

aus: E. Koch/S. Speiser (Hrsg.) Interkulturelles Management : Neue Ansätze - Erfahrungen - Erkenntnisse; Rainer Hampp Verlag, München/Mering, 2008

Achtung: überarbeitete Fassung vom 01.05.2016

Eckart Koch

Entwicklung interkultureller Managementkompetenz:

Das Vier-Stufen-Prozessmodell

Inhalt

- 1 Interkulturelles Management zwischen Standardisierung und Spezialisierung
- 2 Institutionelle interkulturelle Kompetenz
- 3 Der Erwerb interkultureller Managementkompetenz
 - 3.1 Modell: Interkulturelle Managementkompetenz
 - 3.2 Das Vier-Stufen Prozessmodell
 - 3.2.1 Stufe 1: Basiskompetenzen (Haben)
 - 3.2.2 Stufe 2: (Inter-)kulturelles Wissen (Kennen)
 - 3.2.3 Stufe 3: Interkulturelle Handlungskompetenzen (Können)
 - 3.2.4 Stufe 4: (Integrierte) Interkulturelle Managementkompetenz (Sein)
- 4 Messung interkultureller Managementkompetenz
 - 4.1 Assessment Center
 - 4.2 Balanced Scorecard
- 5 Zusammenfassung

Literaturhinweise

Abstract

National cultures and cultural differences have to be taken into account by international managers who want to be successful in intercultural contexts. The managers have to integrate cultural and intercultural aspects into their proven management know how, experiences and tools. Intercultural management competence encompasses high-level professional, process and leadership competencies and the ability and willingness to blend these competencies with general and specific knowledge on cultural and intercultural aspects. As an output of this learning process single intercultural competencies will have to be developed. These competencies have to be tested, improved and supplemented in an intercultural environment. Finally - supported by tailored training and coaching - the manager

will arrive at an integrated intercultural management competence, which would enable him to also cope with challenging intercultural situations and flexibly find creative solutions. Although instruments to measure intercultural management competence are already in place, it is suggested to develop additional, new instruments that are able to measure the existing level of professional and social skills and develop options to upgrade the present knowledge level. Intercultural assessment centers may serve as appropriate yardsticks. In order to measure the impact of intercultural management competence, a new type of Balanced Scorecards may be developed.

1 Interkulturelles Management zwischen Standardisierung und Spezialisierung

Manager¹, die in einem interkulturellen Kontext tätig sind, benötigen spezifisches Wissen und spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen, um Informationen möglichst effektiv aufnehmen, verarbeiten und umsetzen und unternehmenszielkonform handeln zu können. Sind diese Voraussetzungen vorhanden, so können kulturell bedingte Wirkungen frühzeitig antizipiert und entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Dies ist in verschiedenen Formen in den meisten Beiträgen in diesem Band festgestellt worden. Die entscheidenden kulturübergreifenden, managementrelevanten Kompetenzen scheinen vor allem darin zu liegen, kulturell divergierende und damit zielbeeinflussende Faktoren zunächst zu erkennen und diese dann möglichst kultursensibel - etwa durch geeignete Vermittlungs- und Reaktionsprozesse - entweder zu neutralisieren oder sie für die Zielerreichung nutzbar zu machen, um letztlich zu einem (gemeinsam) akzeptierbaren und akzeptierten Ergebnis zu gelangen. Bevor wir uns der Frage zuwenden, wie evtl. benötigte interkulturelle Managementkompetenzen aussehen könnten und wie sie erworben werden können, soll jedoch zunächst der Frage nachgegangen werden, ob wir diese überhaupt benötigen.

Interkulturelles Management soll hier definiert werden als die "Gestaltung, Steuerung und Entwicklung komplexer Strukturen und Prozesse zur Erreichung von Zielen einer Organisation, die in einem Kontext stattfindet, der von dem Zusammentreffen von mindestens zwei verschiedenen Kulturen geprägt ist".² Damit stellt sich die grundsätzliche strategische Frage, ob diese kulturellen Unterschiede tatsächlich so prägend für die Gestaltung von Managementbeziehungen sind, dass sie etwa durch besondere Managementkonzepte und spezifisches Verhalten berücksichtigt werden müssen. Die Gegenthese würde lauten, dass zwar kulturelle Unterschiede bestehen, dass deren Bedeutung aber im Zuge der Globalisierung immer geringer wurde und wird, so dass die Managementsituationen vergleichbarer und gleichartiger werden und kulturelle Faktoren dementsprechend tendenziell vernachlässigt werden können. Diese Überlegung wird in unterschiedlichen Kontexten bei der Internationalisierung von Unternehmen im Rahmen der Frage "Standardisierung oder Spezialisierung" behandelt.

