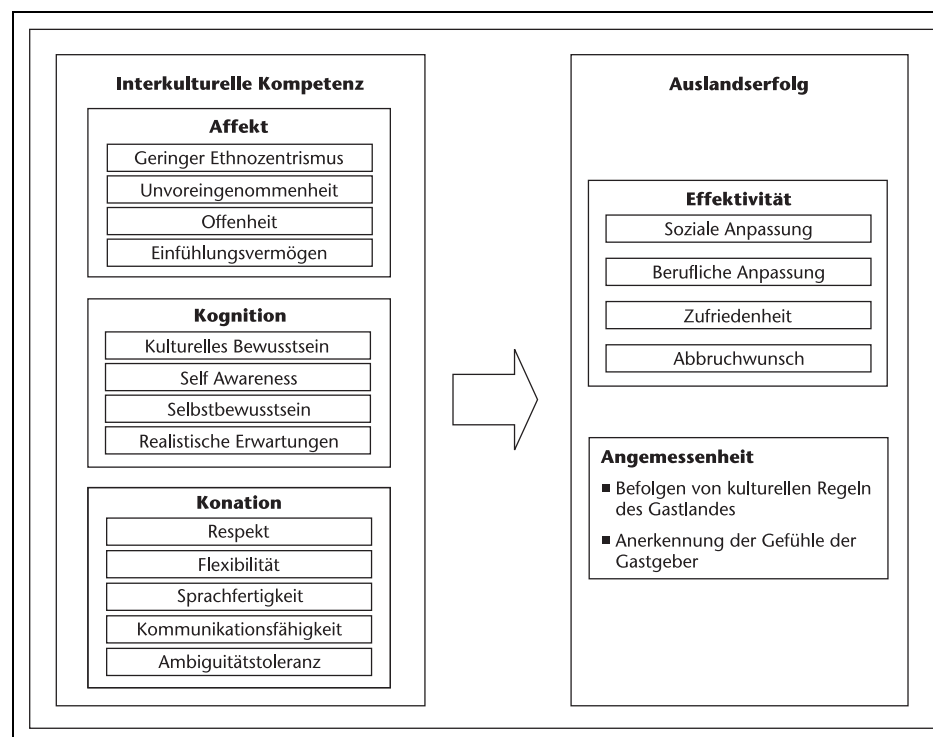


Abb. 4: Strukturmodell interkultureller Kompetenz (MÜLLER/GELBRICH 2005, S. 794)

Unter Einbeziehung derartiger Strukturmodelle haben interkulturelle Trainings heute an Systematik und Ausgewogenheit gewonnen. In der Regel wird mit einem Methodenmix gearbeitet, der die drei genannten Teilkonstrukte interkultureller Kompetenz gleichermaßen berücksichtigt. Die im Sinne eines »holistic picture« (CHEN/STAROSTA 1996, S. 370) beanspruchte Ganzheitlichkeit derartiger Konzeptionalisierungen ist allerdings lediglich eine synthetische Best-of-all-Lösung.

Methodenmix

Faktisch realisiert sich das Verhältnis zwischen affektiven, kognitiven und konativen Komponenten jedoch als Interdependenzverhältnis, so dass sich interkulturelle Kompetenz vermutlich besser als synergetisches Produkt des permanenten Wechselspiels der einzelnen Komponenten beschreiben lässt. Dann handelt es sich freilich nicht mehr um einen strukturellen, sondern um einen prozessualen Begriff (BOLTEN 1998).

**Prozessuales
Verständnis**

Unterstützung erfährt diese Hypothese von neueren lerntheoretischen Diskussionen zum Begriff der Handlungskompetenz: »Kompetenz« (von lat. *competere*: zusammenbringen) wird hier seit den neunziger Jahren zunehmend als multiples Konstrukt (RAUNER 2004, S. 8) verstanden, das sich als das Zusammenwirken von Personalkompetenz, Sozialkompetenz, Fachkompetenz und Methodenkompetenz darstellt (KMK 1999; ERPENBECK 2001). »Handlungskompetenz« ist dementsprechend keine fünfte Kompetenz neben Personalkompetenz, Sozialkompetenz, Fachkompetenz und Methodenkompetenz, sondern das synergetische Resultat des Interdependenzverhältnisses dieser vier Teilkompetenzen.

Kompetenzbegriff

Integriert man die Befunde bisheriger Untersuchungen zu interkulturellen Kompetenzmerkmalen in ein solches synergetisches Handlungsmodell, ergeben sich zwei, für die Konzeptionalisierung von interkultureller Kompetenz durchaus entscheidende Konsequenzen. Erstens: Die in Strukturmodellen unter affektiven, kognitiven und konativen Dimensionen aufgeführten interkulturellen Teilkompetenzen lassen sich ohne weiteres den vier Kompetenzbereichen (personal, sozial, fachlich, methodisch) des Prozessmodells zuordnen. Unter Bezugnahme auf Abbildung 4 wären z. B. »Offenheit«, »Flexibilität« oder »kulturelles Bewusstsein« Merkmale der Personalkompetenz, während »Einfühlungsvermögen« und »Kommunikationsfähigkeit« der sozialen Kompetenz bzw. »realistische Erwartungen« eher der Methodenkompetenz subsumiert werden müssten. Interkulturelle Kompetenz ist damit zwar auch »eine Form von sozialer Kompetenz« (KUMBRUCK/DERBOVEN 2005, S. 6), aber sie darf nicht darauf reduziert werden, weil ihre Merkmale auch in den anderen drei Kompetenzbereichen zu finden sind: Sie ist gleichermaßen personale, soziale, fachliche und strategische Kompetenz.

