

Interkulturelle Kompetenz und ganzheitliches Lernen. Zur Theorie und Praxis interkultureller Kompetenzvermittlung in der Wirtschaft.

Jürgen Bolten (Universität Jena)

In: Dokumente 58, H.5 Okt. 2002, 40-46

Je feingliedriger und komplexer Netzwerke internationalen Handelns ausgebildet sind und je schneller der Wechsel der Beteiligten bei internationalen Allianzen vonstatten geht, desto wichtiger ist es, über interkulturelle Kompetenz zu verfügen. Unter einer solchen Kompetenz soll hier das in interkulturellen Kontexten erfolgreiche ganzheitliche Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln verstanden werden. Inhaltliche bzw. fachliche Aspekte werden dementsprechend nicht losgelöst von Beziehungsaspekten, sondern in einem engen wechselseitigen Zusammenhang betrachtet. Wo sich Wettbewerbsvorteile international immer weniger über Kriterien wie Produkteigenschaft und Produktpreis, hingegen aber immer stärker über Kommunikationsqualität bestimmen, ist die Bedeutung einer in dieser Weise ganzheitlich gedachten interkulturellen Kompetenz evident.

Wie nachfolgend gezeigt werden soll, sind die bislang existierenden Maßnahmen zum interkulturellen Lernen insbesondere in der Wirtschaft zumeist gerade nicht einem solchen ganzheitlichen Konzept verpflichtet. Als „soft skills“ deklariert, werden sie regelmäßig Opfer der gleichermaßen unplausiblen wie unnützen Schattenkämpfe zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren des Managements (1). Vor dem Hintergrund einer genaueren Analyse des Qualifikationsziels „Interkulturelle Kompetenz“ (2) werden im Anschluss daran aktuelle Entwicklungstendenzen der interkulturellen Trainingsforschung und -praxis zum Thema „Ganzheitlichkeit“ skizziert (3). Den Abschluss bildet ein Blick auf künftige Tendenzen der interkulturellen Personalentwicklung im Zusammenhang mit den Möglichkeiten von E-Learning und E-Coaching(4).

1. Zum Status quo interkulturellen Lernens in der Wirtschaft

Im Fall des interkulturellen Lernens haben wir es anders als zum Beispiel beim Fremdsprachenlernen nicht mit einem über lange Zeit hinweg tradierten bildungsorganisatorischen Kanon zu tun, sondern mit Lerngegenständen und -methoden, die sich primär über einen aktuellen Bildungsbedarf bestimmen. Während sich langfristig etablierte und in diesem Sinne kanonische Bildungsmaßnahmen als relativ kritikresistent erweisen und sich auch dann noch zu behaupten vermögen, wenn sie nicht mehr zeitgemäß sind, unterliegen sog. „innovative“ Lernangebote permanent erheblichen Legitimationszwängen.

Entsprechende Rechenschaftsforderungen in bezug auf die Sinnhaftigkeit interkultureller Weiterbildungsmaßnahmen kommen zumeist aus den oberen Führungsetagen (auch des Personalmanagements). Sie reklamieren häufig negative Erfahrungen mit interkulturellen Trainern, ungünstige Kosten/Effizienz-Verhältnisse, eine problematische Validierbarkeit interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Unschärfe des Gegenstandsbereichs insgesamt¹.

Zweifellos ist die Kritik zu Teilen berechtigt: Da Studiengänge wie „Interkulturelle (Wirtschafts-)kommunikation“ sich erst seit den neunziger Jahren an deutschen Hochschulen zu etablieren begonnen haben, sind speziell ausgebildete interkulturelle Trainer, Consultants oder

¹ Vgl. hierzu die Ergebnisse einer umfangreichen auf Experteninterviews beruhenden empirischen Studie von Manfred Niedermeyer (Niedermeyer 2001)

Personalentwickler bislang noch rar. Trainings werden dementsprechend oft unprofessionell auf oberflächlichem „Dos & Don'ts“-Niveau durchgeführt.

