

Der Nutzen interkultureller Kompetenz in monokulturellen Arbeitsumfeldern

Wichtige Ressource Auslandserfahrung

Interkulturelle Kompetenz gewinnt zunehmend an Stellenwert, etwa im Rahmen von Auslandsentsendungen. Weiterbildner und Personalentwickler unterstützen in einigen Unternehmen durch Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung des Auslandsaufenthaltes die Entwicklung interkultureller Kompetenz. Doch was passiert mit im Ausland erworbener und entwickelter interkultureller Kompetenz im Zuge der Reintegration von Expatriates in die Muttergesellschaft? Werden die neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten sinnvoll im Unternehmensalltag eingebracht – auch wenn es sich um rein national beschränkte Aufgabengebiete handelt?

Eine Studie in einem großen deutschen Industrieunternehmen bestätigt, dass interkulturelle Kompetenz in einem monokulturellen Arbeitskontext sinnvoll Anwendung finden kann und so dem Unternehmen nachhaltig nützlich ist.



Autoren |

Prof. Dr. Christoph Barmeyer ist Inhaber des Lehrstuhls für Interkulturelle Kommunikation, Universität Passau, und interkultureller Berater.

Christoph.Barmeyer@uni-passau.de

Janna Laue ist Diplom-Kulturwirtin und zurzeit in Buenos Aires/Argentinien tätig.

Janna_Laue@yahoo.de

Durch den internationalen Personaltransfer zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften nehmen Fach- und Führungskräfte sowohl explizites als auch implizites Wissen auf und geben es weiter (Berthoin Antal 2000). Da explizites Wissen öffentlich zugänglich ist und somit den Wettbewerbern zur Verfügung steht, ist insbesondere der Umgang mit implizitem Wissen von großem Interesse. Neben dem dokumentierbaren fachlichen und funktionsbezogenen Wissen führen internationale und interkulturelle Erfahrungen von Expatriates auch zum Erwerb von schwer kommunizierbarem Wissen, wie interkultureller Kompetenz (Barmeyer 2000, Bolten 2001, Kühlmann/Stahl 1995).

Andersartigkeit ist Bereicherung

Es handelt sich bei interkultureller Kompetenz um die analytisch-strategische und handlungsorientierte Fähigkeit, die das Interpretations- und Handlungsspektrum einer Person erweitert, um sich mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich verständigen zu können. Durch kulturelle Sensibilität und kulturelles Wissen ermöglicht sie mittels gegenseitigen Lernens, die Logiken anderer kultureller Systeme zu erkennen und eine Brücke zwischen eigenen und anderen Wertvorstellungen, Denk-

weisen, Gefühlen und Verhaltensmustern zu schlagen. Sie hilft Gegensätze als Alternativen zu denken und damit die Stärken anderer Systeme zu verstehen, um diese produktiv und zielführend im Handeln zu berücksichtigen (Barmeyer/Bolten 2010, Thomas 2003). Kulturelle Andersartigkeit wird nicht nur als Irritation und Störung empfunden, sondern als Bereicherung. Interkulturelles Lernen ist somit nicht nur ein äußerer Prozess der Zielerreichung, Anpassung und Integration, sondern auch ein innerer Prozess der persönlichen Entwicklung. Nach Brislin/Yoshida (1994) trägt interkulturelle Kompetenz dazu bei, dass die Interagierenden trotz kultureller Unterschiedlichkeit

- eine subjektive Zufriedenheit empfinden,
- ihre Ziele verfolgen können und
- wechselseitig tragfähige soziale Kontakte eingehen.

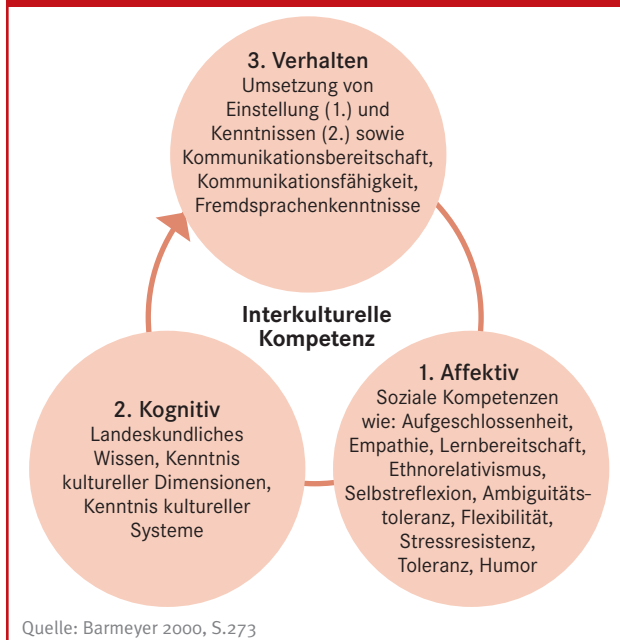
Eine eingängige und allgemein akzeptierte Strukturierung von Merkmalen in drei Komponenten stammt aus der sozialpsychologischen Forschung. Interkulturelle Kompetenz setzt sich demnach aus emotionaler Einstellung beziehungsweise kultureller Sensibilität, Wissen über kulturelle Systeme allgemein oder spezifische Gesellschaften und Verhalten zusammen (Barmeyer 2000, Bolten 2001). Abbildung 1 verdeutlicht die Überschneidung der drei Komponenten, die untereinander komplementär und interdependent sind und gleichzeitig als zirkulärer interkultureller Prozess verstanden werden können.

