

## **Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen**

*erscheint in: W.Schmeisser (Hg.), Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen. 2001  
(Jürgen Bolten, Jena)*

*Einleitung: Interkulturelle Personalentwicklung – ein hoffähig gewordener Aufgabenbereich der Personalorganisation internationaler Unternehmen.*

Interkulturelle Fragestellungen werden in der internationalen Managementforschung bereits seit den späten achtziger Jahren intensiver diskutiert. Ursprünglich entstanden aus Fragestellungen der kulturvergleichenden Managementforschung, thematisieren sie nicht nur die Kulturspezifika von Führungs-, Denk- und Lernstilen. Über die –letztlich immer auch statische- Kontrastierung dieser Spezifika hinaus, geht es der interkulturellen Management- oder Wirtschaftskommunikationsforschung vielmehr um den Prozeß, um die Dynamik interkulturellen Handelns selbst.

Und da es ist in nahezu keinem Fall so, dass sich kulturspezifisches Handeln in der Weise realisieren würde, wie es in intrakulturellen Interaktionszusammenhängen der Fall wäre. Erwartungen an das Verhalten des fremdkulturellen Partners, Vorurteile, Selbst-, Fremd- und Metabilddynamiken oder auch Erfahrungen, die man in interkulturellen Situationen bereits gesammelt hat, lassen den interkulturellen Prozeß zu einem nur sehr schwer kalkulierbaren und z.B. in Hinblick auf die Dominanz bestimmter kultureller Handlungsweisen weitgehend unvorhersagbaren Ereignis werden.

Diese Unvorhersagbarkeit, vor allem aber die Tatsache, dass die Mitglieder einer solchen „Interkultur“ im Unterschied zu eigenkulturellen Kontexten eben nicht 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 im Sinne Hofstede's 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 den Ruf des Unprofessionellen und Unseriösen belastet.

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 auch inhaltlichen und auch aus Zeitgründen nach und nach durch Trainings-on-the-job oder zumindest durch realitätsnahe interkulturelle Planspiele ersetzt. Ergänzend hierzu werden verstärkt Formen des interkulturellen Coaching und der interkulturellen Mediation entwickelt, die als on-the-job-Maßnahmen konzipiert sind und bisweilen durch interkulturelles Consulting flankiert werden.

Die Qualität interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen insgesamt hat sich in den vergangenen Jahren erheblich verbessert, so dass man heute nicht nur um den prinzipiellen Bedarf weiß, sondern auf der Angebotsseite bezüglich effizienter Maßnahmen 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 wie eine Reihe entsprechender Magisterstudiengängen existiert, die ausdrücklich interkulturelle Trainer und Consultants ausbilden.

In den beiden 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. Vor diesem Hintergrund möchten die folgenden Ausführungen in einer sehr frühen Phase der Institutionalisierung von interkulturellem Coaching und interkultureller Mediation vor allem dazu beitragen, einen Eindruck von den jeweiligen Zielsetzungen und Verfahren dieser neuen Personalentwicklungsmaßnahmen zu gewinnen. Gleichzeitig soll aber auch versucht werden, im Sinne einer definitorischen Charakterisierung Aufgabenbeschreibungen von interkulturellem Consulting, Training, Coaching und der Mediation zu leisten.

*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 Wirtschaftskommunikationsforschung verschiedentlich beschrieben worden (Stüdlein 1997, Bolten 1998).

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

<b>Maßnahmen off-the-job</b>	<b>Maßnahmen on-the-job</b>
<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 nicht in der Weise aufzufassen, dass eine Ablösung interkulturellen Trainings und Consultings durch interkulturelles Coaching und Mediation bevorstünde oder anzuraten sei.

