

Identitäten und interkulturelle Verständigung im Wirtschaftsleben

Beiträge der SSIP-Tagung in Potsdam am 27. September 2003

Hrsg. für den Sozialwissenschaftlichen Studienkreis
für internationale Probleme e.V.
von
Armin Triebel

SSIP – Mitteilungen
Sonderheft 2003

Berlin 2004

SSIP Mitteilungen

Sozialwissenschaftlicher Studienkreis für internationale Probleme e.V.
(gegründet 1959)

www.ssip-web.de

S
1

2003

<i>Geschäftsstelle</i>	Elisabeth Kallenbach Pfarrstr. 134 D-10317 Berlin	Fon: (030) 554 969 40 Fax: (030) 83 87 07 27 eMail: geschaeftsfuehrung@ssip-web.de
------------------------	---	--

<i>Redaktion Berlin</i>	Dr. Petra Feil Corinthstr. 53 D-10245 Berlin	Fon: (030) 29 77 69 68 eMail: feil@ssip-web.de
-------------------------	--	---

<i>Außenstelle Bonn</i>	Dr. Dieter Danckwortt Gierolstraße 45 D-53127 Bonn	Fon: (0228) 28 30 75 Fax: (0228) 28 30 85
-------------------------	--	--

Mitglieder erhalten dieses Sonderheft beim Erwerb über die Geschäftsstelle zu ermäßigtem Preis.

Identitäten
und interkulturelle Verständigung im Wirtschaftsleben.
Beiträge der SSIP-Tagung in Potsdam am 27. September 2003
Für den
Sozialwissenschaftlichen Studienkreis für internationale Probleme
herausgegeben von Armin Triebel
Berlin 2004

ISBN 3-932231-10-4

I. Standards, Stile, Identitäten

2. Erika Spieß

Prof. Dr. Erika Spieß, Department für Psychologie der LMU München / Abteilung Organisations- und Wirtschaftspsychologie, z. Zt. freiberuflich tätig

Psychologische Überlegungen zu interkulturellem Handeln

Bei internationalen Verhandlungen, Entsendungen von Mitarbeitern ins Ausland, in Gruppen- und Teamarbeit, bei der Führung ausländischer Mitarbeiter in Deutschland, bei grenzüberschreitenden Fusionen oder durch Migrationsprozesse werden kulturelle Unterschiede in der Unternehmens- und Wirtschaftspraxis zunehmend aktuell. Internationalisierung und Globalisierung sind für viele Menschen zu einer sozialen Realität geworden, mit der sie sich freiwillig oder unfreiwillig auseinandersetzen und die ihre Einstellungen, Werthaltungen, Handlungen und Interaktionen zunehmend beeinflussen und verändern. Zum einen wird dies als eine Herausforderung und Chance gesehen, denn es können sich dadurch vielfach bisher nicht genutzte Möglichkeiten zu neuen Kontakten und Erfahrungen ergeben. Zum anderen werden mit dieser Entwicklung auch Befürchtungen und Ängste verbunden, der internationale Wettbewerb erscheint bedrohlich und mancher fühlt sich in seiner Identität in Frage gestellt.

Die Sozialpsychologie beschäftigt sich schon lange unter verschiedenen Bezeichnungen mit den Ursachen und Wirkungen interkultureller Begegnungen: beginnend mit Kurt Lewin, über die klassischen Studien zur Wirkung von Vorurteilen, der Bedeutung von Kulturstandards für das interkulturelle Handeln durch Alexander Thomas bis hin zu dem Konzept Individualismus vs. Kollektivismus nach Geert Hofstede und Harry C. Triandis. Interkulturelle Begegnungen in wirtschaftsnahen Kontexten sind dagegen bislang noch wenig unter sozialpsychologischer Perspektive untersucht worden

(vgl. aber das Themenheft von Spieß & Jonas, 2002).