Wieder zurück in der Muttergesellschaft des Heimatlands stellen die ehemaligen Expatriates, die auch als Repatriates bezeichnet werden, mit der angeeigneten interkulturellen Kompetenz eine oftmals unterschätzte Ressource innerhalb des Unternehmens dar (Fink/Meierewert/Rohr 2005). Der Transfer dieser Kompetenz zurück in die Muttergesellschaft bedeutet für viele Unternehmen eine große Herausforderung, denn das Potenzial der Rückkehrer wurde bisher weder ausreichend erkannt, noch genutzt (Berthoin Antal 2000). Der Auslandsaufenthalt stellt für das Unternehmen und den Mitarbeiter eine hohe Investition dar und beinhaltet das Risiko, den Mitarbeiter als interkulturellen Wissensträger wegen Unzufriedenheit durch eine vom Unternehmen nicht wertschätzende Haltung nach der Rückkehr zu verlieren. Aus diesem Grund sollte die Reintegration systematisch mit der Anerkennung und dem Nutzen der Kompetenz der Heimkehrer einhergehen. Einerseits sind Repatriates, deren Erfahrungen als wertvoll erkannt und im Unternehmen genutzt werden, produktiver; andererseits können durch die Verbreitung internationalen Wissens interkulturelle Missverständnisse innerhalb multinationaler Unternehmen vermieden werden.

Erfolgsfaktor interkulturelle Kompetenz

Doch haben die Repatriates die Möglichkeit, in ihrer Anschlussposition in der Muttergesellschaft die erworbene Kompetenz einzubringen und ihr Wissen weiterzugeben? Oft unterliegen sie pragmatischen Sachzwängen des Arbeitsalltages, sodass die vorhandenen Ressourcen innerhalb des Unternehmens nicht effizient genug abgerufen werden können. Dies steht nach wie vor im Kontrast zu bisherigen Studien und Veröffentlichungen, welche die Bedeutung von langfristiger Personalpolitik im Hinblick auf die Rückkehrerposition betonen (Kühlmann/Stahl 1995, Lazarova/Caligiuri 2004). Ein Aufgabengebiet mit internationaler Ausrichtung, wie zum Beispiel die Schnittstelle zwischen Auslandsgesellschaft und Stammhaus, fördert hier den Wissensaustausch zwischen Repatriates und den „Daheim- Gebliebener“. Aufbauend auf diese Erkenntnis wurde daraufhin gefolgert, dass ein Repatriate, der in einem nationalen Kontext tätig ist, weder die erworbenen Kompetenzen sinnvoll einbringt, noch diese als Multiplikator an andere Mitarbeiter weitergeben kann.

Abb. 1: Phasen und Merkmale interkultureller Kompetenz



Kasten 1: Erläuterung der Studie

Um die Umsetzung und Integration der im Ausland entwickelten interkulturellen Kompetenz von Repatriates zu untersuchen, wurde in einem deutschen multinationalen Unternehmen eine empirische qualitative Studie durchgeführt. Befragt wurden 32 ehemalige Expatriates, von denen 14 innerhalb Europas entsandt wurden, 16 waren in Asien/Pazifik/Afrika und sieben in Amerika (Mehrfachzählungen aufgrund mehrfacher Auslandsaufenthalte mit eingeschlossen). Die Durchschnittszeit der Entsendungen betrug 5,5 Jahre (die kürzeste Zeit einer Entsendung war zwei Jahre, die längste Zeit 15 Jahre). Der durchschnittliche Zeitraum seit der Rückkehr belief sich auf etwa zwei Jahre.