Konsequenzen

Zweitens stellt sich damit die Frage, ob es sich bei dem Konstrukt der interkulturellen Kompetenz überhaupt um einen eigenständigen Kompetenzbereich handelt. Zunächst fällt auf, dass immer wieder als signifikant beschriebene Merkmale interkultureller Kompetenz wie »Empathie«, »Rollen-
distanz«, »Ambiguitätstoleranz«, »(Meta)kommunikationsfähigkeit« usw. nahezu ausnahmslos auch den Handlungserfolg in Kontexten bestimmen, die nicht durch kulturelle Überschneidungssituationen gekennzeichnet sind. Eine Führungskraft wäre auch in solchen »intrakulturellen« Handlungszusammenhängen vermutlich schlecht beraten, wenn sie ohne Einfühlungsvermögen, mit mangelnder Rollendistanz oder fehlender Ambiguitätstoleranz agieren würde. Wenn in dieser Hinsicht keine grundsätzlichen Un-

terschiede zwischen allgemeinen und interkulturellen Kompetenzmerkmalen bestehen, liegt es nahe, interkulturelle Handlungskompetenz als eine auf interkulturelle Kontexte bezogene Variante einer allgemeinen Handlungskompetenz und nicht als eigenständige fünfte Teilkompetenz zu verstehen. Bestätigt wird diese These u. a. durch deutliche Übereinstimmungen, die in Vergleichsuntersuchungen von Persönlichkeitsmerkmalen interkulturell kompetenter und allgemein handlungskompetenter Probanden festgestellt wurden (KEALEY/RUBEN 1983, S. 165).

Definition
»Interkulturelle
Kompetenz«

Zusammenfassend können wir dementsprechend interkulturelle Kompetenz als erfolgreiches ganzheitliches Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Kontexten definieren. Interkulturelle Kompetenz erweist sich damit als ein synergetischer Prozessbegriff, der folglich auch nicht auf den Bereich der Soft Skills, also auf personale und soziale Aspekte, reduziert werden kann.

Da dieses Begriffsverständnis methodische und fachliche Teilkompetenzen ebenso einschließt wie soziale und personale Teilkompetenzen (bzw. sich als Resultat des Interdependenzprozesses dieser Teilkompetenzen darstellt), schließt er gleichermaßen auch »harte« und »weiche« Faktoren der Personalentwicklung ein.

Jemand ist also dann interkulturell kompetent, wenn er in der Lage ist, das erwähnte synergetische Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln ausgewogen zu gestalten. Anders gesagt: Eine fachlich exzellente Kraft, der es aber deutlich an sozialer Integrationsfähigkeit mangelt, wird bezogen auf ihren gesamten Handlungserfolg eventuell schlechter abschneiden als eine fachlich weniger profilierte Kraft, die dafür aber größere Stärken im Bereich der sozialen Kompetenz aufweist. Das gleiche gilt in organisationaler Hinsicht: Eine perfekte Finanz- oder Produktionsplanung nützt wenig, wenn sie auf der Ebene »weicher« Faktoren nicht entsprechend kommuniziert und umgesetzt werden kann. Umgekehrt kann eine gelungene Kommunikationsarbeit Defizite in der Produktqualität oder im Zeitmanagement nicht wettmachen.

Umweltbedingungen

Im Sinne von MÜLLER/GELBRICH (2005, S. 794) stellt die Ausgewogenheit zwischen den vier Prozessvariablen ein »Außenkriterium interkultureller Kompetenz« dar, das – gerade weil es sich um einen synergetischen Prozess handelt – sehr stark situationsabhängig ist (FISCHER/SPRINGER/ZACHARAKI 2005, S. 7). STAHL (1998) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff »Umweltbedingungen«: Je nachdem, in welchen internationalen Kontexten und unter welchen Auftrags- und Teambedingungen jemand arbeitet, kann sich das Kriterium der Ausgewogenheit bei sehr unterschiedlichen Gewichtungen der interkulturellen Teilkompetenzen einstellen: Während Handlungserfolg in einem Fall sehr stark von der Persönlichkeit des Handelnden abhängig sein kann, können in anderen kulturellen Kontexten beispielsweise eher ausgeprägte strategische Fähigkeiten erfolgversprechend sein. Interkulturelle Kompetenz schließt demzufolge kulturspezifisches Wissen ein. So werden für deutsche Manager beispielsweise Strategien zu einer möglichst raschen Auftragsabwicklung in Thailand gänzlich anders aussehen als es in den USA der Fall ist.

Fremd-/interkulturell

Während fremdkulturelle Kompetenz das Verstehen der Besonderheiten des jeweiligen »anderen« strategischen Vorgehens ermöglicht, besteht interkulturelle Kompetenz darin, handlungsfähige Synergien zwischen eigen- und

fremdkulturellen Ansprüchen bzw. Gewohnheiten aushandeln und realisieren zu können. »Ausgewogenheit« impliziert dabei nicht zwangsläufig eine Gleichgewichtung der vier Teilkompetenzen. Das bedeutet aber auch, dass es sich bei interkultureller Kompetenz nicht um ein universales Konzept handeln kann, das situations- und kulturunabhängig Gültigkeit besitzen würde.