Die Unternehmen ihrerseits haben bislang einiges unternommen, um sich und ihre Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorzubereiten wie z. B. Entwicklung von spezifischen Auswahlverfahren, Trainings und Workshops. Allerdings genügt dies aus psychologischer Sicht nicht, vielmehr bedarf es der Optimierung dieser Verfahren, ihrer wissenschaftlichen Evaluation und der Verankerung von interkultureller Kompetenz als weiterer Schlüsselkompetenz. Es wird für international agierende Unternehmen zunehmend erfolgsentscheidend, ob sie in der Lage sind, einen Modus der Kooperation zu entwickeln, in dem die kulturelle Prägung berücksichtigt und zugleich auch eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit geschaffen wird.

Psychologische Besonderheiten einer interkulturellen Begegnung

Aus psychologischer Sicht besteht die Besonderheit der Interaktion mit Angehörigen anderer Kulturen darin, daß es sich um eine sogenannte „Überschneidungssituation“ handelt: Man befindet sich sowohl in der eigenen als auch in der anderen Kultur. Es entsteht das Paradox, eine Anpassungsleistung in einer Situation zu bringen, in der man sich der Zugehörigkeit zur eigenen Kultur besonders bewußt wird. Bei interkulturellen Begegnungen sind Mißverständnisse und Irritationen dann die Folge, wenn das eigene kulturspezifische innere Abbild der Umwelt nicht mit dem Modell des Interaktionspartners übereinstimmt. Die vertrauten psychologi-

schen Mechanismen werden durch fremde und unverständliche ersetzt, und es kann ein „Kulturschock“ ausgelöst werden. Unter Kulturschock wird ganz allgemein verstanden, daß es zu Anpassungsschwierigkeiten kommen kann. Die Ursachen können sowohl in Merkmalen der Person als auch in der Situation liegen (Kühlmann, 1995).

Zwar ist die in Experimenten belegte Theorie der sozialen Identität von Tajfel (1982) eine Theorie über Intergruppenverhalten, sie erscheint aber auch für interkulturelle Begegnungen relevant. Nach dieser Theorie versuchen sich Mitglieder einer Gruppe gegenüber einer Außengruppe abzugrenzen, um ein positives Selbstbild zu bewahren, denn dieses Selbstbild bestimmt sich zum Teil auch durch die Gruppenzugehörigkeit. Kollektiv erworbene Verhaltensmuster innerhalb einer Kultur dienen dem inneren Zusammenhalt einer sozialen Gruppe. Somit kann Widerstand gegenüber einer Fremdkultur entstehen, da sie als Bedrohung des Gruppenzusammenhaltes gesehen wird.

Tajfel trifft zwei Generalisierungen mit denen er individuelle, interkulturelle Begegnungen kennzeichnet. Er bezeichnet Verhalten als interpersonal, wenn soziale Kontakte durch die persönlichen Beziehungen zwischen den Individuen bestimmt werden. Intergruppenverhalten liegt hingegen dann vor, wenn das Verhalten durch die Mitgliedschaft in unterschiedlichen sozialen Gruppen gesteuert wird. Die Kernannahme der *'social identity'*-Theorie besagt, daß Menschen motiviert sind, eine positive soziale Identität zu erreichen oder auch zu erhalten. Dies geschieht z. B. dadurch, daß Vergleiche zwischen ihrer *'in-group'* und der relevanten *'out-group'* in der Regel zugunsten der *'in-group'* ausgehen.

Neben der allgemeinen Tendenz zur Abgrenzung von Außengruppen wird eine interkulturelle Anpassung an Gruppen anderer Kulturzugehörigkeit dadurch erschwert, daß Kultur ein relativ stabiles System ist, das im Zuge der Enkulturation ganz selbstverständlich übernommen wurde. Kultur wird in diesem Kontext eher weit definiert — als der von Menschen geschaffene Teil der Umwelt (Triandis, 1989), der noch einmal in objektivierte (z.

B. Häuser) und in subjektivierte (z. B. Werte) Kultur unterschieden werden kann. Sie gilt als ein gelerntes System von Bedeutungen bzw. von geteilten Bedeutungen (Shweder, 1990). Kultur wird gelegentlich auch mit Kommunikation gleichgesetzt (Hall, 1998) bzw. als mentale Programmierung verstanden (Hofstede, 1997). Kulturstandards sind kulturspezifische Orientierungssysteme, die nach erfolgreicher Sozialisation nicht mehr bewußt erfahren werden. Die eigenen kulturellen Orientierungsmuster und Werte werden erst durch die Konfrontation mit einer anderen Kultur bewußt (Thomas, 1994; 1996). Für Unternehmensvertreter kommt zudem noch eine weitere Aufgabe hinzu: Sie müssen im Rahmen einer fremden Kultur und gegenüber kulturfremden Mitarbeitern die Ziele ihrer Unternehmen vertreten und ihre Arbeitsaufgabe wahrnehmen.