Mit Hilfe eines Interviewleitfadens wurden von drei Interviewern 19 Befragungen persönlich und 13 Befragungen telefonisch durchgeführt. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 40 und 90 Minuten und wurde von den Befragten genutzt, ihre Expatriierung und anschließende Rückkehr ausführlich zu reflektieren. Das Forschungsprojekt wurde von Prof. Dr. Christoph Barmeyer, Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation, Universität Passau, zusammen mit Prof. Dr. Eric Davoine, Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation, Universität Fribourg, durchgeführt.

Die Auswertung von Interviews im Rahmen einer Studie mit Repatriates (siehe Kasten 1) bestätigt die Bedeutung strategischer Personalplanung, um interkulturelle Kompetenz im Unternehmen erfolgreich integrieren und

Literatur |

- Barmeyer, Ch.: Interkulturelles Management und Lernstile. Frankfurt/New York 2000
- Barmeyer, Ch./Bolten, J. (Hrsg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Sternenfels/Berlin 2010
- Bolten, J.: Interkulturelle Kompetenz. Erfurt 2001
- Berthoin Antal, A.: Types of Knowledge Gained by Expatriate Managers. In: Journal of General Management, 26, 2000, S. 32–51
- Brislin, R. W./Yoshida, T.: Intercultural communication training. An introduction. London 1994

Kasten 2: Mehrwert interkultureller Kompetenz – Aussagen von Repatriates

„Wenn man durch das stürmische Meer gekommen ist, dann kann man im Schwimmbad ohne Probleme schwimmen.“

„Ich kann immer nur empfehlen, aber das gilt nicht nur länderübergreifend, sich in die Situation des Gegenübers hineinzuversetzen, um zu verstehen, wo der herkommt. Das ist eine Empfehlung, die kann man auch in Deutschland geben.“

„Wenn Sie international tätig sind, bekommen Sie schlichtweg eine ausgeprägtere Sozialkompetenz. Sie können dann, egal in welchem Land Sie sind, insgesamt mit den Menschen besser umgehen. Das ist meine These. Ich hatte dann auch in Deutschland kein Problem, mit den Leuten umzugehen, etwa in schwierigen Führungssituationen.“

„Wir bauen ja jetzt hier einen neuen Bereich auf. Ich denke, da kann ich mich voll einbringen. Aber nicht nur landesspezifisch, sondern weil ich woanders war und auch andere Arbeitsweisen erlebt habe.“

„Also das ist sicher, diese Kompetenzen wendet man im Alltag an. Nicht nur im geschäftlichen Umfeld. Allein die Sensibilität für Körpersprache und für nonverbale Zeichen, die ja auch ein Deutscher wie ein Ausländer ausstrahlt.“

„Ich werde in der neuen Tätigkeit erst einmal nichts mit japanischen Kunden zu tun haben. Aber ich bin mir sicher, gewisse Methoden und Verhaltensweisen kann ich auch übertragen. Das Eingehen auf den Kunden, das Eingehen auf das Gegenüber. Ganz egal ob das jetzt deutsche oder japanische Kunden sind.“

„Ich habe auch gemerkt, wenn ich die Leute etwas persönlicher und menschlicher anspreche und führe – dann bekomme ich mehr Feedback und die Leute fühlen sich auch besser. Und das ist natürlich einfacher, wenn Sie das mit Brasilianern machen als mit Deutschen, aber im Endeffekt funktioniert das bei Deutschen auch.“

anwenden zu können. Idealerweise sollten die Repatriates sowohl als Schnittstelle zwischen Stammhaus und Auslandsgesellschaft eingesetzt werden, als auch als offizieller Ansprechpartner für die Länder fungieren, in die sie entsandt wurden. Somit kann ein direkter Wissenstransfer stattfinden und die Rückkehrer fühlen sich mit ihren neu erworbenen Kompetenzen wertgeschätzt und werden, laut Aussage eines Befragten, durch das „Gefühl, etwas zu bewegen, am großen Rad zu drehen“ motiviert. Gleichzeitig können die Repatriates zu den Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens beitragen, wie ein weiterer Befragter formuliert: „Mittlerweile ist das ein absoluter Erfolgsfaktor für das Unternehmen als solches [...]. Wir verlieren viel, weil wir in Unkenntnis der anderen Kulturen einfach falsche Entscheidungen treffen.“

