

InterAct. Zur Konzeption eines interkulturellen Unternehmensplanspiels

Jürgen Bolten, Jena

Eines der größten Probleme interkultureller Managementtrainings besteht gegenwärtig darin, dass sie in einem zu geringem Maß der zeitlichen und inhaltlichen Bedarfssituation in internationalen Unternehmen gerecht zu werden vermögen. In der Regel sind sie entweder kognitiv *oder* kultursensibilisierend konzipiert bzw. sie binden beide inhaltlichen Orientierungen eklektisch (und dementsprechend ohne einen konsistenten inneren Zusammenhang) aneinander. Notwendig wurde dieses nicht sehr effektive konzeptionelle Merkmal durch die begrenzten Zeitvorgaben der Unternehmen: An zwei Tagen lässt sich nur sehr schwer ein komplexes interkulturelles Training durchführen, das in befriedigender Weise nicht nur Kenntnisse über eine Kultur vermitteln, sondern auch den Umgang mit fremdkulturellen Situationen ermöglichen soll.

Von daher erscheint es sinnvoll, interkulturelle Trainings zu entwickeln, die in diesem Sinne integrativ aufgebaut sind und die gleichzeitig auch die Erfahrung interkultureller Interaktionen im beruflichen Umfeld erlauben. Eine solche Konzeption kann mittels interkultureller Planspiele gelingen, da die Teilnehmer – sofern sie aus verschiedenen Kulturen stammen- hier zumindest semiauthentisch jene berufsbezogenen Interaktionen vollziehen können, die sie (später) im authentischen internationalen Unternehmensalltag bewältigen müssen. Eingeschobene Plenarphasen ermöglichen dann nicht nur die Reflexion der Interaktionen, sondern erlauben auch zusätzlichen ziel- und interkulturellen Kenntnisinput.

Mit „InterAct“ wurde kürzlich erstmals ein derartiges interkulturelles Planspiel in einer deutschen und einer englischsprachigen Version veröffentlicht:

Zielgruppenprofil und Planspieldesign

Den Ausgangspunkt bei der Zielgruppenbestimmung von "InterAct" bildet die Überlegung, ein Training zu konzipieren, das in weiterem Umfang für die Vorbereitung auf internationale Tätigkeiten in der Wirtschaft einsetzbar ist. Da universelle Lösungen nicht denkbar sind oder zumindest zu Lasten der Trainingseffizienz gehen, wurde zunächst versucht, den aus Effizienzgesichtspunkten größten gemeinsamen Nenner zu finden. Hieraus resultierte ein Zielgruppenprofil, dem sowohl Führungs- und Nachwuchskräfte der Wirtschaft mit geringeren Auslandserfahrungen als auch fortgeschrittene Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen mit Praktikumserfahrung zuzurechnen sind. Fachlich sollten die Angehörigen beider

Gruppen alternativ in den Bereichen Vertrieb, Werbung, Finanzen oder Organisation ausgewiesen sein.

Hinsichtlich des Planspieldesigns wurde von einem Handlungsrahmen ausgegangen, der Interaktionen zwischen maximal vier kulturell unterschiedlichen Gruppen ermöglicht. Jeder Gruppe werden 3 bis 5 Teilnehmer zugeordnet, wobei jeweils mindestens zwei Teilnehmer Angehörige der entsprechenden Kultur sein sollten. Die weiteren Teilnehmer sollten mit der Kultur vertraut sein oder sie als Zielkultur gewählt haben. Verhandlungssichere Kenntnisse der entsprechenden Landessprache oder zumindest einer lingua franca werden vorausgesetzt.

Entsprechend der faktischen Teilnehmerzusammensetzung kann derzeit bei InterAct eine Zuordnung der vier Gruppen zu folgenden Kulturen vorgenommen werden: Australien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Rußland, Spanien, USA. Für jede der aufgeführten Kulturen liegen Trainingsmaterialien in der jeweiligen Landessprache vor. In den kommenden Jahren werden zu weiteren kulturellen Trainingsmaterialien erstellt.

Fallstudienkonzeption

Die Fallstudie bildet den Ausgangspunkt des Trainings und ist von den Teilnehmern vor Trainingsbeginn zu erarbeiten. Kurz gefasst, bezieht sie sich auf aktuelle Entwicklungen auf dem internationalen Markt für Sportbekleidung. Der Markt wurde bislang im wesentlichen von je einem Unternehmen aus Australien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Russland, Spanien und den USA bestimmt. Aufgrund des Zusammenschlusses von zwei der genannten Unternehmen zu einem Jointventure haben sich jedoch die Marktanteile in teilweise bestandskritischer Weise zu Ungunsten der einzeln agierenden Unternehmen entwickelt. Dies wird durch ausführliche Analysen für die Absatzmärkte West- und Osteuropa, Asien und USA vor und nach dem Zusammenschluss belegt.