Worin das eigentliche Lernziel besteht, ist nicht immer eindeutig definiert, so dass der Gegenstandsbereich selbst wenig klar umrissen scheint und sich letztlich als unübersichtliches und unerschöpfliches Sammelbecken für alles darstellt, was in irgendeiner Weise mit „Kultur“ zu tun hat². Wenig überraschend sind demzufolge auch die Ergebnisse einer kürzlich zum Thema „Auslandsvorbereitung in multinationalen Unternehmen“ vorgelegten Studie, der zufolge die Bedeutung interkultureller Vorbereitungsmaßnahmen gegenüber Sprachkursen, fachlichen Schulungen etc. eher gering eingestuft wird:

Vorbereitungsmaßnahmen	Einschätzung (1 = keine Bedeutung; 7 = sehr hohe Bedeutung)
Fremdsprachenkurse	2,8
Fakten/ Informationen zum Zielland	2,5
Look-and-See-Trips	2,4
Fachliche Schulungen	2,3
Kulturspezifische Trainings	1,4
Allgemeinsensibilisierende interkulturelle Trainings	1,4

Abb. 1: Angaben nach: Holzmann/ Wiechert/ Holtbrügge: Personal- und Wissensmanagement in multinationalen Unternehmen. Arbeitsbericht 28. Dortmund 1998, S.17

Die Unschärfe des Gegenstandsbereiches verleitet dazu, ihn mehr oder minder undifferenziert in der Schublade der sog. „weichen“ Faktoren verschwinden zu lassen. Dass diesen „weichen“ Faktoren aus der Sicht der Unternehmensleitung zumeist eine nur marginale Existenzberechtigung zuerkannt wird, ist einsehbar: Was als Unternehmensergebnis sichtbar und überprüfbar wird, sind „harte“ Faktoren wie Stückzahlen und Umsatzerlöse, nicht so sehr jedoch (ohnehin schwer validierbare) Maßnahmen aus dem Bereich der Personalentwicklung.

Vor diesem Hintergrund ist es aus der Sicht einer interkulturellen Personalentwicklung strategisch auch keineswegs sinnvoll, zwischen „weichen“ und „harten“ Faktoren zu trennen oder das eine gegen das andere auszuspielen. Vor allem in Phasen wirtschaftlicher Stagnation werden die „weichen“ Faktoren hierbei immer unterliegen. Dass es unter inhaltlichen Gesichtspunkten auch gar nicht angeraten und letztlich sogar unangemessen ist, eine derartige Trennung vorzunehmen, legt nicht zuletzt der Kompetenzbegriff selbst nahe:

2. Was heißt „Interkulturelle Kompetenz“?

Im Bereich der beruflichen Bildung, aber auch in der deutschsprachigen Psychologie und Soziologie, tendiert man heute dazu, unter „Handlungskompetenz“ das wechselseitige Zusammenspiel (a) individueller, (b) sozialer, (c) fachlicher und (d) strategischer Teilkompetenzen zu verstehen. Gerade durch die Integration fachlicher Teilkompetenzen in den Gesamtrahmen

² Siemens Training and Services offeriert z.B. unter dem Titel „Interkulturelles Trainings Großbritannien“ als Kursinhalte: „Effektive Kommunikation, Teams und Teamarbeit, Konfliktlösung, Präsentationsstil, Besprechungen, Planungsstil, Kundenbetreuung, Informationsweitergabe, Kulturelle Reibungsflächen (Siemens Training and Services, Seminarprogramm 2001). Unter dem gleichen Seminartitel bieten die BMW Leistungszentren Training an: „Normen und Werte kennen und akzeptieren, Gewohnheiten, Gebräuche und Fakten, Unternehmensstrukturen, Dos und Don'ts (BMW Leistungszentren Training, Trainingsmagazin 2001-2002, S.159)