Die in jüngster Zeit verschiedentlich geäußerte Kritik, es handele sich bei dem Konstrukt »Interkulturelle Kompetenz« um ein dezidiert westliches Denkmodell (BENSELER 2003), ist vor diesem Hintergrund sicherlich nicht unberechtigt. In welcher Hinsicht und in welchem Ausmaß interkulturelle Kompetenz situations- bzw. »interkulturspezifisch« im Sinne des Interagierens von Personen bestimmter kultureller Herkunft ist, wurde bislang kaum diskutiert und sollte als lohnenswerter Gegenstand künftiger Forschungen betrachtet werden.

Kompetenzbereich	Allgemeine Handlungskompetenz als Interdependenzverhältnis von:	Interkulturelle Handlungskompetenz als Interdependenzverhältnis von:
individuell	Belastbarkeit, Lernbereitschaft, Selbstwahrnehmung, Selbststeuerungsfähigkeit, Rollendistanz, Flexibilität, Ambiguitätstoleranz usw.	<i>dto. plus Transferfähigkeit auf bestimmte interkulturelle Kontexte;</i> z. B.: Selbststeuerungsfähigkeit in sprachlich fremder Umgebung
sozial	Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, (Meta-) Kommunikationsfähigkeit, Toleranz, Kritikfähigkeit, Empathie usw.	<i>dto. plus Transferfähigkeit auf bestimmte interkulturelle Kontexte;</i> z. B.: Konfliktfähigkeit in Kontexten unter Beweis stellen können, in denen andere Konfliktbewältigungsstrategien üblich sind als im eigenkulturellen Kontext
fachlich	Fachkenntnisse im Aufgabenbereich, Kenntnisse der fachlichen/beruflichen Infrastruktur, Fachwissen vermitteln können; Berufserfahrung usw.	<i>dto. plus Transferfähigkeit auf bestimmte interkulturelle Kontexte;</i> z. B.: Fachkenntnisse unter Berücksichtigung anderskultureller Traditionen der Bildungssozialisation vermitteln können
strategisch	u. a. Organisations- und Problemlösefähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Wissensmanagement usw.	<i>dto. plus Transferfähigkeit auf bestimmte interkulturelle Kontexte;</i> z. B.: Synergiepotenziale bei kulturell bedingt unterschiedlichen Formen der Zeitplanung erkennen und realisieren können

Abb. 5: Interkulturelle Kompetenz als anwendungsbezogener Spezialfall allgemeiner Handlungskompetenz

Ebenfalls zu diskutieren bleibt, inwieweit interkulturelle Kompetenz in jedem Fall daran gemessen werden kann, ob es gelingt, »die Rahmenbedingungen einer für beide Seiten befriedigenden Verständigung auszuhandeln« (SCHÖNHUTH 2005, S. 102). Dies ist zwar wünschenswert, aber gerade in beruflichen Handlungskontexten (z. B. Aussprechen einer Kündigung) häufig problematisch bzw. nicht möglich. Das Zufriedenheitskriterium müsste hier durch den Aspekt der Plausibilität ersetzt werden, um zu vermeiden, dass interkulturelles Handeln als Homogenitätsveranstaltung missverstanden wird.

Interaktionale, integrative Konzepte

Als Fazit in Bezug auf die Formulierung der Rahmenbedingungen eines Qualifikationsziels »Interkulturelle Kompetenz« bleibt festzuhalten, dass gerade vor dem Hintergrund der Globalisierungsdynamik mehr denn je von einer ganzheitlich-interaktionalen und zugleich synergetischen Konzeptualisierung ausgegangen werden sollte, bei der »harte« und »weiche« Faktoren des Handelns nicht gegensätzlich, sondern integrativ verstanden werden. Von allgemeiner (eigenkultureller) Handlungskompetenz unterscheidet sich interkulturelle Handlungskompetenz vor allem durch die andere – eben interkulturelle – Beschaffenheit des Handlungsfeldes, auf das sie bezogen ist; nicht jedoch in Hinblick auf die Notwendigkeit eines situationsbedingt ausgewogenen Zusammenspiels der vier Teilkompetenzen. Als ein unverzichtbares »Mehr« gegenüber der allgemeinen (als eigenkultureller) Handlungskompetenz erweisen sich jene Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Transfer auf das fremd- bzw. interkulturelle Bezugsfeld sichern. Dazu zählen sowohl Fremdsprachenkenntnisse als auch Erklärungsfähigkeit in Bezug auf eigen-, ziel- und interkulturelle Interaktionszusammenhänge.