Die einzige Möglichkeit wirtschaftlichen Überlebens besteht folglich für die anderen "InterAct"-Unternehmen darin, untereinander ebenfalls Kooperationen aufzubauen.

Für die Fallstudienerarbeitung liegen den Teilnehmern in ihren Trainingsmaterialien genaue Daten über die marktspezifische Umsatzentwicklung aller Unternehmen seit der Joint-Venture-Bildung vor (= 1. und 2. Geschäftsperiode). Darüber hinaus enthalten die Materialien detaillierte Angaben für alle Unternehmen zum jeweiligen Stand der Produktions- und Verfahrenstechnologie, zu den Break-Even-Points bei den einzelnen Produktversionen, zur Produktionskapazität sowie zu den jeweiligen Organisations- und Führungsgrundsätzen.

1. Bestimmung des Zielgruppenprofils

(a) Um einerseits einen angemessenen Interaktionsrahmen zu erzeugen, andererseits aber auch ein effektives Coaching gewährleisten zu können, sollte die Teilnehmerzahl bei mindestens 8 und höchstens 20 Personen liegen.

(b) Nationalitäten der Teilnehmer, Muttersprachen (jeweils mindestens zwei)?

(c) Derzeitige oder geplante berufliche Tätigkeitsfelder der Teilnehmer?

(d) Fremdsprachenkenntnisse der Teilnehmer (Verhandlungsfähigkeit in einer der Muttersprachen der anderen Teilnehmer oder in einer lingua franca)?

2. Planspieldesign

(a) Entsprechend 1(a,b) sollte eine Aufteilung in zwei bis vier Gruppen à 3-5 Teilnehmer erfolgen. Die Gruppen sollten sich hinsichtlich der jeweils dominierenden kulturellen Herkunft und der Muttersprache der Teilnehmer unterscheiden.

(b) Außer einem Supervisor-Trainer sollte für jede der Gruppen ein Co-Trainer mit entsprechender kultureller Herkunft zur Verfügung stehen (ggf. auch Repatriates).

(c) Jeder Gruppe sollte ein eigener Raum -möglichst mit Telefon- zur Verfügung stehen.

3. Fallstudienauswahl

Eine Fallstudie aus dem internationalen Wirtschaftsalltag bildet den Ausgangspunkt des Planspiels. Sie sollte folgende Bedingungen erfüllen oder ggf. in dieser Weise konstruiert werden:

(a) Es muß eine Affinität zu den beruflichen Tätigkeiten der Teilnehmer bestehen (vgl. 1c)

(b) Der internationale Kontext sollte mit der Gruppenaufteilung in 2(a) korrespondieren. Hier bietet sich ein Fallbeispiel mit Unternehmen aus verschiedenen Ländern an.

(c) Der dargestellte Fall darf nicht abgeschlossen sein. Vielmehr sollte er an einem "kritischen" Punkt abbrechen, der zu eigeninitiativem Handeln und zu eigenen Lösungswege anregt.

(d) Bei realen Fallbeispielen sollten anstelle der Namen nur die Stammländer der beteiligten Unternehmen genannt werden.