Globalisierungsbedingt finden laufend weltweite Integrationsprozesse statt: Landeskulturen wachsen zusammen und nähern sich zumindest teilweise einander an, so dass sich einerseits viele Unterschiede verwischen: Rechts- und Wirtschaftssysteme werden einander ähnlicher, Grundsätze globaler Unternehmensstrategien werden nicht nur weltweit diskutiert,

¹ Aus Vereinfachungs- und Lesbarkeitsgründen wird auf die Nennung beider Geschlechter verzichtet. Die Bezeichnung Manager beispielsweise schließt damit selbstverständlich weibliche Manager bzw. Managerinnen mit ein.

² vgl. Koch (2008/1) sowie Koch (2012) S. 57

sondern auch praktiziert, die Einstellung zu Freizeit und Konsum führen zu international ähnlichen konsumrelevanten Verhaltensmustern. Folgt man diesen Überlegungen, so verlieren kulturelle Unterschiede im Zuge der Globalisierung zunehmend an Bedeutung. Damit werden auch Managementsituationen und daraus ableitbare Strategien immer vergleichbarer und gleichförmiger, so dass kulturelle Faktoren tendenziell immer stärker vernachlässigt werden können. Andererseits bestehen kulturelle Unterschiede auch weiterhin. Wesentliche Bereiche des inneren Kerns an Werten und Normen der National- und Subkulturen der einzelnen Länder bleiben erhalten und bestimmen nach wie vor wesentliche Bereiche des menschlichen Verhaltens. Die beobachteten Standardisierungen durchdringen keineswegs alle kulturellen Schichten eines Landes, sondern bleiben im Wesentlichen an der kulturellen Oberfläche bzw. beschränken sich auf solche soziale Gruppen, die einen eher „westlich orientierten“ Lebensstil praktizieren.

Damit bleiben die unterschiedlichen Kulturen und Kulturdivergenzen trotz Globalisierung weitgehend intakt: Globalisierung verändert Kulturen also eher oberflächlich – diese scheinen damit häufig ähnlicher als sie es tatsächlich sind, bzw. sind unterschiedlicher als sie scheinen. Trotz dieser "Oberflächenharmonisierung" ist der globale Kulturkorridor zwischen den verschiedenen Landes- oder Regionalkulturen eher schmal, er beschränkt sich häufig nur auf leicht erfahrbare sichtbare Bereiche.³ Der Erfolg von Globalisierungsstrategien hängt also in hohem Maße davon ab, inwieweit kulturübergreifende Standardisierungen möglich sind (Standardisierung) bzw. eine Anpassung an lokale Besonderheiten erfolgen sollte (Spezialisierung).

Bei der *Standardisierung* geht es im Wesentlichen um die Übertragung von bewährten zentralen Ansätzen, wie Unternehmensgrundsätze, Corporate Identity, IT-Strategien, Konzernstrategie oder Markenpolitik, etwa durch zentral gesteuerte Roll-out-Prozesse, auf die globale Unternehmensstruktur. Allerdings können auch die "zentralen" Elemente meist nicht vollständig übernommen werden, sondern unterliegen gewissen lokalen Adaptionsprozessen, durch die landes- oder regionalspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden können. *Spezialisierung* erfordert im Gegenzug die explizite Berücksichtigung nationaler oder sub-nationaler Besonderheiten, etwa in den Bereichen Organisation, Management oder Produktion, insbesondere aber auch in Bezug auf die Marktbeziehungen, also gegenüber Kunden, etwa bei der Produktgestaltung, und Lieferanten, etwa bei den Qualitäts- und Terminvorgaben. Ferner müssen Planungsverfahren und kurzfristige Zielsetzungen an lokale Bedingungen angepasst werden, Produktionsverfahren und konkrete Investitionsentscheidungen sind häufig durch regionalen Anforderungen geprägt und der Managementstil sowie das Personalmanagement müssen kulturell angepasst werden. Ferner sind Produktpolitik und -entwicklung, Marketing- und Werbestrategien sowie Vertriebspolitik und Kundenbeziehungen stark von den örtlichen Marktbedingungen geprägt und können so nur in geringem Maße standardisierten Vorgaben folgen. Ähnliches gilt für Imagepolitik und das Verhalten gegenüber Konkurrenten.⁴