3 Qualifikationsziel »Interkulturelle Kompetenz« und E-Learning

Anforderungen

Vor dem Hintergrund eines holistischen Verständnisses von interkultureller Kompetenz sollten entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen etwa im Rahmen der internationalen Personalentwicklung zwei Grunderfordernissen Rechnung tragen: Erstens sollten Szenarien entwickelt werden, die über die Thematisierung ziel- und interkultureller Spezifika hinaus auch in der Lage sind, interkulturelles Handeln zu generieren (wobei sich von selbst versteht, dass damit »echte« interkulturelle Interaktionen gemeint sind und nicht etwa solche, in denen jemand in die Rolle eines anderskulturellen Interaktanden schlüpft). Darüber hinaus sollte zweitens die Möglichkeit gewährleistet sein, in Bezug auf die vier Teilkompetenzen punktuell erworbene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Rahmen z. B. von interkulturellen Planspielen und Simulationen zu verknüpfen, um auf diese Weise Erfahrungen der situativen Bedingtheit unterschiedlicher Ausprägungen ausgewogener Interdependenzverhältnisse sammeln zu können.

In Bezug auf die Vermittlung interkultureller Kompetenzen können sowohl Präsenz- als auch E-Learning-Veranstaltungen diesen Erfordernissen gerecht werden, sofern sie interaktionsorientiert sind. E-Learning bietet den Vorteil der problemloseren, weil ortsunabhängigen Einbeziehung multinationaler Teilnehmergruppen, während ein Nachteil sicherlich darin zu sehen ist, dass interaktionsorientierte Trainingsszenarien bislang kaum für den E-Learning-

Bereich, sondern eher – wenn auch hier nur in bescheidenem Ausmaß – für Präsenztrainings ausgearbeitet worden sind.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche technologischen, methodischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen in den unterschiedlichen Bereichen der online-basierten interkulturellen Kompetenzvermittlung bestehen, um diesen Nachteil kompensieren oder beheben zu können.

3.1 Ist interkulturelle Kompetenz messbar?

Um Maßnahmen der interkulturellen Kompetenzvermittlung zielgruppengerecht und zeitökonomisch konzipieren zu können, werden entsprechende Entscheidungen im Rahmen der Personalentwicklung immer häufiger an Ergebnisse von Tests gekoppelt, die Aussagen über interkulturelle Stärken-/Schwächenprofile z. B. von Entsendekandidaten ermöglichen sollen. Unterschieden werden können hierbei punktuelle (3.1.1) und systemische (3.1.2) Testverfahren.

3.1.1 Punktuelle Testverfahren

Punktuelle Tests orientieren sich an Listen- und Strukturmodellen interkultureller Kompetenz und setzen sich aus Übungen zusammen, die – teils kulturspezifisch, teils kulturunspezifisch – der Beurteilung einzelner Teilmerkmale interkultureller Kompetenz wie Empathie, Rollendistanz, Toleranz etc. dienen sollen. Sie sind aufgrund ihrer technisch einfachen Auswertbarkeit (z. B. multiple choice, Richtig-falsch-Aufgaben) gut geeignet, um auf elektronischem Wege durchgeführt zu werden.

Die meisten der aktuell abrufbaren Programme wurden von Universitäten mit interkulturellen Schwerpunktsetzungen wie z. B. Jena, Saarbrücken, Winterthur, Münster oder von universitätsnahen Institutionen wie ICUnet oder interculture.de entwickelt, z.B

Programmübersicht

- <http://www.ikkompetenz.thueringen.de/selbsttest/basics/intercul.htm>
- <http://www.andreas.de/ca/>
- http://www.isbb.zhwin.ch/inter_kultur/angebote.php?text=IDI;
http://www.uni-muenster.de/CareerService/service/kompetenz_einleitung.html
- http://www.icunet.ag/uploads/media/Global_Visions_4_01.pdf

Validität beansprucht keiner der Tests. Sie werden daher auch eher als »appetizer« zur Motivation einer intensiveren Beschäftigung mit interkulturellen Fragestellungen oder als Instrument zu einer allgemeinen Selbsteinschätzung in Hinblick auf interkulturelle Handlungs- oder Kommunikationsfähigkeiten eingesetzt. Im besten Fall eignen sie sich, um Aussagen über bestimmte interkulturelle Teilkompetenzen zu erlangen.

3.1.2 Systemisch-ganzheitliche Testverfahren

In systemischen Testverfahren werden nicht die einzelnen Teilkompetenzen in isolierter Form überprüft, sondern die Fähigkeit, diese Teilkompetenzen in ein ausgewogenes, prozesshaftes Zusammenspiel zu bringen und in konkreten interkulturellen Handlungskontexten zu realisieren. Aufgrund ihrer

Assessment-Center Komplexität werden derartige Einschätzungsverfahren in der Regel im Rahmen ein- oder mehrtägiger Assessment-Center (AC) durchgeführt. Assessment-Center sind eignungsdiagnostische Verfahren, in deren Rahmen Stellenbewerber sich in Handlungsszenarien bewähren müssen, die möglichst weitgehend ihrem künftigen Aufgabenfeld entsprechen, und in die nach Möglichkeit auch künftige Kollegen integriert sind. Assessment-Teilnehmer werden bei ihren Interaktionen von Beobachtern begleitet und anhand von Anforderungsskalen bewertet, die auf das jeweilige Stellenprofil zugeschnitten sind.