4. Planspielhandlung

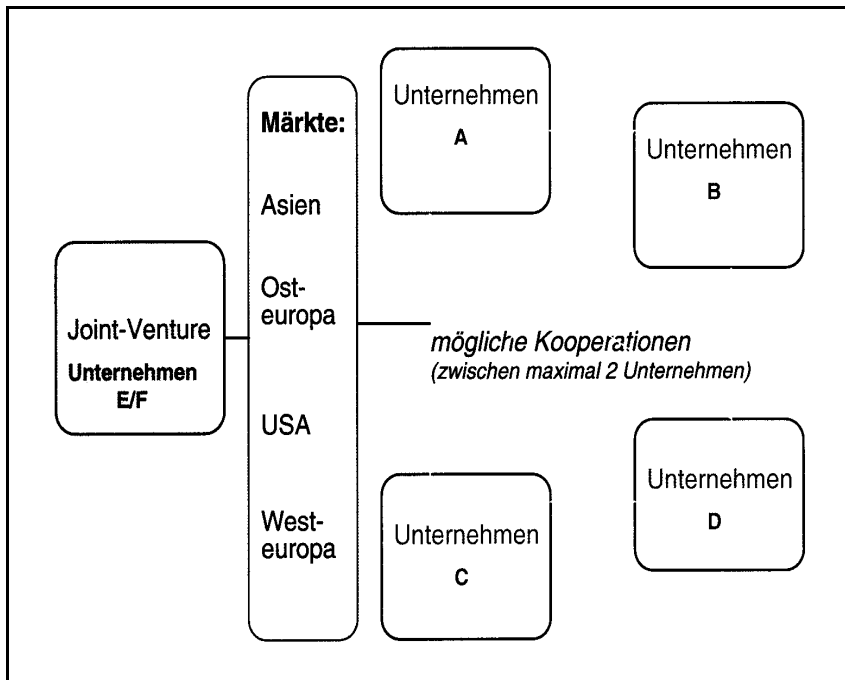
Die Planspielhandlung baut auf der Fallstudie auf →3(c) und wird im wesentlichen durch die Interaktionen der Gruppen/ Unternehmen gemäß 2(a)/ 3(b) bestimmt. Um begründete Einschnitte für Plenarsitzungen (Videoauswertung, Kenntnis-Input etc.) zu erhalten, empfiehlt es sich, das Planspiel in mehrere aufeinander aufbauende, in sich jedoch abgeschlossene Teilsequenzen zu gliedern. Die Aufgabenstellungen des Planspiels sollten so konzipiert sein, daß

- * die Teilnehmer vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Kompetenzen zu interkulturell synergetischem Handeln veranlaßt werden.
- * eine Steuerung der Interaktion in einer Weise erfolgt, die mit großer Wahrscheinlichkeit critical incidents provoziert.
- * insbesondere individuelle und soziale bzw. interkulturelle Kompetenzen trainiert werden (Empathie, Ambiguitätstoleranz, Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zu Metakommunikation, Bestimmung von Akzeptanzgrenzen, Rollendistanz, Fähigkeit zur historischen Begründung kulturspezifischer Denk- und Verhaltensweisen, Handeln in Streßsituationen).
- * das in den Plenarsitzungen vermittelte kulturspezifische Wissen angewendet werden kann.

Planspielkonzeption

Das Planspiel setzt mit der dritten Geschäftsperiode ein und hat als Prämisse die logische Konsequenz der Fallstudie, nämlich die Notwendigkeit, internationale Kooperationen zu bilden, um Marktanteile des neugebildeten Jointventures zurückzugewinnen.

Das Jointventure wird nicht aktiv in das Planspiel einbezogen, sondern ist lediglich in den Computer-Auswertungsbögen der nachfolgenden Geschäftsperioden präsent (s.u.). Folglich repräsentieren die vier Trainingsgruppen entsprechend der kulturellen Herkunft der Teilnehmer jeweils eines der in Absatzschwierigkeiten geratenen Unternehmen aus Australien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Russland, Spanien bzw. den USA:



Je nach Teilnehmerzusammensetzung könnte sich beispielsweise folgende Zuordnung ergeben:

- Unternehmen A: deutsch
- Unternehmen B: britisch
- Unternehmen C: französisch
- Unternehmen D: russisch

Das Jointventure (E/F) würde pro forma aus zwei der anderen vier Unternehmen gebildet, während die beiden restlichen Unternehmen "ruhen".

Die erste Aufgabe der Unternehmen besteht darin, unter Zuhilfenahme der Fallstudien eines der drei anderen Unternehmen für eine mögliche Kooperation auszuwählen, mit dem Unternehmen zunächst telefonisch in Kontakt zu treten, einen Verhandlungstermin zu vereinbaren und schließlich - am Ende der dritten Geschäftsperiode- entsprechende Kooperationsverhandlungen aufzunehmen. Welche der Unternehmen letztlich zu welchen Konditionen miteinander kooperieren, ist vollkommen offen und hängt im wesentlichen von der interkulturellen Verhandlungskompetenz der Beteiligten ab. Signifikante Problemstellungen interkulturellen Handelns können hierbei in vielfältiger Weise auftreten. Dies beginnt bei der Wahl der Verhandlungssprache und ggf. deren Auswirkungen auf die Symmetrie der Kommunikationsbeziehung, betrifft aber auch die Abhängigkeit der Selbst-/ Fremdbildanalyse von wirtschaftlichen Faktoren oder das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Verhandlungsstrategien. Zusätzlich werden Unsicherheiten u.a. dadurch geschaffen, dass Kooperationsangebote von Partnern, die nicht der eigenen Wunschvorstellung entsprechen, diplomatisch zurückgewiesen werden müssen.