So wie interkulturelles Consulting als konzeptioneller Faktor bei Fragen der Organisation und Akquisition internationaler Teams nach wie vor einen äußerst bedeutsamen Stellenwert besitzen wird, so soll auch keineswegs die Notwendigkeit interkultureller Trainings off-the-job in Frage gestellt werden. Vor Entsendungen oder als Personalentwicklungsmaßnahmen im Gefolge interkultureller Assessment-Center werden derartige Trainings in all ihren Variationen auch künftig Berechtigung besitzen und von international agierenden Unternehmen zweifellos auch durchgeführt werden. Zu den Problemstellen derartiger Trainingsmaßnahmen zählt allerdings bekanntlich, dass die Zeitbudgets der Unternehmen in der Regel nur für sehr schmale Trainingsmaßnahmen ausreichen. Und in einem Zwei- oder Drei-Tages-Seminar wird man weder eine Kultur in ihrer Komplexität erfassen, noch wird man –beispielsweise im Rahmen interkultureller Sensibilisierung) auf die spezifischen Eigenarten interkulturellen Handelns hinreichend vorbereitet werden können.

In diesem Sinne sind on-the-job-Maßnahmen wie das Coaching 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 Coaches 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 Mediator und Coach innerhalb des on-the-job-Spektrums, zeigt aber gleichzeitig auch die Anschlussstellen zu Training und Consulting:

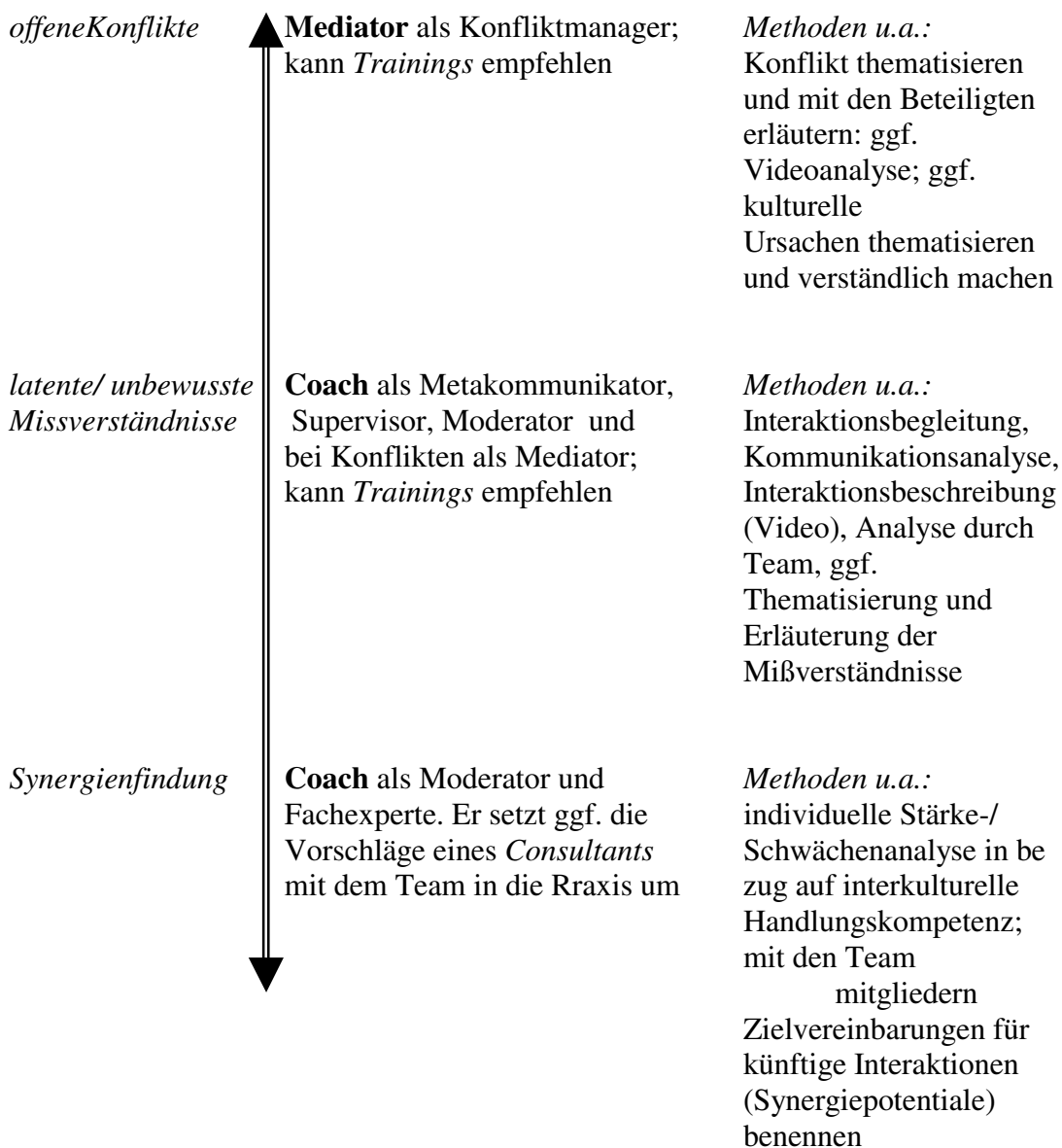


Abb. 2: Positionierung des interkulturellen Mediators/ Coachs in on-the-job-Kontexten

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 Gegenstandsbereich der beschriebenen interkulturellen Personalentwicklungsmaßnahmen fungiert, erscheint es sinnvoll, diesbezüglich den *state of the art* kurz zu charakterisieren. Hierauf aufbauend wird es dann möglich sein, aktuelle Methoden und Inhalte von interkulturellem Training, Consulting, Coaching und Mediation zu beschreiben und in Hinblick auf ihren möglichen Beitrag 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 (u.a. Bolten 2000a) ergibt sich folgende Strukturierung interkultureller Kompetenz:

<i>Affektive Dimension</i>	<i>Kognitive Dimension</i>	<i>Verhaltensbez. Dimension</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitätstoleranz</li> <li>• Frustrationstoleranz</li> <li>• Fähigkeit zur Streßbewältigung und Komplexitätsreduktion</li> <li>• Selbstvertrauen</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Empathie, Rollendistanz</li> <li>• Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz</li> <li>• Geringer Ethnozentrismus</li> <li>• Akzeptanz/ Respekt gegenüber anderen Kulturen</li> <li>• Interkulturelle Lernbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen</li> <li>• Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge</li> <li>• Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge</li> <li>• Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner</li> <li>• Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse</li> <li>• Metakommunikationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationswille und –bereitschaft i.S. der initiierten Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)</li> </ul>

Abb. 3: Neuere Einteilung interkultureller Kompetenz in „Dimensionen“

Im Gegensatz zu älteren Konzeptionen interkultureller Kompetenz werden heute vor allem zwei Aspekte in grundlegend anderer Weise perspektiviert: Innerhalb der *kognitiven Dimension* ist eine einseitige Gewichtung fremdkulturellen Wissens abgelöst worden durch ein gleichwertiges Verhältnis des Wissens um eigen-, fremd- und interkulturelle Prozesse. Zweifellos sind solche Beschreibungen interkultureller Kompetenz sehr komplex, und es stellt sich die berechtigte 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 insgesamt als eigenständigen Bereich einer allgemeinen Handlungskompetenz zu verstehen. Sinnvoller wäre es wahrscheinlich, 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, die eventuell unplausibel sind und auch bleiben.

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:



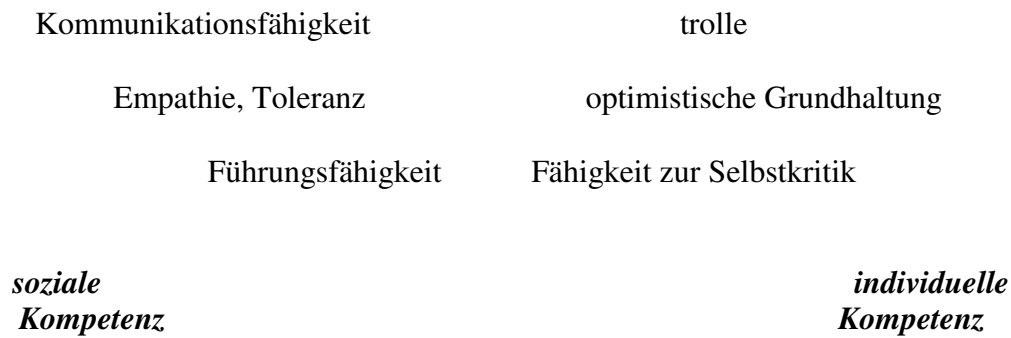


Abb. 4: *Komponenten internationaler Management-Kompetenz*

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.