des Kompetenzbegriffs ist die Trennung in „harte“ und „weiche“ Faktoren allerdings nur noch unter theoretisch-methodischen Gesichtspunkten berechtigt. In praktischer Hinsicht und in Hinblick auf Lernzielformulierungen gilt es vielmehr sie zu überwinden. Anders gesagt: Als Qualifikationsziel ist Handlungskompetenz heute mehr denn je ganzheitlich zu verstehen und besteht letztlich gerade darin, „harte“ und „weiche“ Faktoren integrieren zu können. So wie ein teamunfähiger Fachmann sein Wissen nicht optimal anwenden oder (mangels Feedback) erweitern kann, so wird umgekehrt Teamfähigkeit oder persönliches Engagement allein keinen fachlichen Erfolg hervorbringen. Diese Einsicht ist zwar weder neu noch originell, gewinnt aber mehr und mehr an Bedeutung, weil mit zunehmender Innovationsgeschwindigkeit des Wissens eine isolierte fachliche (Teil-)Kompetenz immer weniger ausreichen wird, um beruflichen Erfolg zu garantieren.

Der Begriff „interkulturelle Kompetenz“ spezifiziert den allgemeinen Kompetenzbegriff zunächst in Hinblick auf Handlungskontexte, an denen Personen unterschiedlicher kultureller Herkunft beteiligt sind. In diesem Sinne definiert Thomas (2003) den Begriff wie folgt: „Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergeträchtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung.“ Hierbei kommt deutlich zum Ausdruck, dass sich interkulturelle Kompetenz auf alle der genannten Teilkompetenzen (individuell, sozial, fachlich, strategisch) bezieht. Es handelt sich also nicht, wie verschiedentlich immer wieder glaubhaft zu machen versucht wird, um eine eigene, fünfte Teilkompetenz neben den genannten, sondern um eine Bezugsdimension für die gesamte Handlungskompetenz (Abb. 2).

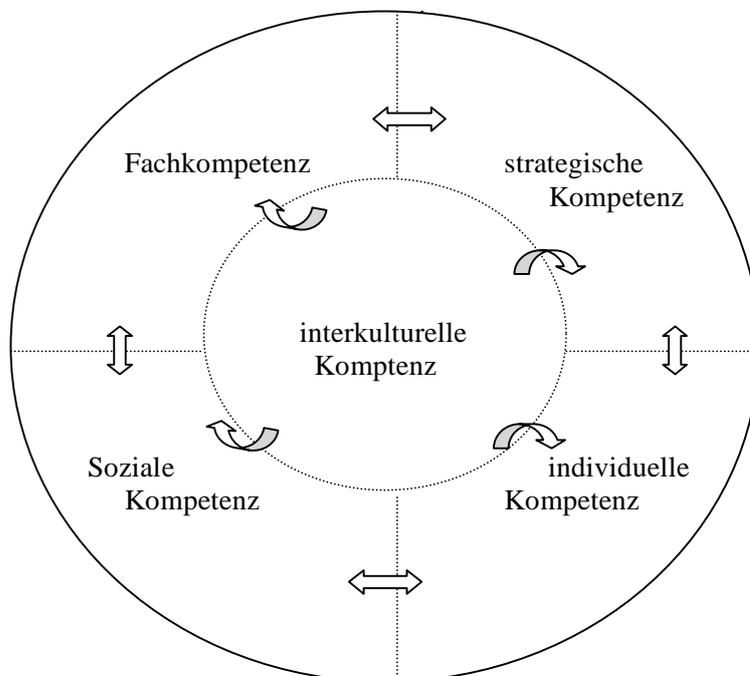


Abb.2: Internationale Handlungskompetenz

Es geht darum, erfolgreiches Handeln, das beispielsweise aus der Verbindung von Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit, Fachwissen und Entscheidungsfähigkeit resultieren kann, nicht nur unter den Bedingungen der Normalität, Routine und Plausibilität des eigenkulturellen Kontextes zu realisieren, sondern unter vollkommen anderen, kulturell eben „fremden“ Bedingungen. So wird sich zum Beispiel das Teamverständnis in einer deutsch-japanischen Kooperation erheblich anders darstellen als es in den jeweiligen eigenkulturellen Kontexten der Fall ist. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Gestaltung von Arbeitsabläufen (fachliche Kompetenz), auf die Effizienz bestimmter Problemlösestrategien (strategische Kompetenz) oder auch auf die Arbeitsmotivation der einzelnen Beteiligten (individuelle Kompetenz). Jemand verfügt dementsprechend über interkulturelle Handlungskompetenz, wenn er in der Lage ist, auch unter verändertem (inter-)kulturellem Vorzeichen ein optimales Zusammenspiel der einzelnen Teilkompetenzen zu gewährleisten.