Werden beide Strategien kombiniert, setzt man auf eine Balance zwischen Standardisierung und Spezialisierung und damit auf die jeweils erfolgversprechenden Faktoren aus beiden Bereichen. Eine solche Strategie verzichtet sowohl auf marktferne weltweite Standardisierungen als auch auf eine vollständige kostenintensive Anpassung an lokale Bedingungen unter Vernachlässigung der Unternehmensidentität. Bei einem solchen *Integrativen Ansatz* können somit also global eher standardisierte Rahmenbedingungen vorgegeben werden, die aber so flexibel sein müssen, dass sie den lokalen Gegebenheiten

³ s.a. Scherm/Süß (2002) S. 513; Scholz (2000), S. 827ff.

⁴ s.a. Scherm/Süß (2001) und (2002)

und kulturellen Besonderheiten gemäß angepasst und ausgeformt werden können. Aus Effizienzgründen sollte daher die Regel „so viel Standardisierung wie möglich, soviel Spezialisierung wie nötig“ zur Anwendung kommen.

Interkulturelles Management muss damit sowohl auf gesichertes allgemeines Managementwissen, auf erprobte Tools und Instrumente als auch auf spezifisches (inter-)kulturelles Wissen und entsprechende Kompetenzen zurückgreifen können. Dies sollte durch eine sinnvolle, wissens- und erfahrungsbasierte Anpassung allgemeiner Managementinstrumente und -verfahren an differenzierte kulturell-lokale Bedingungen geschehen.

Hierdurch rücken zwei sich gegenseitig ausschließende Vorgehensweisen in den Hintergrund: zum einen die ausschließliche Anwendung allgemeiner und erprobter Standardverfahren ohne die Berücksichtigung kultureller Faktoren, also ein als *culture free* apostrophiertes Standardmanagement, und zum anderen ein vollständig an lokale Bedingungen angepasstes *culture bound*-Management.



Abbildung 1: Integrativer Managementansatz

Die hierfür notwendige Balance zwischen den beiden extremen Varianten kann beispielsweise darin bestehen, dass Standard-Vorgehensweisen für global gültige Rahmenbedingungen praktiziert werden, während gleichzeitig in Teilbereichen kulturell adaptierte Vorgehensweisen angewandt werden.⁵ Diese Grundentscheidung sollte möglichst auf der Grundlage gesicherten Wissens getroffen und umgesetzt werden,⁶ wobei der

⁵ So zitieren Maznewski/Zander (2001) Untersuchungen über erfolgreiche multikulturelle Teams, die allgemeine Normen mit individuellen Verhaltenspräferenzen kombinieren, etwa die allgemeine Verhaltensnorm, seine Meinung frei zu äußern mit der individuellen Abneigung dieses zu tun. Ein Ansatz zur Lösung dieser Probleme bestand beispielsweise in der Bildung informeller Subgroups, in der individuelle Meinungsäußerungen auch von denjenigen akzeptiert wurden, die dieses Verhalten im Plenum ablehnten.

⁶ s.a. Reinecke (2001), S. 9

Managementenerfolg wesentlich von dem „Mischungsverhältnis“ zwischen Standardisierung und Spezialisierung abhängen wird. Abbildung 1 fasst diese Überlegungen in einer Übersicht zusammen.

Für die Art und Umfang der erforderlichen Adaption lassen sich kaum Standards festlegen, es kommt hierbei darauf an, Wissen, Erfahrung und Kompetenz miteinander zu verknüpfen und laufend an die lokalen Erfordernisse anzupassen. Das Wissen um die Intensität der notwendigen Anpassung und die entsprechenden Umsetzungsvorgänge stellen den Kern interkultureller Managementkompetenz dar. Die notwendige Adaption wird dabei relativiert durch die interkulturellen Kompetenzen der fremdkulturellen Geschäftspartner und deren Bereitschaft und Fähigkeit, diese umzusetzen, so dass in hohem Maße Verständnis, Reaktionsfähigkeit und Flexibilität gefragt sind. Abbildung 2 zeigt unterschiedliche Mischungsverhältnisse von Spezialisierung und Standardisierung in Abhängigkeit von den Situationen S1, S2 und S3.