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 Aufgabe 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 auf interkulturelle *Prozesse* on-the-job bezieht, ist sie selbst in permanenter Veränderung begriffen. Damit wird deutlich, dass interkulturelles Training und Consulting eher punktuell arbeiten, um derartige

Prozessverläufe vorzubereiten, um Team für den interkulturellen Berufsalltag zu wappnen, während Mediation und Coaching unmittelbar in diese Dynamik eingreifen.

Wie letzteres methodisch zu leisten ist, ist bislang wenig diskutiert, wohingegen interkulturelles Consulting und Training unter methodisch-inhaltlichen Gesichtspunkten relativ umfassend beschrieben sind.

Dementsprechend sind die nachstehenden Methoden- und Aufgabenbeschreibungen zu interkulturellem Training und Consulting auch eher auf eine Zusammenfassung aktueller Forschungsergebnisse bezogen, während die Aspekte interkultureller Mediation und interkulturellen Consultings überwiegend allenfalls heuristisch im Sinne einer Ideenfindung und eines methodischen Versuchs behandelt werden können.

*Inhalte und Methoden interkulturellen Trainings, Consultings, 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 ausmachen<sup>1</sup>:

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

<sup>1</sup> Zu Beispielen und Quellenangaben für die einzelnen Trainingstypen siehe ausführlich Gudykunst/ Guzley/ Hammer (1996)



<p>Sensibilisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Self-Assessment-Fragebögen</li> </ul> <p><b>Positiv:</b> Interkulturalität wird bei kulturell gemischten Gruppen erfahrbar.  <b>Negativ:</b> Simulationen etc. sind oft fiktiv und werden von den Teilnehmern nicht ernstgenommen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhandlungs-Rollenspiele</li> <li>• Sensitivity-Trainings</li> </ul> <p><b>Positiv:</b> Semiauthentische Erfahrung von wirtschaftsbezogenem interkulturellen Handeln, sofern das Training bikulturell besetzt ist.  <b>Negativ:</b> 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 zur Theorie interkultureller Kommunikation, zur Kulturanthropologie und zur kulturvergleichenden Psychologie sowie umfangreichere Fallstudienbearbeitungen.

*Kulturspezifisch-informatorische Trainings* sind 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 „Do's 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 allgemein-kultursensibilisierende Simulationen und Rollenspiele nach dem Vorbild von "Barnaga" 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 kaum 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 daher modular und 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 Methodenmix 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 zunehmend 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 (Bolten 2000a). 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 auch zu einer Akzeptanzverbesserung interkultureller Trainings off-the-job beitragen kann (Bolten 1998).

#### b. Interkulturelles Consulting

Anders als bei interkulturellen Trainings existieren für interkulturelles Consulting keine Typologien oder feststehende Methodenspektren. Consulting wird eher *inhouse* praktiziert, als es bei Trainings der Fall ist. Zunehmend werden beispielsweise Rückkehrer für Beratungsaufgaben eingesetzt, bei denen es darum geht, bestimmte Positionen im Ausland zu besetzen oder internationale Teams auszuwählen.

Ähnliches gilt in bezug auf die Konzeption und Durchführung interkultureller Assessment-Center, wobei festzustellen ist, dass es sich um Maßnahmen handelt, die bislang auch deswegen noch in sehr geringem Umfang durchgeführt werden, weil bislang nur wenige theoretisch fundierte tragfähige AC-Modelle existieren, die in der Lage wären, interkulturelle Kompetenz in der dargestellten Komplexität zu erfassen und zu überprüfen (Kühlmann/ Stahl 1998).