Während sich allgemeine Assessment-Center seit den 60er Jahren von den USA aus kommend in zahlreichen Ländern als zentrales Personalauswahlinstrument etablieren konnten, steht die Entwicklung interkultureller ACs noch eher am Anfang. Erste Konzeptionalisierungen fanden in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre an der Universität Bayreuth statt (KÜHLMANN/STAHL 1998). Sie wurden vor allem im Wirtschaftsbereich (BOLTEN 2002) und in der internationalen Jugendarbeit in verschiedenen Praxismodellen realisiert (STUMPF/THOMAS/ZEUSCHEL/RUHS 2003; MÜLLER-NEUMANN 2005). Eine zuverlässige Messbarkeit interkultureller Kompetenz im Sinne einer quantitativen Erfassung ist auch hier freilich aufgrund der beschriebenen Dynamik und Vernetztheit des Beobachtungsbereiches nicht möglich.

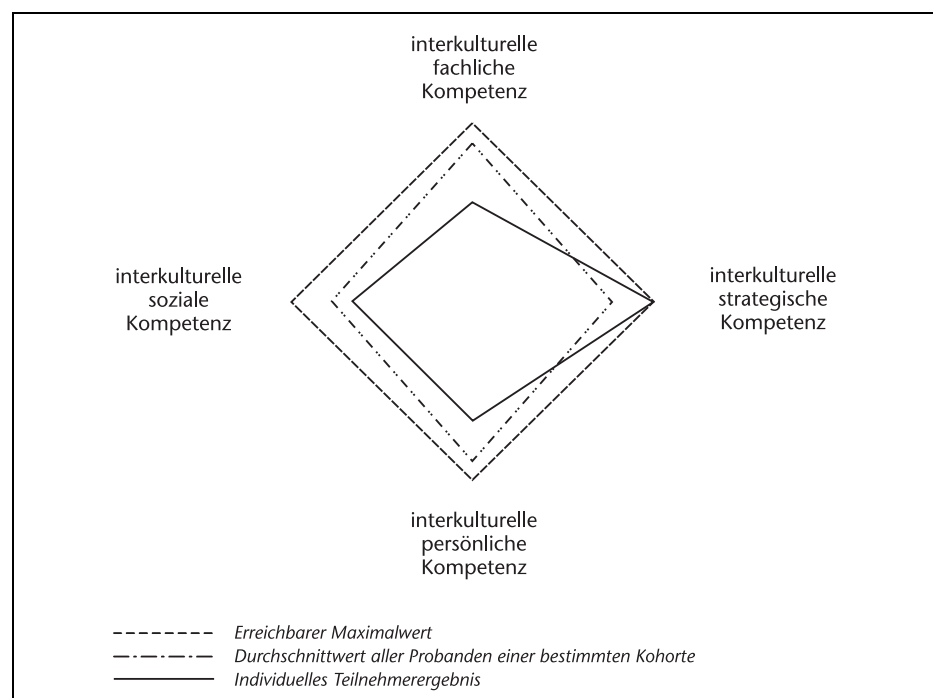


Abb. 6: Ergebnisdarstellung eines interkulturellen E-Kompetenztests (vgl. BOLTEN 2001, HERZOG/PEÑA 2002)

E-Assessment-Center Eine Umsetzung interkultureller Assessment-Center in den elektronischen Bereich erscheint vor allem deshalb schwierig, weil es nahezu unmöglich ist, per Internet Interaktionsszenarien zu konstruieren, die in der Lage wären – wie es bei Präsenz-Assessment-Centern der Fall ist – Kontexte des realen Berufsalltags zu erzeugen. Ganzheitlich und prozessual orientierte E-ACs existieren zwar, allerdings eher in der Form interaktiv-interkultureller Kompetenztests. Die Teilnehmer simulieren dabei am PC komplexe Handlungssituationen, die z. B. bei einer Geschäftsreise nach Chile auftreten können.

Sie werden dabei in interkulturellen Handlungskontexten mit diversen persönlichen, sozialen, strategischen und fachlichen Kompetenzanforderungen konfrontiert, die es in einem vorgegebenen Zeitrahmen zu bewältigen gilt. Mit Hilfe von Multiple-Choice-Verfahren können die Teilnehmer sich für jeweils konkrete Lösungsmöglichkeiten entscheiden. Je nachdem, wie sie sich in den einzelnen Situationen entscheiden, entstehen sehr unterschiedliche interkulturelle Kompetenzprofile. Dies erlaubt einerseits einen Vergleich mit dem Durchschnittsergebnis aller anderen vorangegangenen Probanden, andererseits ermöglicht es Aussagen über die besagte »Ausgewogenheit« in Bezug auf die Interpendenzdynamik der vier interkulturellen Teilkompetenzen bei einzelnen Probanden (HERZOG/PEÑA 2002 sowie www.interculture.de/e-ac.htm).

Wirklich sinnvoll ist der Einsatz web-basierter interkultureller Assessment-Center zweifellos dort, wenn es darum geht, Kompetenzeinschätzungen in Hinblick auf die Mitarbeit in interkulturellen virtuellen Teams vorzunehmen (SCHRÖDER 2005). In diesem Fall repräsentiert die virtuelle Handlungsumgebung des E-ACs den realen beruflichen Kontext. Obwohl virtuelle internationale Teams in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen haben und aus dem Wirtschaftsalltag nicht mehr wegzudenken sind (HOFMANN 2000, KONRADT/HERTEL 2002), steckt die Entwicklung entsprechend geeigneter und ganzheitlich-systemischer E-ACs noch in den Anfängen. Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte in der Problematik der Integration von Beobachtern liegen. Dies ist über Virtual-Classroom-Systeme zwar möglich, aber dennoch aufwändig.

