

## INTERKULTURELLE KOMPETENZ

(Jürgen Bolten, Uni Jena)

in: L.R.Tsvasman (Hg.): Das grosse Lexikon Medien und Kommunikation.. Würzburg 2006, 163-166

Mit „interkultureller Kompetenz“ werden Voraussetzungen zur erfolgreichen Bewältigung interkultureller Überschneidungssituationen bezeichnet. Da sich diese Situationen heute als ubiquitär erweisen und in wirtschaftlichen Globalisierungskontexten ebenso anzutreffen sind wie in Kindergärten, Schulen oder öffentlichen Verwaltungen multikultureller Gesellschaften, wird der Begriff zumeist als Sammelbecken unterschiedlicher Fähigkeiten, Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen verwendet, die als Gelingensbedingungen interkultureller Interaktion verstanden werden. Im Rahmen entsprechender Merkmalslisten (**Listenmodelle**) nahezu durchgängig aufgeführt werden in diesem Zusammenhang z.B. „Fremdsprachenkenntnisse“, „Aufgeschlossenheit“, „Flexibilität“, „Empathie“, „Anpassungsfähigkeit“, „Optimismus“, „Ambiguitätstoleranz“, „Kontaktfähigkeit“ und „Rollendistanz“.

Während die prinzipielle Unabschließbarkeit der Auflistung derartiger Teilkompetenzen im Additionsergebnis notgedrungen auch zu sehr unterschiedlichen Definitionen der Summe „interkulturelle Kompetenz“ führt, ermöglichen **Strukturmodelle** zur Beschreibung interkultureller Kompetenz aufgrund ihrer Systematik eine größere begriffliche Verbindlichkeit. Sie stammen überwiegend aus der Sozialpsychologie und nehmen beispielsweise Zuordnungen von interkulturellen Teilkompetenzen zu Strukturdimensionen (kognitiv, affektiv, verhaltensbezogen) oder zu Teilbereichen allgemeiner Handlungskompetenz (individuell, sozial, fachlich, strategisch) vor. Der Vorteil solcher Modelle besteht darin, dass sie interkulturelle Kompetenz nicht additiv, sondern systemisch-prozessual verstehen (Gertsen 1990, Stüdlein 1997).

Vielfach ungeklärt bleibt bei derartigen Strukturmodellen allerdings der **Unterschied zwischen allgemeiner (eigenkultureller) und interkultureller „Handlungskompetenz“**. So werden bei Beschreibungen von interkulturellen Teilkompetenzen ähnlich wie in den Listenmodellen Merkmale wie „Toleranz“, „Teamfähigkeit“, „Rollendistanz“, „Empathie“ usw. genannt, die für sich genommen noch keine Gelingensbedingung für erfolgreiches *interkulturelles* Handeln darstellen: So wäre beispielsweise ein Projektleiter auch in eigenkulturellen Zusammenhängen vermutlich wenig erfolgreich, wenn er nicht über Teilkompetenzen wie Einführungsvermögen, Toleranz oder Teamfähigkeit verfügen würde. Für sich genommen, handelt sich hierbei folglich gar nicht um interkulturelle, sondern um allgemeine Handlungskompetenzen.

Der Begriff „*interkulturelle* Kompetenz“ spezifiziert den allgemeinen psychologischen Kompetenzbegriff zunächst in Hinblick auf *Handlungskontexte*, in denen Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft interagieren. 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. Man muss dementsprechend in der Lage sein, die genannten vier Kompetenzbereiche (a) als kulturell geprägte zu verstehen und (b) im Bewusstsein dieser unterschiedlichen Prägung z.B. in multikulturellen Teams eine optimale Handlungsfähigkeit zu gewährleisten.