Eine Voraussetzung hierfür ist zweifellos die Fähigkeit, fremd-, inter- und eigenkulturelle Prozesse nicht nur beschreiben und erklären, sondern auch auf einer konkreten Handlungsebene umsetzen zu können.

3. Möglichkeiten eines ganzheitlichen interkulturellen Lernens

Diese Umsetzungsfähigkeit korrespondiert mit einem so hohen Komplexitätsniveau, dass die ins Unübersichtliche ausufernde thematische Vielfältigkeit interkultureller Trainingsangebote durchaus verständlich wird. Andererseits dürfte offenkundig sein, dass die derzeit hauptsächlich angebotenen punktuellen Trainings allenfalls vereinzelte (und sehr schwer zusammenfügbare) Bausteine für das Qualifikationsziel „interkulturelle Kompetenz“ liefern können: Weder die Kenntnis von Sitten und Gebräuchen einer Kultur, noch das Wissen um die Besonderheiten interkulturellen Handelns oder das Vertrautwerden mit der Spezifik von Fremdheitserfahrungen (in Rollenspielen etc.) ergeben für sich genommen bereits eine interkulturelle Handlungskompetenz. Und selbst wenn Zeit und Geld für eine hinreichend vertiefte Vermittlung der potentiell relevanten thematischen Bausteine zur Verfügung stünden: die Summe der Teile ergäbe nicht das Ganze, weil sich interkulturelle Handlungskompetenz erst in dem Zusammenspiel der Teile unter Beweis zu stellen vermag.

Vor diesem Hintergrund sind ganzheitliche Lernkonzepte gefragt, die kognitive und erfahrungsorientierte Inhalte nicht additiv, sondern integrativ zu verknüpfen in der Lage sind.

Zu denken ist vor allem an interkulturelle Planspiele wie zum Beispiel „InterAct“ (Bolten 1999): In diesem computerunterstützten interkulturellen Unternehmensplanspiel wird ein betriebswirtschaftlicher Planspielkontext um diejenigen Anforderungen erweitert, mit denen interkulturelles Managementhandeln üblicherweise konfrontiert ist. Das betrifft vor allem die Fähigkeit, fachliche, strategische, soziale und individuelle Kompetenzen in kulturell fremden Handlungszusammenhängen optimal aufeinander zu beziehen.

So geht es in dem Planspiel beispielsweise darum sicherzustellen, dass das jeweils eigene Planspielunternehmen in einer weltweiten Rezessionsphase seine Verluste auf den internationalen Märkten in Grenzen hält bzw. unbeschadet dieser Situation Gewinne einfährt. Das gelingt nur mit Hilfe der Bildung von internationalen Mergers, was wiederum die Befähigung zu fremdsprachigem Verhandeln, interkulturellem Teambuilding, fachlich-strategischer Synergiebildung etc. voraussetzt. Sofern die im Planspielverlauf entstehenden Mergers kulturell gemischt besetzt sind, gelingt außer der handlungsorientierten Integration der Teilkompetenzen auch die Initiierung von „echter“ Interkulturalität. Damit ist ein Grad von Ganzheitlich-

keit erreicht, der demjenigen des interkulturellen Handelns in realen beruflichen Kontexten kaum in etwas nachsteht.

Die Vorteile derartiger interkultureller Planspiele bestehen darin, dass sie aufgrund der Ganzheitlichkeit ihres Ansatzes natürlich auch das vom Personalmanagement zu Recht bemängelte Kosten-/Leistungsverhältnis interkultureller Trainingsangebote verbessern: Da in eine solche Planspielveranstaltung die Vermittlung fremd- beziehungsweise interkultureller Spezifika ebenso wie die Reflexion eigenen interkulturellen Verhaltens (mittels Videoanalyse) und nicht zuletzt auch die fremdsprachige Praxis integriert werden kann, lässt mit einem erheblich reduzierten Zeitaufwand ein Mehrfaches an inhaltlicher Quantität und Qualität erzielen. Ein zielgruppenspezifisch konzipiertes interkulturelles Planspiel müsste in der Lage sein, sämtliche der in Abb.1 genannten Qualifikationsbausteine miteinander zu verbinden.