3.2 Web-basierte interkulturelle Kompetenzvermittlung

Ähnlich wie bei den web-basierten Instrumenten zur interkulturellen Kompetenzeinschätzung lassen sich auch im Bereich des interkulturellen E-Learnings punktuelle (3.2.1) von ganzheitlichen Programmen unterscheiden, zu denen u. a. auch vollständige Weiterbildungsstudiengänge zählen (3.2.2).

3.2.1 Punktuelle web-basierte Angebote zum interkulturellen Lernen

Die Anzahl und das inhaltliche Spektrum der Angebote zum interkulturellen Lernen via Internet ist seit der Jahrtausendwende allein schon auf dem deutschsprachigen Markt kaum mehr überschaubar. Um entsprechend Transparenz zu schaffen und zu wahren, werden die Angebote seit 2004 im »Interkulturellen Portal« des Dachverbandes »Akademie für Interkulturelle Studien (AIS)« gebündelt (www.interkulturelles-portal.de). Das Spektrum reicht in Hinblick auf die Medienverwendung von Download-Materialien über multimedial aufbereitete Lehrinhalte bis hin zu interaktiven Lernmodulen. Thematisch orientiert es sich primär an Bedarfssituationen in den Bereichen Schule, Wirtschaft und Sozialarbeit. Methodisch dominieren eindeutig informatorische Trainingsmodule, in denen z. B. länderkundliches Wissen vermittelt wird. Interaktionsorientierte Trainingstypen wie etwa Rollenspiele oder Simulationen zur interkulturellen Sensibilisierung werden in der Regel nicht web-basiert ausgeführt, sondern liegen als herunterladbare Trainingsmaterialien vor.

Interkulturelles Portal

Auch wenn derartige Materialien eine nicht zu unterschätzende Bereicherung bei der Erstellung interkultureller Präsenz-Trainings darstellen können, bleiben sie in doppeltem Sinne punktuell: zum einen in Bezug auf den einzelnen Teilbereich interkultureller Kompetenz, zu dessen Weiterentwicklung sie beitragen (vorrangig geht es um die alleinige Förderung interkultureller sozialer Kompetenz), zum anderen in Hinblick auf die ungenutzte Chance, das Internet selbst als Medium zur Generierung interkultureller Interaktionen zu nutzen.

3.2.2 Ganzheitlich orientierte Angebote zum interkulturellen Lernen

Online-Planspiele In umfassender Bedeutung ganzheitlich sind web-basierte Angebote zum interkulturellen Lernen dann, wenn sie derartige Interaktionsszenarien erzeugen und den Lerner dabei in das Spannungsverhältnis der Interdependenzdynamik interkultureller Teilkompetenzen versetzen. Gut geeignet für die Konstruktion interkultureller Handlungsszenarien sind E-Planspiele, die mit Unterstützung synchroner Werkzeuge wie Virtual Classroom, Voice over IP, Telefon, Online-Meetings oder Whiteboards gemeinsam und zur gleichen Zeit an verschiedenen Orten der Welt gespielt werden. Die Interaktion via Internet ist bereits interkulturell und stellt damit einen wesentlichen Bestandteil des Lernprozesses dar.

Fachliche Kompetenz Dessen Steuerung gelingt über die spezifische Konstruktion der Planspielhandlung:

Je nach Zielgruppenerfordernissen wird man die vier Teilkompetenzen inhaltlich unterschiedlich gestalten und in entsprechender Weise gewichten. Möchte beispielsweise ein in der Sportartikelbranche tätiges Unternehmen seine Führungsnachwuchskräfte in Deutschland, Mexiko, China und Russland interkulturell schulen, liegt es nahe, interkulturelle fachliche Kompetenz durch die Wahl eines internationalen betriebswirtschaftlichen Planspiel-Contents zu realisieren (z. B. Agieren auf dem Weltmarkt für Sportartikel).

Strategische Kompetenz Interkulturelle strategische Kompetenz kann dadurch gefördert werden, dass zwischen den Teilnehmern ein gemeinsames methodisches Vorgehen zur Produktpositionierung auf dem Weltmarkt ausgehandelt werden muss. Dabei kann der Aushandlungsprozess selbst so kontextualisiert sein, dass er nur unter Voraussetzung des Einsatzes bestimmter interkultureller personaler und sozialer Kompetenzen gelingt (z. B. durch das Einstreuen von Fehlinformationen seitens der Planspielleitung, durch das Setzen von Zeitdruck und Sprachbarrieren etc.). Die Auswertung der insgesamt mittels Bildschirmmitschnitt und zusätzlich an den einzelnen Standorten per Video aufgezeichneten Planspielhandlung erfolgt entweder vor Ort mit den dort eingesetzten Trainern oder gemeinsam mit allen Planspielteilnehmern im Virtual Classroom.