Eine Tätigkeit im Ausland bedeutet in verschiedenen Bereichen gravierende Veränderungen: im Beruf (z. B. neue Arbeitsaufgaben), in der Umwelt (z. B. Klima, Ernährung, Lebensrhythmus, Wohnsituation, Freizeitmöglichkeiten), soziale und kulturelle Veränderung (z. B. soziale Regeln, Normen, Werte, Denk- und Verhaltensweisen des Gastlandes) sowie psychologische Belastungen (z. B. Arbeitsbelastung, mögliche negative psychische Konsequenzen, Einsamkeit, Heimweh). Auf all diese Aspekte müssen Unternehmensmitarbeiter in der Heimat vorbereitet und diesbezüglich während des Aufenthaltes im Ausland betreut werden.

Die wichtigsten Gründe für interkulturelle Schwierigkeiten bestehen darin, daß es erforderlich ist, Sprache, Wertorientierungen und nonverbales Verhalten mit den in der Gastkultur geltenden Gepflogenheiten abzustimmen. Ethnozentrische Denk- und Handlungsweisen führen zu einer negativen Bewertung typischer Denk- und Handlungsweisen von Mitgliedern der Gastkultur. Erfolgt aufgrund von Unsicherheit oder zu wenig Informationen ein zu starker Rückgriff auf Stereotype, d.h. vereinfachte Urteilsbildungen, können in kritischen Situationen individuelle Unterschiede zwischen Personen nicht mehr wahrgenommen werden. Dies verhindert flexibles, situations- oder personenbezogenes Verhalten. Eine nicht vorhandene Metakom-

munikation führt dann bei fehlendem Bewußtsein über kulturelle Unterschiede zu Mißverständnissen.

Problembereiche interkultureller Begegnungen im Arbeitsleben sind Unterschiede in der Führung von Mitarbeitern, der Arbeitsmotivation, bei Verhandlungsstilen, Zeitkonzepten und Raumverhalten in unterschiedlichen kulturellen Kontexten (Hall, 1998; Kühlmann & Stahl, 2001). Aus all diesen Unterschieden ergeben sich hohe Anforderungen an Mitarbeiter in Unternehmen, die ins Ausland entsendet werden, die in geschäftlichen Verhandlungen stehen oder die in multikulturellen Arbeitsgruppen (Podsiadlowski, 2002) tätig sind.

Zur Motivation beruflich ins Ausland zu gehen

Die Bereitschaft, eine Tätigkeit im Ausland aufzunehmen, ist Teil eines langwierigen Sozialisationsprozesses. Wenn frühzeitig Begegnungen mit anderen Kulturen und Auslandserfahrungen ermöglicht werden, erhöht dies deutlich die Bereitschaft, wieder ins Ausland zu gehen. Dies zeigen auch verschiedene, von uns durchgeführte empirische Studien mit Führungsnachwuchskräften, Studierenden in alten und neuen Bundesländern und entsendeten Unternehmensmitarbeitern:

In einer Längsschnittuntersuchung mit Führungsnachwuchskräften konnte ermittelt werden, daß diejenigen motivierter waren, ins Ausland zu gehen, die bereits im Studium Auslandserfahrungen gesammelt hatten. Diese Gruppe fragte auch im Bewerbungsgespräch intensiver nach den Möglichkeiten für einen Auslandsaufenthalt nach, war weniger freizeitorientiert und signalisierte Bereitschaft zu überdurchschnittlichem Leistungseinsatz (Spieß & Wittmann, 1996). In einer weiteren Auswertung dieser Studie von Spieß und Wittmann (1999) zeigte sich, daß Führungsnachwuchskräfte, die Bereitschaft zeigten, ins Ausland zu gehen, den Wert „technischer Fortschritt“ stark betonten, während ihnen Werte wie „Führung“ und „Umweltschutz“ weniger wichtig waren. Dieser Befund wurde als Signal für den Bedarf an interkulturellen Trainings gewertet.