Interkulturelle Kompetenz schließt eigen- und fremdkulturelle Kompetenz ein. 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. Folglich handelt es sich bei "interkultureller Kompetenz"

auch nicht um einen eigenständigen, fünften Kompetenzbereich *neben* den vier genannten. Sie unterscheidet sich von allgemeiner (eigenkultureller) Handlungskompetenz vor allem durch die andere - eben interkulturelle - Beschaffenheit des Handlungsfeldes, auf das sie bezogen ist; nicht jedoch in Hinblick auf die Notwendigkeit der Ganzheitlichkeit des Zusammenspiels der vier interkulturellen Teilkompetenzen. Als ein unverzichtbares „Mehr“ gegenüber der allgemeinen (als eigenkultureller) Handlungskompetenz erweisen sich jene Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die den **Transfer auf das fremd- bzw. interkulturelle Bezugsfeld** sichern. Dazu zählen in der Regel Fremdsprachenkenntnisse, aber auch die Fähigkeit, Differenzen zwischen eigen-, ziel- und interkulturellen Interaktionszusammenhängen reflektieren bzw. erklären sowie Synergiepotentiale erkennen und entfalten zu können (Bolten 2001):

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

Wenn man die Gründe für das Scheitern von Auslandsentsendungen näher analysiert (Stüdlein 1997, 91ff, Stahl 1998), 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 zumeist nicht auf Defizite in einem *einzigem* der genannten Kompetenzbereiche zurückgeführt werden können. So setzt Teamfähigkeit in einer fremdkulturellen Umwelt das gelungene Zusammenspiel von interkultureller *fachlicher, strategischer, individueller* und *sozialer Kompetenz* beispielsweise in dem Sinne voraus, dass jemand in der Lage sein muss, fachlich begründete Strategieentscheidungen kommunikativ so zu vermitteln und umzusetzen, dass innerhalb eines internationalen Teams eine größtmögliche kognitive und emotionale Akzeptanz entsteht.

Fachliche und strategische Kompetenzbereiche werden in der interkulturellen Kompetenzforschung gegenüber individuellen und sozialen Teilkompetenzen bislang eher stiefmütterlich

behandelt. Dabei wird übersehen, dass erfolgreiches → interkulturelles Handeln auf dem gelungenen **ganzheitlichen Zusammenspiel** von *individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Kontexten* beruht: Jemand, der aufgrund seiner Fachkenntnisse und seiner fremdkulturellen Vermittlungsfähigkeit prinzipiell in der Lage ist, im Rahmen z.B. eines Projekts der internationalen Entwicklungszusammenarbeit den Nutzen und die Funktionsweise einer Maschine plausibel zu erklären, kann seinen Handlungserfolg dadurch gefährden, dass er bestimmte soziale Regeln der Zielgruppe (Hierarchiestrukturen o.ä.) nicht erkennt oder berücksichtigt. In diesem Fall kann es passieren, dass Animositäten auf der Beziehungsebene Akzeptanzen auf der Inhaltsebene dominieren und auf diese Weise ein Projekt zum Scheitern verurteilen. Das Scheitern selbst wäre Resultat mangelnder interkultureller Kompetenz in dem Sinn, dass sie nicht als ganzheitliche realisiert worden ist. Umgekehrt wäre jemand vermutlich ebenfalls wenig erfolgreich, wenn er zwar über ausgeprägte interkulturelle *soziale* Kompetenzen verfügen würde, dabei aber nicht auf fundiertes Fachwissen zurückgreifen könnte.

Eine Berücksichtigung der Interdependenz der Teilbereiche leisten **integrative Prozessmodelle** interkultureller Kompetenz.

Je nachdem, ob man Listen-, Struktur- oder Prozessmodelle interkultureller Kompetenz zugrunde legt, resultieren für die interkulturelle Personalentwicklung sehr unterschiedliche Formen der praktischen Umsetzung. Dies gilt für Versuche der Messung interkultureller Kompetenz (Kühlmann/ Stahl 1998, Herzog/ Peña 2002) ebenso wie für die Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung der interkulturellen Handlungskompetenz (vgl. Schenk 2001).