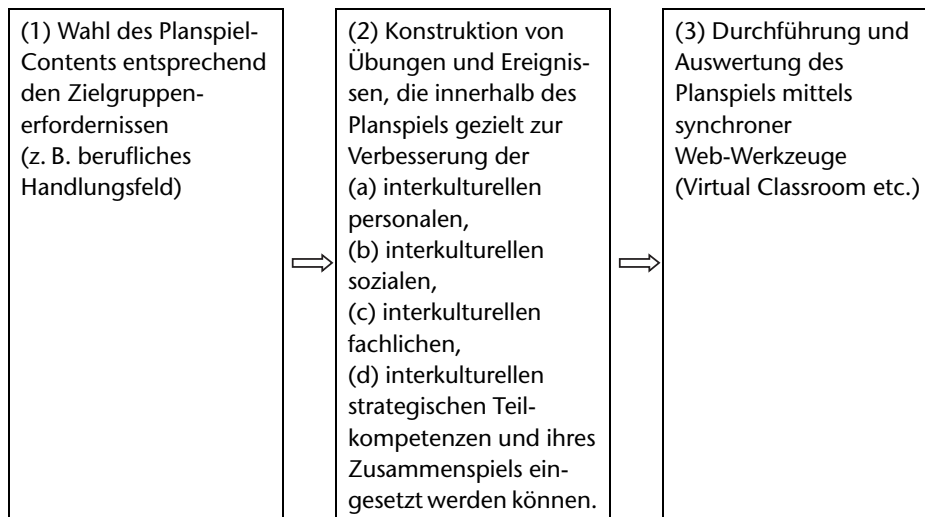


Abb. 7: Entwicklung eines ganzheitlichen interkulturellen E-Planspiels

Trainings dieser Art wie z. B. InterCulture (<http://www.e-interculture.de/planspiel/>) dürften insbesondere den Anforderungen von multinational agierenden Unternehmen entgegen kommen. Aufgrund ihrer Komplexität stellen sie allerdings sehr hohe Anforderungen an die Trainer und setzen zudem eine sehr gute Medienausstattung von Anbietern und Abnehmern voraus.

Mit geringerem Aufwand, dafür aber auch nur in eingeschränkter Form als »ganzheitlich« zu bezeichnen, arbeiten vorwiegend asynchron konzipierte Lernangebote. Interkulturalität kann auch hier über E-Mails, Foren, Newsgroups, Weblogs, E-Tandems (www.slf.ruhr-uni-bochum.de/etandem/etindex-en.html) etc. erzeugt werden – allerdings zeitlich versetzt, womit natürlich auch besondere Anforderungen virtuellen interkulturellen Handelns wegfallen, wie etwa die Einbeziehung von Aspekten der Zeitverschiebung.

Nahezu unverzichtbar ist der Einsatz von Lernplattformen: Sie bieten nicht nur die Grundlage, um interkulturelle Gruppenbeziehungen konstituieren zu können, sondern ermöglichen gleichzeitig auch die Steuerung von Lernprozessen z. B. durch Teletutoren. Häufig werden solche Angebote im Rahmen von Blended-Learning-Konzepten durch Planspiele, Blockseminare etc. ergänzt.

Ein Beispiel hierfür sind die meisten des vom Hochschulverbund »Interkulturelles Lernen im Netz« (www.interkulturelles-portal.de) angebotenen Online- und Blended-Learning-Kurse zu kulturtheoretischen, länderbezogenen und interkulturellen Themen (vgl. romanistik.phil.uni-sb.de/IK/downloads/dathe_kick-off.pps). Zurzeit arbeiten zehn deutsche Hochschulen in dieser virtuellen Form zusammen: E-Learning-Seminare und Online-Vorlesungen (Video-Streams mit Foliensätzen und Skripten) zu interkulturellen Themen werden innerhalb des Netzwerks im- bzw. exportiert und in die jeweiligen lokalen Studienprogramme integriert. Die Koordination einer Veranstaltung (Plattform-Moderation, Betreuung studentischer Arbeiten, ggf. Durchführung von Präsenz-Blockveranstaltungen an der importierenden Hochschule) übernimmt jeweils die exportierende Hochschule. Studienleistungen werden gegenseitig anerkannt, womit theoretisch auch die Möglichkeit der Konzeptionalisierung eines gemeinsamen virtuellen Studiengangs gegeben ist. Durch die Weitervernetzung mit bestehenden internationalen

Einsatz von Lernplattformen

Online-Angebote

Netzwerken der Hochschulen ist in verstärktem Maße die Einbeziehung interkultureller Praxis in den Studienalltag möglich.

Komplette interkulturelle Studiengänge werden bislang nur im Bereich der Wissenschaftlichen Weiterbildung durchgeführt, wie z. B. das einjährige Zertifikatsstudium »Interkultureller Trainer und Coach« (<http://www.interculture.de/trainerzertifikat.htm>). Die Regel sind allerdings auch hier eher kleinere zertifizierte Distance-Learning-Modulkombinationen (http://www.bbwwonline.debbwwonline/shop/index_relaunch.asp?http://s36945028.einsundeinsshop.de/shopdata/0110_Global+Business/produktuebersicht.shopscrip; <http://eu.daad.de/leonardo/download/veranstaltungen/2005/jahrestagung/exhibiition/schulz.pdf>).