Wie alle nachfolgenden Planspielperioden endet die 3.Geschäftsperiode damit, daß von den einzelnen Unternehmen -eventuell auf der günstigeren Basis der ersten Kooperationsverhandlung- Absatzentscheidungen für die jeweiligen Märkte zu treffen sind. Die Entscheidungen werden auf der Basis betriebswirtschaftlicher Kriterien und unter Einbeziehung aktueller Trendberichte für die einzelnen Absatzmärkte gefällt. Sie beziehen sich auf die Preisfestsetzung und das geplante Absatzvolumen für die einzelnen Produktversionen auf den einzelnen Märkten. Die Ergebnisse werden von jedem Unternehmen schriftlich fixiert. Auf dieser Basis und mit Hilfe eines entsprechenden Computerprogramms werden von der Planspielleitung die Marktdaten der dritten Periode berechnet. Dies wiederholt sich in allen weiteren Geschäftsperioden, wobei die Absatzentscheidungen ab der vierten Geschäftsperiode gemeinsam von den Mitgliedern der kooperierenden Unternehmen getroffen werden. Am Ende der sechsten "InterAct"-Geschäftsperiode, die zugleich den Abschluss des Planspiels markiert, steht fest, ob sich das Jointventure oder eine der während des Planspiels gebildeten Kooperationen als Bilanzsieger behaupten kann.

Obwohl dieser computergesteuerte Teil des Planspiels eher die "hard facts" betrifft und nur mittelbar mit den eigentlichen Lernzielen des Trainings in Zusammenhang steht, ist seine Bedeutung im Gesamtkontext nicht zu unterschätzen. Abgesehen von der zusätzlichen Motivation, die durch den Gewinnanreiz entsteht, markiert er jenen fachlichen Bezugspunkt, auf den letztlich jegliches Handeln in Wirtschaftskontexten fixiert ist.

Bezogen auf die "soft facts" bildet den Übergang zur vierten Geschäftsperiode eine Plenarsitzung, in der die Videoaufnahmen der Verhandlungen gemeinsam mit den Trainern und allen Teilnehmern personenbezogen ausgewertet werden. Hier ist auch

gleichzeitig der Ort, um entsprechende Problemstellungen interkulturellen Handelns kognitiv zu erörtern bzw. um kulturspezifischen Wissensinput zu leisten. In ähnlicher Weise verlaufen die nachfolgenden Plenarsitzungen, die jeweils im Anschluss an eine Planspielperiode stattfinden. Je nach Vorkenntnissen der Teilnehmer und Inputbedarf zu Fragestellungen wie u.a. "Kulturbedingtheit kommunikativer Stile", "Interkulturelle Synergien", "Grenzbestimmung zwischen lokalem und globalem Handeln", "Kulturelle Bedingtheit von Führungsstilen" können die Plenarsitzungen mehr oder minder zeitintensiv verlaufen.

Entscheidend ist jeweils die Integration dieser kognitiven Trainingsphasen in das Planspiel, wobei stets der Grundsatz befolgt wird, dass ein Wissensinput erst auf dem Wege der Anwendung in ein Wissensintake transformiert wird.

Vor dem Hintergrund, dass die beiden jeweils kooperierenden Unternehmensbereiche aus Gründen ökonomischer Effizienz ausgegliedert und zu einem Gemeinschaftsunternehmen zusammengeführt werden sollen, geht es in der fünften und sechsten Geschäftsperiode des Trainings unter anderem darum, zB. gemeinsame Führungsleitlinien zu erstellen oder kulturübergreifende Werbekampagnen zu entwickeln, die dem Grundsatz "so lokal wie nötig und so global wie möglich" gerecht zu werden vermögen. Die erarbeiteten Entwürfe werden von den Teilnehmern im Plenum vorgestellt und nehmen gleichzeitig an einem "award" teil, dessen finanzielle Ausstattung den Unternehmen der jeweiligen Preisträger zugeschlagen wird.

Literatur

Bolten, Jürgen: InterAct. Ein wirtschaftsbezogenes interkulturelles Planspiel für die Zielkulturen Australien, Deutschland, Frankreich, Italien, Großbritannien, Niederlande, Ostasien, Rußland, Spanien und USA. Berlin: 1999.

Bolten, Jürgen: InterAct. Intercultural Negotiation Training. Berlin: 2000. (engl. Version)