Dem ganzheitlich-prozessualen Charakter interkultureller Kompetenz werden am ehesten integrative Trainings gerecht, die über die eigen-, ziel- und interkulturelle Wissensvermittlung hinaus in der Lage sind interkultureller Handlungsprozesse nicht nur zu thematisieren, sondern auch zu initiieren- und zwar ohne sich dabei auf "weiche" Handlungskompetenzen zu beschränken. Interkulturelle Unternehmensplanspiele sind Beispiele für eine solche holistische Kompetenzvermittlung. Sie integrieren „harte“ und „weiche“ Faktoren und bieten sich für die internationale Personalentwicklung gerade aufgrund ihrer *near-the-job*-Orientierung an (Bolten 1999) – auch wenn sie aufgrund ihrer Komplexität erheblich tiefer in das Zeitbudget eingreifen als dies bei punktuellen Trainings zur interkulturellen Kompetenzvermittlung der Fall ist. Letztere folgen meist Listenmodellen und arbeiten mit Sequenzen von in sich geschlossenen Übungen z.B. zur Empathieverbesserung, zur Rollendistanz oder zur Vermittlung von zielkulturellem Wissen.

Aufgrund der Multidisziplinarität, durch die theoretische und praktische Auseinandersetzungen mit dem Gegenstandsbereich geprägt sind, hat sich bislang kein Modell als unisono akzeptiertes durchsetzen können. Im Gegenteil: Die fachliche Diskussion ist eindeutig durch Heterogenität und Konfrontation geprägt (Benseler u.a. 2003). Inhaltlich geht es vor allem darum zu klären, inwieweit „interkulturelle Kompetenz“ als kulturspezifische oder als weitgehend universale betrachtet werden muss, ob es sich um eine Schlüsselqualifikation handelt oder nicht und inwiefern es sich bei dem Konstrukt letztlich nicht um ein ethnozentrisch geprägtes handelt, das außerhalb der westlichen Welt ohnehin nur eingeschränkt verwendbar ist.

## **Literatur:**

**Benseler, F. u.a., Hrsg. (2003), Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: Erwägen, Wissen, Ethik Jg. 14, H.1, 137-228.**

- Bolten, J. (2001), Interkulturelle Kompetenz. Thüringer Landeszentrale für politische Bildung, Erfurt.**
- Bolten, J. (1999) InterAct. Ein wirtschaftsbezogenes interkulturelles Planspiel für die Zielkulturen Australien, China, Chile, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Russland, Spanien und USA. Sternenfels/ Berlin.**
- Dinges, N. G./ Baldwin, K. D. (1996), Intercultural Competence. A Research Perspective. *Handbook of Intercultural Training*. Thousand Oaks/ London/ New Delhi, 106-123.
- Gertsen, M. C. (1990), Intercultural competence and expatriates. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol 1, Nr.3, 341-362.**
- Herzog, J./ Peña, J.(2002), Personalentwicklung mittelständischer Unternehmen für internationale Märkte. Ein computergestütztes interkulturelles Assessment Center. In: Interculture-online Vol 1, Nr.2.**
- Kühlmann, T. M. (2004), Auslandseinsatz von Mitarbeitern. Göttingen.*
- Kühlmann, T/ Stahl, G. (1998), Diagnose interkultureller Kompetenz. Entwicklung und Evaluierung eines Assessment Centers. In C.Barmeyer/ J.Bolten (Hg.), Interkulturelle Personalorganisation. Sternenfels, 213-224**
- Schenk, E. (2001), Interkulturelle Kompetenz. In: J. Bolten/ D. Schröter: Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung.. Sternenfels, 52-61.**
- Stahl, G. (1998), Internationaler Einsatz von Führungskräften. München/ Wien.**
- Stüdlein, Y. (1997), Management von Kulturunterschieden. Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen, Wiesbaden.**
- Thomas, A./ Kinast, E.-U./ Schroll-Machl, S., Hrsg. (2003), Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, 1, Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen.

T: Benseler, Dinges/ Baldwin, Gertsen, Schenk, Stüdlein  
P: Kühlmann/ Stahl, Herzog/ Peña

Jürgen Bolten