Dennoch: Auch ein noch so realistisch konzipiertes Planspiel bleibt ein Spiel. Abgesehen davon, dass es dazu verleitet, eventuelle Misserfolge nicht sich selbst, sondern der Spielkonzeption zuzuschreiben, vermag es das fremdkulturelle Szenario einer realen Entsendungssituation natürlich nicht in genuiner Form zu generieren.

Aus diesem Grund, und auch weil sich die für interkulturelles Handeln relevanten Problemschwerpunkte im Laufe eines zwei- bis sechsjährigen Entsendungszeitraums sukzessive verschieben (Abb. 3), erkennt man heute mehr und mehr die Notwendigkeit von interkulturellen Betreuungsmaßnahmen on-the-job. Bereits im ersten Jahr der Entsendung verändern sich die interkulturellen Handlungskontexte und Problemsichten so gravierend, dass ein gegenüber dem Zeitraum vor der Entsendung erheblich veränderter Reflexionsbedarf entsteht.

<i>Problemklasse/ Beispiele</i>	<i>Häufigkeit insgesamt (N = 116)</i>	<i>< 2 Jahre (N = 24)</i>	<i>2-6 Jahre (N = 54)</i>	<i>> 6 Jahre (N = 38)</i>
Reintegration (berufliche/ private Rückkehrprobleme, Zukunftsängste)	65%	46%	76% ↗	61% ↘
Stammhausbeziehungen (Autonomiekonflikt, fehlende Unterstützung)	60%	50%	61% ↗	63% →
Personal/ Führung (Personalbeschaffung, -führung, -entwicklung)	48%	50%	48% →	47% →
Sprache/ Kommunikation (Verständigungs-/ Orientierungsprobleme)	47%	58%	54% →	32% ↘
Gastlandkontakte (fehlende/ unbefriedigende Kontakte)	44%	46%	50% →	34% ↘
Arbeitszeit/ -menge (lange Arbeitszeiten, Termindruck, Geschäftsreisen)	43%	25%	56% ↗	37% ↘
Entsandenrolle (Interessen-/ Loyalitätskonflikte, Vermittlerrolle)	39%	29%	35% ↗	50% ↗
(Ehe-)Partner (Fehlende Arbeitsmöglichkeiten, Isolation)	38%	58%	44% ↘	16% ↘
Lebensqualität (Freizeit, Wohnverhältnisse, Klima)	35%	33%	37% →	34% →
Arbeitsinhalte/ -abläufe (Aufgabenneueheit, Überforderung, interne Abläufe)	29%	33%	30% →	26% ↘
Geschäftspraktiken (Kontaktaufbau, abweichende Geschäftsgepflogenheiten)	23%	22%	22% →	26% ↗

Abb. 3: nach: Stahl (1998, 157 u. 171)

Ein solcher Reflexions- bzw. Thematisierungsbedarf ist in der Regel sehr individuen- oder gruppenspezifisch, so dass interkulturelle Trainings-on-the-job auch eher die Form von Beratungen und Coachings annehmen.