4 Fazit

Als Fazit kann festgehalten werden, dass für den Bereich des interkulturellen Lernens das Internet gerade aufgrund seiner medialen und inhaltlichen Doppelrolle inzwischen eine essentielle Bedeutung erlangt hat. Der Erfolg künftiger E-Learning-Programme wird daran zu messen sein, inwieweit sie in der Lage sind, das interkulturelle Potenzial des Mediums für inhaltliche Konzeptionalisierungen zu nutzen. Hierzu zählt auch die geschickte Integration der zunehmend an Bedeutung gewinnenden informellen Lernstrategien in didaktisierte Lernszenarien sowie die Einbindung des interkulturellen E-Coachings (MICHEL 2004, S. 8 ff.).

Literaturhinweise

- BARMEYER, C./BOLTEN, J. (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation, Sternenfels 1998.
- BECK, U: Was ist Globalisierung?, München 1998.
- BENSELER, F. u. a., (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte, in: Erwägen, Wissen, Ethik, Jg. 14, 2003, H.1, S. 137–228,
- BOLTEN, J.: Interkulturelle Assessment-Center, in: SARGES, W. (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode, Göttingen u. a. 2001, S. 213–218.
- BOLTEN, J.: Interkulturelle Kompetenz, Thüringer Landeszentrale für politische Bildung, Erfurt 2001.
- BOLTEN, J.: InterAct. Ein wirtschaftsbezogenes interkulturelles Planspiel für die Zielkulturen Australien, China, Chile, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande, Russland, Spanien und USA, 2. Auflage, Sternenfels 2002.
- CHEN, GUO-MING/STAROSTA, W. G.: Foundations of Intercultural Communication, Needham Height, Mass. 1998.
- DINGES, N. G./BALDWIN, K. D.: Intercultural Competence. A Research Perspective, Handbook of Intercultural Training, Thousand Oaks/London/New Delhi 1996, S. 106–123.
- ERPENBECK, J.: Wissensmanagement als Kompetenzmanagement, in: Franke, G. (Hrsg.): Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung, Bielefeld 2001.

- FISCHER, V./SPRINGER, M./ZACHARAKI, I. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung – Transfer – Organisationsentwicklung, Schwalbach 2005.
- FLEISCHHACK, F.: Gestaltungsansätze für eine interkulturelle netzbasierte Zusammenarbeit, in: *interculture online*, 2004, Nr. 9 (www.interculture-online.de).
- GERTSEN, M. C.: Intercultural competence and expatriates, in: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 1, 1990, Nr. 3, S. 341–362.
- HERZOG, J./PEÑA, J.: Personalentwicklung mittelständischer Unternehmen für internationale Märkte. Ein computergestütztes interkulturelles Assessment Center, in: *Interculture-online*, 2002, Nr. 2.
- HOFMANN, J. u. a.: Strategiestudie virtuelle Unternehmen. Bestandsaufnahme und Aktionsmatrix virtuelle Unternehmen in Baden-Württemberg, Abschlussbericht V2.0, Fraunhofer Institut, Stuttgart 2002.
- KEALEY, D.J./RUBEN, B. D.: Cross-Cultural Personnel Selection. Criteria, Issues and Methods, in: D.LANDIS/R. W. BRISLIN (Hrsg.): *Handbook of Intercultural Training*, New York, Vol.1, 1983, S. 155–175.
- KMK: Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz (KMK) für den berufsbezogenen Unterricht. (Stand 5. Februar 1999).
- KONRADT, U./HERTEL, G.: Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen, Stuttgart 2002.
- KONRADT, U./BEHR, B.: Interkulturelle Managementtrainings. Eine Bestandsaufnahme von Konzepten, Methoden und Modalitäten in der Praxis, in: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, Jg. 33, 2002, S. 197–207.
- KÜHLMANN, T. M.: Auslandseinsatz von Mitarbeitern, Göttingen 2004.
- KÜHLMANN, T/STAHL, G.: Diagnose interkultureller Kompetenz. Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In C.BARMEYER/J.BOLTEN (Hrsg.), *Interkulturelle Personalorganisation*, Sternenfels 1998, S. 213–224.
- KUMBRUCK, C./DERBOVEN, W.: Interkulturelles Training. Trainingsmaterial zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit, Heidelberg 2005.
- LÜSEBRINK, H.-J.: *Interkulturelle Kommunikation*, Stuttgart 2005.
- LÜSEBRINK, H.-J. (Hrsg.): *Konzepte der Interkulturellen Kommunikation*, St. Ingbert 2004.
- MICHEL, L.: Status quo und Zukunftsperspektiven von E-Learning in Deutschland, Essen 2004.
- MÜLLER, S./GELBRICH, K.: *Interkulturelles Marketing*, München 2004.
- MÜLLER-NEUMANN, C.: Assessment-Center interkulturell, in: Fischer, V./Springer, M./Zacharaki, I. (Hrsg.): *Interkulturelle Kompetenz. Fortbildung – Transfer – Organisationsentwicklung*, Schwalbach 2005, S. 159–170.
- RAUNER, F.: *Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompetenz*, Bremen (ITB-Forschungsberichte 14/2004).
- RICHTER, R.: Interkulturelles Lernen via Internet? in: *Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht* [Online], 3(2), 1998, S. 20 ff. (http://www.spz.tu-darmstadt.de/projekt_ejournal/jg_03_2/beitrag/richter1.htm).