Interkulturelle Kompetenz ist auch auf andere Länder transferierbar und anwendbar. Nach ihrer Zeit im Ausland stellten viele Rückkehrer kulturelle Gegensätze zu internationalen Kunden und Kollegen fest und wurden auch gegenüber anderen Kulturen sensibler, wie ein Repatriate feststellt: „Sich in einer fremden Kultur zurecht

gefunden zu haben, sich behaupten zu können, diese Sicherheit zu haben, hilft [...] in einem weiteren Auslandseinsatz oder schlichtweg auch für die Zusammenarbeit mit anderen Nationen und Kulturen.“ Somit kann eine internationale Rückkehrerposition auch, wie bei einem ehemaligen Expatriate, eine „strategische Stelle für internationale Planung“ darstellen oder, wie bei einem weiteren Befragten, eine Position mit dem Anspruch von Seiten des Unternehmens sein, in internationalen Projekten die Sichtweisen verschiedener Kulturen zu berücksichtigen. Ein Vorteil von internationalen Stellen nach der Rückkehr ist zudem die Möglichkeit, die im Ausland erworbene interkulturelle Kompetenz stets aktualisieren zu können und somit der Halbwertszeit des Wissens entgegenzuwirken: „Wenn man weiterhin in eine Aufgabenstellung geht, die internationale Beziehungen beinhaltet, kann man sicherlich sehr gut seine interkulturellen Erfahrungen erhalten.“

Wie bereits in Veröffentlichungen bestätigt, sind jedoch diese Idealfälle in der Praxis schwer zu finden, so ein Befragter der Studie: „Es gibt wahrscheinlich immer mehr Mitarbeiter, die man ins Ausland entsendet, als die, die man dann auch immer vernünftig in eine weiterführende Aufgabe hereinbringen kann. Wenn man das nicht nutzt, verschenkt man auch einen Teil des Potenzials, was man hätte, um diese Erfahrung nutzbringend für das Unternehmen einzusetzen.“ Dies stellt demzufolge Personalentwickler und Weiterbildner vor die Herausforderung, neue Modelle und Strategien zu entwickeln, wie interkulturelle Kompetenz eingebracht werden kann, ohne dass Mitarbeiter und Unternehmen Verluste hinnehmen.

Bewusstsein für das Gegenüber entwickeln

Bislang wurde sowohl die strategische Bedeutung als auch die Anwendungsvielfalt interkultureller Kompetenz unterschätzt (Barmeyer/Bolten 2010). Interkulturelle Kompetenz hat nicht nur im internationalen Umfeld einen besonderen Wert, sondern auch im heimischen monokulturellen. Die Aussagen der Studie erbrachten demzufolge neue Ergebnisse über den Nutzen dieser Kompetenz: Selbst wenn Repatriates bei ihrer Rückkehrerposition nicht im direkten Kontakt zum Land ihres Auslandsaufenthaltes stehen oder international tätig sind, können sie neues Wissen und Kompetenzen auch im nationalen Rahmen des Unternehmens anwenden (siehe Kasten 2).

Insbesondere wird ein Bewusstsein für das eigenkulturelle Gegenüber entwickelt. Anstatt auf „internationalem Parkett“ die Kompetenzen einzubringen, können insbesondere affektive, soziale Eigenschaften wie Aufgeschlossenheit, Empathie, Stressresistenz, Flexibilität, Perspektivenwechsel im Mikro-Bereich des Unternehmens eingesetzt werden. Schließlich existieren im weiteren Sinne bereits innerhalb von Teams, in anderen Abteilungen, Netzwerken oder auch an Standorten verschiedene Kulturen. Geprägt und trainiert durch die Komplexität der Tätigkeit in einem anderskulturellen Umfeld, kann im eigenkulturellen Umfeld wesentlich effizienter agiert werden.

Multiplikatoreffekt von Rückkehrern nutzen

Durch die Studie konnte gezeigt werden, dass die entwickelte interkulturelle Kompetenz eines Repatriates auch nach der Rückkehr erhalten bleiben kann, wenn das Unternehmen die Möglichkeiten bietet, erworbenes Wissen weiterzugeben. Welche Konsequenzen hat dies, allgemein formuliert, für die Personalabteilung und insbesondere für die Personalentwicklung eines international tätigen Unternehmens? Zunächst sollte ein Bewusstsein für die wertvolle Ressource interkulturelle Kompetenz geschaffen werden, damit diese im Arbeitsalltag wertgeschätzt werden kann. Die Personalentwicklung eines international agierenden Unternehmens sollte hierfür das interkulturelle relevante Wissen identifizieren und mit spezifischen Maßnahmen in die Unternehmensaktivitäten eingliedern – auch in Bezug auf Tätigkeiten, die ausschließlich im nationalen, monokulturellen Umfeld stattfinden. Der Nutzen ist ein dreifacher:

- Erstens kann diese Inwertsetzung interkultureller Kompetenz die Fluktuationsrate von Repatriates senken.
- Zweitens kann die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Repatriates gesteigert werden.
- Drittens kann durch Wissensverteilung interkultureller Kompetenz innerhalb von Bereichen und Abteilungen erreicht werden, dass Unternehmen längerfristig von den Auslandserfahrungen der Repatriates profitieren und diese unternehmensintern sowohl nutzen, als auch bewahren.