Alles in allem in das interkulturelle Consulting (nicht nur im Bereich der Personalorganisation) zweifellos derjenige Bereich, der am unmittelbarsten grundlagenorientiert ist und der dementsprechend auch eher grundsätzliche Vorgaben für die Konzeption interkulturellen Managements in letztlich allen Unternehmensbereichen entwickelt. Hierauf aufbauend können dann - im Idealfall – Methoden für interkulturelle Trainings, Coachings etc. konzipiert werden. Gleiches gilt für Bereiche, die nur mittelbar die Personalorganisation betreffen wie etwa Verfahren einer Cultural Due Diligence oder das Management internationaler Akquisitionen und / oder Fusionen.

Vor diesem Hintergrund soll an dieser Stelle lediglich auf einen Aspekt näher eingegangen werden, der gegenwärtig in der interkulturellen Kommunikations und –handlungsforschung sehr intensiv diskutiert wird und der auf dem Wege interkulturellen Consultings künftig auch auf die Konzeption interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen Einfluß nehmen dürfte.

Gemeint ist die Diskussion, ob in Globalisierungskontexten - und dazu gehört z.B. auch das internationale Teambuilding – Konsens- oder gar Identitätsstreben als Zielvorgabe haltbar ist, oder ob man sinnvollerweise Dissens und Nicht-Identität akzeptieren soll (Mall 2000, Bolten 2000, Hansen 2000)

So wird man bezüglich der Realisierung internationaler Mergers-and-Acquisition- bzw. Fusionsprozesse immer wieder mit der Tatsache konfrontiert, dass dort, wo von Fusionen die Rede ist (und rechtlich gesehen auch entsprechende Tatsachen geschaffen wurden), faktisch letzten Endes fast immer nur Akquisitionen eingelöst werden. Um es am Beispiel DaimlerChrysler zu verdeutlichen: Die aktuelle Verdrängung amerikanischer Manager aus wichtigen Führungspositionen zeigt, dass eine „Interkultur“ im Sinne eines ursprünglich angestrebten „merger of equal“ bereits mittelfristig nicht haltbar ist, weil sich Denkweisen, Strategien etc. einer der

Partner – in diesem Fall des deutschen – durchsetzen. Ohne an dieser Stelle im einzelnen über die Ursachen spekulieren zu wollen, wird deutlich, dass eine „Identität“ zumindest synthetisch nicht erreichbar ist.

Daß eine solche merger-„Identität“ eine vollkommen andere Qualität besitzen müßte als es z.B. bei der Corporate Identity eines nationalen Unternehmens der Fall ist, liegt auf der Hand: Während sich die Selbstverständigungsprozesse innerhalb eines nationalen Unternehmens im Rückbezug auf fraglos gegebene Problemlösungsstrategien oder Interpretationsvorräte der gemeinsamen Lebenswelt ihrer Mitglieder vollziehen und damit tiefenstrukturell eine Basis gemeinsamer Letztverständigung besitzen, ist dies bei internationalen mergers gerade nicht der Fall. Ihre Identität ist temporäres Produkt eines Aushandlungsprozesses; hinsichtlich der Handlungsvoraussetzungen ihrer Agenten ist sie aber wesensmäßig durch Nichtidentität charakterisiert (Bolten 2000b).

Ob sich ein merger einen Gefallen damit erweist, Konsens um jeden Preis zu erzielen ist dementsprechend zweifelhaft. Ob es oberflächenstrukturell eine funktionierende gemeinsame Handlungsgrundlage geben kann, hängt nicht zuletzt damit zusammen, inwieweit die Akteure in der Lage sind, diese prinzipielle Nichtidentität des zwangsläufig nur oberflächenstrukturell Identischen bewußt zu leben und metakommunikativ zu thematisieren. Daß dies häufig zu mißlingen scheint, liegt nicht nur an der mangelnden Reflexivität, mit der interkulturelle Prozesse vollzogen werden, sondern auch in der nahezu zwanghaften Neigung vieler Kulturen, Konsens um jeden Preis zu suchen. Konsens erscheint „angesichts des immer da gewesenen und nie enden wollenden Dissenses“ zwar „als etwas Wertvolles und Beruhigendes, weil dessen Abwesenheit einen reibungslosen Verlauf der menschlichen Handlungen beeinträchtigt“ (Mall 2000, 3); er impliziert aber auch Idealzustände, Strukturen, Ordnungen und eine Statik, die der permanenten Prozessualität von Interkulturen widersprechen.