Interkulturelle Coachings werden bislang noch nicht sehr intensiv genutzt, obwohl unbestritten ist, dass die meisten interkulturellen Probleme (die dann für Unternehmen auch existenzbedrohend werden können) „vor Ort“ in der internationalen Teamarbeit stattfinden. Und zwar nicht in der Anfangsphase, in der die Fremdheitserfahrungen in der Regel noch zu reflektiertem, umsichtigem Beziehungsweise vorsichtigem Verhalten beitragen, sondern dann, wenn sich zwischen den Beteiligten unterschiedlicher kultureller Herkunft eine gemeinsame „Interkultur“ mit eigenen Routinen, Normalitätsregeln und Plausibilitätskriterien herausgebildet hat. Gefährdet sind solche Interkulturen immer dann, wenn man nicht merkt, dass man zwar über das Gleiche redet aber verschieverschiedenes meint. Die oben erwähnten Differenzen im deutsch-japanischen Verständnis des Begriffs „Team“ sind ein klassisches Beispiel hierfür. Gerade weil derartige Probleme mit der Tücke behaftet sind, dass sie immer erst zu spät wahrgenommen werden, dass ihr Auftreten aber auch nicht zwingend notwendig oder gar vorhersagbar ist, lässt sich für interkulturelle Coachings vorab auch nur schwer der richtige Durchführungszeitpunkt bestimmen. Entweder sie werden kontinuierlich im Sinne eines Thematisierungs-Workshops angeboten, um die Reflexions- und Metakommunikationsbereitschaft aufrecht zu erhalten, oder sie nehmen –wenn der Konflikt bereits offenkundig geworden ist- die Gestalt einer interkulturellen Mediation an. Beides ist relativ kostenaufwändig, da mehrere Coaches oder Mediatoren (aus den jeweils beteiligten Kulturen) an den Einsatzort entsandt werden müssen.

4. Möglichkeiten interkultureller E-Trainings und E-Coachings

Auch wenn dergleichen bislang kaum angeboten wird und wenn dementsprechend keine Erfahrungen damit existieren, dürfte interkulturelles Lernen per Internet künftig eine bedeutende Rolle im Bereich der interkulturellen Personalentwicklung einnehmen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Sie stellen überwiegend gleichzeitig Antworten auf die oben beschriebenen Probleme gegenwärtiger interkultureller Trainings und Coachings dar.

Grundsätzlich gilt für das Internet im Sinne einer „Rahmenbedingung“, dass kein anderes Medium in der Vielfalt der Möglichkeiten und der Problemlosigkeit des Zugangs bessere Chancen bietet, internationale Kontakte zu knüpfen und weltweit interkulturelle Erfahrungen zu sammeln.

Als in diesem Sinne dezidiert interkultureller Handlungsraum ist das Internet in der Lage, permanent jene reale Interkulturalität zu erzeugen, die in interkulturellen Trainings oft fehlt. Es bietet die Möglichkeit, in Planspielen, Chats oder auch Videokonferenzen weltweit mit (potentiellen) Geschäftspartnern zu interagieren, wobei entsprechende Trainings- und Coachingmaßnahmen „just in time“ und „just in place“ geliefert werden können. Damit erschließen sich für die Anbieter interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen Möglichkeiten eines optimal bedarfsgerechten Arbeitens, die sich nicht nur auf die inhaltliche Qualität und die Kostenstruktur der Angebote, sondern auch auf das erforderliche Zeitbudget und die Flexibilität des Einsatzes auswirken dürften.

Wie ein solches Angebot konzipiert sein könnte, soll abschließend kurz am Beispiel eines Projektes zur Erstellung eines interkulturellen E-Service-, E-Training- und E-Coaching-Programms skizziert werden, dass derzeit in einer Kooperation zwischen interculture.de, dem

Fachgebiet Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der Universität Jena und der IHK Ostthüringen zu Gera (Teleschule) entwickelt wird.

Das Programm gliedert sich in vier unterschiedliche Inhaltsebenen, die teils als Serviceangebote (1-2), teils als WBT-Lernangebote (3) und als moderierte Trainings/ Coachings (4) konzipiert sind (Abb.4):

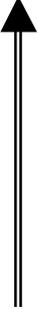
	(4) Interaktionsebene: Interkulturelles Planspiel, E-Coaching
	(3) Knowledge-Ebene: Interaktive Lernmodule zu Cultural Studies (zunächst 12 Länder) und zur Spezifik interkulturellen Handelns
	(2) Diagnose-Ebene: Interkulturelles (Self-) Assessment-Center
	(1) Informationsebene zu den 30 wichtigsten Außenhandelspartnern der BRD (Wirtschaft, Politik, Alltag, Tourismus; Newsgroups mit Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs)