In einer an Studierenden in alten und neuen Bundesländern durchgeführten Befragung zu interkulturellen Kontakten und der Bereitschaft, einmal beruflich bedingt ins Ausland zu gehen, stellte sich heraus, daß interkulturelle Kontakte in Form längerer Reisen, Auslandsaufenthalten und mit Ausländern verbrachter Freizeit ebenfalls die Motivation, beruflich bedingt ins Ausland zu gehen, positiv beeinflusst. Eine Schlußfolgerung der Studie besteht darin, frühzeitige Förderung interkultureller und internationaler Erfahrungen zu vermitteln, um Fähigkeiten zu interkulturellem Handeln zu erweitern. So konnte Bruch (2001) in seiner Studie mit entsendeten Unternehmensmitarbeitern in vier verschiedenen Kulturen (USA, Kanada, Korea und Japan) ermitteln, daß die intrinsische Motivation zur Entsendung für eine erfolgreiche Anpassung im Auslandseinsatz entscheidend war. Eine einseitige Karriereorientierung, die nur das eigene Vorankommen im Unternehmen im Auge hat und einen Auslandsaufenthalt als Mittel für eine schnelle Karriere ansieht, läuft Gefahr, die interkulturellen Besonderheiten zu unterschätzen. Wichtig ist, daß eine Motivation entsteht, nicht nur aus Karrieregründen ins Ausland zu gehen, sondern auch andere Kulturen kennen und wertschätzen zu lernen (Spieß & Bruch, 2002).

Um einen Auslandseinsatz effektiv zu bewältigen, spielt somit die Motivation eine große Rolle. Es gibt Motive, die für eine erfolgreiche Tätigkeit im Ausland eher hinderlich sind wie z. B. Unzufriedenheit mit der politischen Situation im Heimatland, fehlende berufliche Perspektiven im Inland, eine unsichere Arbeitsmarktsituation, private Beziehungsprobleme, beruflich-finanzielle sowie psychische Probleme, Alkohol- bzw. Drogenmißbrauch und unrealistische Erwartungen oder gar eine Romantisierung des neuen Landes. Motive, die eine Auslandstätigkeit erfolgreich werden lassen, sind das Bedürfnis, sich neuen Herausforderungen zu stellen, den Horizont zu erweitern, Routine zu vermeiden und Erwartungen, die sich mit einem bestimmten Land oder einer bestimmten Position verbinden (Bittner, 1996; Spieß & Bruch, 2003).

Kriterien für eine erfolgreiche Auslandstätigkeit sind die Zufriedenheit mit dem

Gastland, die Güte der sozialen Kontakte zu den Angehörigen der Gastkultur und die der beruflichen Kooperation, die Effektivität in der Erfüllung fachlicher Aufgaben und das Ausmaß an Streßbelastung. Jedoch sind diese Kriterien nicht immer leicht zu erreichen.

Die Bedeutung interkultureller Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz bedeutet, bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen in der Lage zu sein, deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns nachzuvollziehen und in das eigene Denken und Verhalten zu integrieren. Die Person kann sowohl die eigene kulturelle Geprägtheit kritisch reflektieren als auch versuchen, sich in die Lage der Angehörigen einer fremden Kulturen hineinzusetzen.

Dieses erhöhte Verständnis für die andere Kultur wird von der interkulturell kompetenten Person dann in ein – dieser Kultur angemessenes – Denken, Fühlen und Handeln umgesetzt. Interkulturelle Kompetenz ist daher eine besondere Form sozialer Kompetenz, deren hohe Relevanz im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen deutlich wird und interkulturelle Kooperation erleichtert. Sie gilt es zu trainieren und gezielt an Unternehmensmitarbeiter weiterzuvermitteln.