Die Forschung zu interkultureller Kompetenz erhält somit in diesem Kontext einen neuen Aspekt, welcher die The-

matik neu positionieren könnte und dem verstärkt nachgegangen werden sollte. Insbesondere Personalentwickler und Weiterbildner sollten die Chance nutzen, die Kompetenz-Ressourcen der Repatriates zu aktivieren und in das Unternehmen – und sei es nur im monokulturellen Umfeld – zu integrieren. Dies kann praktiziert werden, indem gemeinschaftliches interkulturelles Lernen im Vordergrund steht und Wissen und Erfahrungen intern weitergegeben und geteilt werden. Allein das Thematisieren der interkulturellen Wissensweitergabe innerhalb von Seminaren und Trainings stellt einen ersten Schritt des Austauschs dar. Längerfristig wäre es wünschenswert, interkulturelles Wissen und Kompetenzen auch in höhere Hierarchie-Ebenen des Unternehmens zu tragen und als Teil der Organisationsentwicklung zu verstehen (Barmeyer/Bolten 2010). Hierzu können Modelle und Instrumente des klassischen Wissensmanagements Anregungen geben, um die implizite Ausprägung interkultureller Kompetenz systematisch zu ordnen, zu nutzen und weiterzuentwickeln.

Abschließend wird die Rolle der Personalabteilung im Kontext von Auslandsentsendung und Reintegration thematisiert. Um die interkulturelle Kompetenz der Repatriates zu erkennen und wertzuschätzen ist innerhalb des Unternehmens ein allgemeines Bewusstsein erforderlich. Wie soll der Multiplikatoreffekt eines Rückkehrers im internationalen und monokulturellen Umfeld erkannt werden, wenn dies für die entscheidenden Personalergar nicht nachvollziehbar ist? Die Studie im deutschen multinationalen Unternehmen macht die Problematik in der Personalabteilung deutlich, deren Mitarbeiter weitreichende Entscheidungen hinsichtlich Auslandsentsendungen zu treffen haben, ohne aber selbst über ausreichend interkulturelle Kompetenz, also auch die Kenntnisse über andere Kulturen, zu verfügen. Selbst wenn sich die Akteure der Personalabteilung viel theoretisches Wissen hinsichtlich der Auslandsentsendungen angeeignet haben, können sie dieses häufig aufgrund mangelnder praktischer Erfahrung nicht richtig einordnen. Dieser „Monokulturalität“ könnte durch Auslandsentsendungen im Personalbereich entgegengewirkt werden. Denn auch wenn die Mitarbeiter in Personalabteilungen auf den ersten Blick nur indirekt mit einem internationalen Aufgabengebiet konfrontiert werden, so sehen sie sich schließlich tagtäglich Problemen ausgesetzt, die häufig schneller gelöst werden können – durch Interkulturelle Kompetenz!

Fortsetzung Literatur |

- Blakeney, R. N.: Transfer neu gewonnenen impliziten Wissens von Auslandsbeschäftigten zurück in das „heimatliche System“. In: Sackmann, S. (Hrsg.): Mensch und Ökonomie. Wie sich Unternehmen das Innovationspotenzial dieses Wertespargats erschließen. Wiesbaden 2008, S.174–189
- Fink, G./Meierewert, S./Rohr, U.: The use of repatriate knowledge in organizations. In: Human Resource Planning, 28, 2005, S. 30–36
- Kühlmann, T.M./Stahl, G.K.: Die Wiedereingliederung von Mitarbeitern nach einem Auslandseinsatz: Wissenschaftliche Grundlagen. In: Kühlmann, T. M. (Hrsg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland. Auswahl, Vorbereitung, Betreuung und Wiedereingliederung. Göttingen 1995, S. 177–216
- Lazarova, M./Caliguiri, P.: Repatriation and knowledge management. In: Harzing, A./Ruyseveldt, J. van (Hrsg.): International human resource management. London 2004, S. 333–357
- Thomas, A.: Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. In: Benseler, F. et al. (Hrsg.): Erwägen Wissen Ethik (EWE), Diskussionseinheit: Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte. Stuttgart 2003, Jg. 14, Nr. 1, S.137–150