Abb. 4: Jenaer Projekt „E-Service - E-Learning – E-Coaching“

Nach seiner Fertigstellung Anfang 2004 wird das Programm unter der Internetadresse www.interculture.de abrufbar sein. Es soll unter anderem folgende Inhalte und Funktionen zur Verfügung stellen können:

- * Wirtschaftsrelevante Daten und Informationen (Infrastruktur, (Handels-)Politik, Verkehr, Alltagskultur, Finanzwelt etc.) zu den für den deutschen Außenhandel bedeutendsten Ländern
- * Newsgroups zu Erfahrungen, die in/ mit diesen Ländern gemacht worden sind Internet-Marktplätze i.S. von Außenwirtschaftsbörsen für das Ausland und aus dem Ausland
- * E-Bibliothek und Informationen zum Aufbau von internationalen Kooperationen
- * (Self-)Assessment-Center zur Einschätzung der eigenen Auslandskompetenz; E-Hilfe für die individuelle Verbesserung dieser Kompetenz im Rahmen des angebotenen Lernprogramms (Ebene 3) und des Internet-Coachings (Ebene 4) vor Ort.
- * Lernprogramme zum Erwerb spezifischer ziel- und interkultureller Kompetenzen für internationale Tätigkeiten in/ mit zunächst folgenden Ländern: USA, GB, Frankreich, Spanien, Italien, Russland, Tschechien, Skandinavien, spanischsprachiges Lateinamerika, China, Taiwan, Deutschland (für Geschäftspartner im Ausland). Die Lerneinheiten setzen sich aus mehreren jeweils ca. 20minütigen Multimedia-Modulen zusammen. Sie orientieren sich teilweise an der Beschreibung, vor allem aber an der *Erklärung* wirtschaftlicher und kultureller Besonderheiten des jeweiligen Ziellandes.
- * Interkulturelle Wirtschafts-Planspiele, die mit Teilnehmern an verschiedenen Orten der Welt gleichzeitig gespielt werden können. Auf diese Weise besteht auch die Möglichkeit, international Kontakte aufzubauen, die zumindest mittelbar für den eigenen internationalen Geschäftsaufbau sehr wichtig sein können und/ oder zur Generierung von Gründungsideen beitragen.
- * Interkulturelles E-Coaching für internationale Teams oder Einzelunternehmern, die im Ausland arbeiten.
- * Über die Kombination mit Wissensmanagement-Systemen können interkulturelle Erfahrungen und spezifische Kenntnisse von Entsandten an bestehende Informationen z.B. über internationale Märkte, Ablaufplanungen etc. problemlos „angedockt“ und den anderen

Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Gerade hier eröffnen sich zentrale Aufgaben für die bislang eher stiefmütterlich behandelte Reintegrationsphase.

Dass es sich bei interkulturellen E-Angeboten nur um eine Ergänzung und nicht um einen Ersatz konventioneller Präsenztrainings/ -coachings handelt, versteht sich von selbst. Hier wird die Praxis zeigen müssen, inwieweit Konzepte des blended learning auch im interkulturellen Bereich tragfähig sind und wo die Grenzen virtuellen Lernens im Einzelfall verlaufen.

Literatur:

- Bolten 1999 = *Jürgen Bolten*: InterAct. Ein wirtschaftsbezogenes interkulturelles Planspiel für die Zielkulturen Australien, China, Chile, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Niederlande, Rußland, Spanien und USA. Sternenfels/ Berlin 1999.
- Bolten 2002 = *Jürgen Bolten*: Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation. Erscheint in: Stahl/Mayrhofer/Kühlmann (Hg.), Innovative Ansätze im Personalmanagement. München 2002
- Niedermeyer 2001 = *Manfred Niedermeyer*: Interkulturelle Trainings in der deutschen Wirtschaft: Eine Bestandsaufnahme. In: J.Bolten/ D.Schröter (Hg.), Im Netzwerk interkulturellen Handelns. Sternenfels 2001, 62-77
- 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
- Thomas 2003 = *Alexander Thomas*: Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte. Erscheint in: Ethik und Sozialwissenschaften 14(2003), H.1