Interkulturelle Kompetenz läßt sich in affektive (z.B. Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz, Flexibilität, Empathie; Toleranz, kein Ethnozentrismus), kognitive (z.B. Verständnis von fremd- und eigenkulturellen Handlungszusammenhängen; Metakommunikationsfähigkeit) und verhaltensbezogene (z.B. Fähigkeit zur Kommunikation und soziale Kompetenz) Dimensionen differenzieren (Bolten, 1999). Für Bolten ist die interkulturelle Kompetenz in vier Kompetenzfelder – Fachkompetenz, strategische Kompetenz, individuelle und soziale Kompetenz – eingebettet, wobei auf die Interdependenz dieser Felder hingewiesen wird.

Im Falle interkultureller Zusammenarbeit können kulturelle Divergenzen als Handlungsbarrieren wirken und die gegenseitige Verständigung erschweren; sie können aber auch als leistungsförderliches Potenzial erkannt werden und synergetische Effekte bewirken. Für eine effiziente Auslandsentsendung bedarf es motivierter und interkulturell kompetenter Fach- und Führungskräfte, die sich ihrer kulturellen Gebundenheit bewußt sind und die es verstehen, mit den Ambivalenzen zwischen heimischen Unternehmenszielen und fremdkulturellen Anforderungen effizient umzugehen.

Literatur

- Bittner, A. (1996). Psychologische Aspekte der Vorbereitung und des Trainings von Fach- und Führungskräften auf einen Auslandseinsatz. In A. Thomas (Hrsg.), *Psychologie interkulturellen Handelns*. (S. 317-339). Göttingen: Hogrefe.
- Bolten, J. (1999). Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*. (S. 61-80). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Brüch, A. (2001). *Kulturelle Anpassung deutscher Unternehmensmitarbeiter bei Auslandsentsendungen*. Frankfurt: Peter Lang.
- Hall, E. T. (1998). The Power of Hidden Dimensions. In M. Bennett (Eds.), *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings* (p. 53-67). Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Hofstede, G. (1997). *Lokales Denken, globales Handeln*. München: Beck.
- Kühlmann, T. M. (Hrsg.). (1995). *Mitarbeiterentsendung ins Ausland: Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung*. Göttingen: Verlag f. Angewandte Psychologie.
- Kühlmann, T. M. & Stahl G. K. (2001). Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (S. 533-558). Göttingen: Hogrefe.
- Podsiadlowski, A. (2002). *Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen*. Münster: Waxmann.

- Schröder, A. (1995). Die Betreuung von Mitarbeitern während ihres Auslandsaufenthaltes. In T. M. Kühmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung* (S. 143-158). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Shweder, R. A. (1990). Cultural psychology- what is it? In J. W. Stigler, R. A. Shweder, G. H. Herdt (Eds.), *Cultural psychology: Essays on comparative human development*. (p. 1-46). Cambridge: University Press.
- Spieß, E. & Wittmann, A. (1996). Zur Motivation eines Auslandseinsatzes bei Führungsnachwuchskräften. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 1, 42 - 46.
- Spieß, E. & Wittmann, A. (1999). Motivational phases associated with foreign placement of management candidates - an application of the rubicon model of action phases. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 891 - 905.
- Spieß, E. & Bruch, A. (2002). Auswirkungen von interkulturellen Erfahrungen für die Motivation beruflicher Auslandsaufenthalte ost- und westdeutscher Studierender. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 4, 219-228.
- Spieß, E. & Bruch, A. (2003). Beurteilung der Motive beruflicher Auslandstätigkeit. In A. Peitz & R. Pfeiffer (Hrsg.), *Personalauswahl international – Suche, Auswahl, Integration*. (S. 11-28). Düsseldorf: Symposion.
- Spieß, E. & Jonas, K. (2002). (Hrsg.), *Interkulturelle Perspektiven der Sozialpsychologie. Zeitschrift für Sozialpsychologie. 4*.
- Tajfel, H. (1982). *Gruppenkonflikt und Vorurteil: Entstehung und Funktion sozialer Stereotypen*. Kempten: Kösel.
- Thomas, A. (Hrsg.) (1996). *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (1994). Interkulturelle Beziehungen. In L. von Rosenstiel, C. M. Hockel & W. Molt (Hrsg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie*. (VII-6, S. 1-13). Landsberg/Lech: ecomed.
- Triandis, H. C. (1989). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. In *Nebraska Symposium on Motivation* (Ed.). *Current theory and research in motivation*, 37, 41-133.