Das in der interkulturellen Kommunikationsforschung derzeit diskutierte Dissens-Paradigma dürfte sehr bald in das Consulting von M & A-Prozessen einfließen, womit natürlich auch die Konsequenzen für künftige methodische Ausrichtungen von interkulturellen Trainings, Coachings und Mediationsverfahren selbstredend vorgegeben sind.

### c. Interkulturelles Coaching

Wie bereits skizziert, unterscheidet sich interkulturelles Coaching von interkulturellem Training vor allem darin, das es sich ausschließlich auf on-the-job-Prozesse konzentriert. Die Dynamik und Unwiderbringlichkeit derartiger Prozesse macht es natürlich auch viel schwieriger, ein Coaching vorzubereiten als es bei einem Training der Fall es. 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 gewisser Weise ein Fremdkörper bleiben. Sofern die Handlungsnormalität des Teams dadurch nicht längerfristig gestört wird, muß man diese Außenseiterrolle hinnehmen. Wichtig ist allerdings, dass das Coaching selbst von dem Team gewollt ist – ansonsten würden sich zumindestens 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 eines 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 praxiserprobt, es stellt sich aber dennoch die Frage, inwieweit von einer 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 Planung des Coaches sind Angaben zu den geplanten inhaltlichen Abläufen des jeweiligen Beobachtungszeitraums (Was werden die Teammitglieder voraussichtlich in dem festgelegten Zeitraum wo tun; wie lauten die inhaltlichen Zielvorgaben der einzelnen Teammitglieder bzw. des gesamten Teams?).

### *(3) Pre-Analyse*

Eine erste Analyse der Videoaufzeichnungen sollte ebenso wie die Auswertung der weiteren Team-Beobachtungen ohne Beteiligung der Teammitglieder stattfinden. Der/ die Coaches werden in diesem Zusammenhang Hypothesen hinsichtlich der Interaktionsspezifik des Teams bilden, die natürlich auch bei einem noch so großen Bemühen um Neutralität ihre eigene kulturelle Bindung nicht leugnen können. Daher erscheint es umso wichtiger, 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. Zunächst lässt er –ggf. auch vor der Videopräsentation- Besonderheiten des Interaktionsverlaufs und atmosphärische Merkmale durch die Teammitglieder beschreiben. Nicht der Coach, sondern die Teammitglieder formulieren, wie *sie* die Beziehungsebene und deren Dynamik beschreiben bzw. erklären würden. Ebenso 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 Kulturspezifika 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 Coaches 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 Coaches 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 Interaktionsspezifika 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 hinauslaufen. 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 Coaches erfolgen würde.

#### d. 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 profilieren. Diesbezüglich besteht ohne Frage auch ein erheblicher Ausbildungsbedarf, 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 1999a = Jürgen Bolten, InterAct. Ein wirtschaftsbezogenes interkulturelles Planspiel für die Zielkulturen Australien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Rußland, Spanien und USA. Sternenfels/ Berlin 1999.
- 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 2000a = Jürgen Bolten: Internationales Personalmanagement als interkulturelles Prozeßmanagement: Perspektiven für die Personalentwicklung internationaler Unternehmungen. In: A.Clermont/

- W.Schmeisser/ D.Krimphove (Hg.), Personalführung und Organisation. München 2000, 841-856
- Bolten 2000b = Jürgen Bolten, Können internationale mergers eine eigene Identität ausbilden? In: A.Wierlacher (Hg.), Kulturthema Kommunikation. Möhnesee 2000, 113-120
- 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
- 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. Thousan Oaks/ London/ New Dehli 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
- Hofstede 1980 = Geert Hofstede, Culture's Consequences. Beverly Hills 1980
- 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
- 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