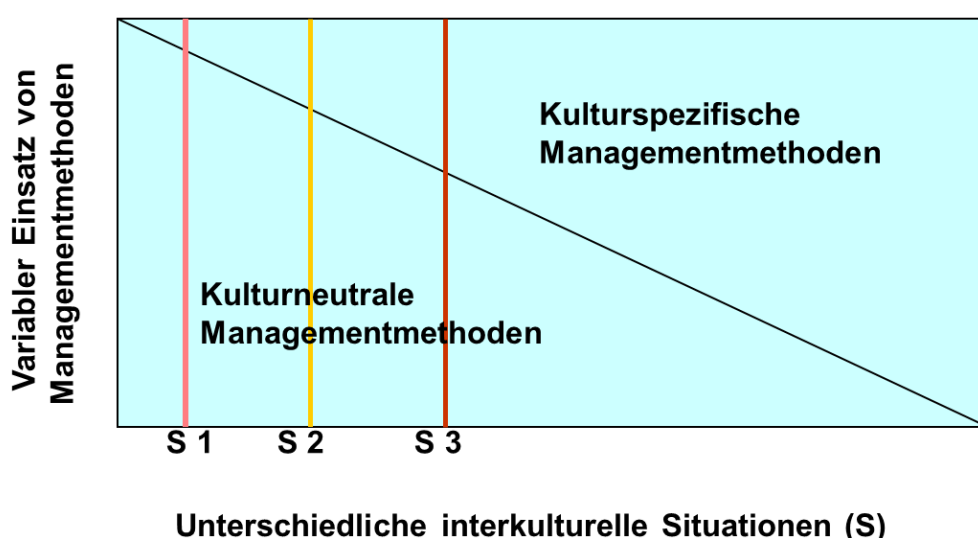


Abbildung 2: Variable Verteilung von standardisierten und spezialisierten Managementinstrumenten in interkulturellen Situationen

Die Darstellung geht davon aus, dass in allen interkulturellen Managementsituationen standardisierte und spezialisierte Managementinstrumente kombiniert werden müssen. Die Anteile variieren, wobei Mindestanteile beider Kategorie in allen Situationen vorhanden sein müssen.

2 Institutionelle interkulturelle Managementkompetenz

Bislang wurde – zumindest implizit – angenommen, dass sich Aussagen über interkulturelle Managementkompetenz auf die Person des Managers beziehen. Tatsächlich wird diese auch von der *institutionellen* interkulturellen Managementkompetenz beeinflusst.⁷ So geht es bei der globalen Positionierung und Weiterentwicklung von Organisationen immer mehr

⁷ s.a. Reineke (2001), Scherm/Süß (2001), S. 82ff.

darum, ob diese in der Lage sind, das durch die Globalisierung entstehende interkulturelle Wissens- und Erfahrungspotenzial adäquat und systematisch zu nutzen: einerseits dadurch, dass ein *interkulturelles Wissensmanagement* eingeführt und genutzt wird, andererseits dadurch, dass die Organisationsstrukturen an die interkulturellen Anforderungen angepasst werden. Institutionelle interkulturelle Managementkompetenz zeigt sich u.a. in folgenden Organisationsbereichen:

(1) *Wissensmanagementsysteme* müssen die komplexen internationalen und interkulturellen Wissens- und Informationsströme sinnvoll strukturieren und ihre aktuelle problemorientierte Abrufbarkeit sicherstellen. Hierbei geht es beispielsweise um Informationen, die ausländische Unternehmensteile oder Tochtergesellschaften für die Zentrale oder für ins Ausland übersiedelnde Fach- und Führungskräfte bereitstellen können, oder um das Know-how von aus dem Ausland zurückgekehrten Mitarbeitern, insbesondere um landestypische Gepflogenheiten, kulturelle Beobachtungen, persönliche Kontakte oder Ergebnisse einer Marktbeobachtung. Durch diese Systeme sollte interkulturell verwertbares Wissen für Planungen, Problemlösungen, neue Synergien sowie *Lessons Learnt* und *Best Practices* bereitgestellt werden.⁸ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Bereitschaft und die Form, Wissen zur Verfügung zu stellen, sowie die Aufbereitung und Nutzung von Wissen auch kulturell beeinflusst sind. Diese Einflüsse müssen berücksichtigt werden, um ein solche Systeme funktionsfähig zu machen.

(2) Eine interkulturell angepasste *Organisationskultur* zeigt sich beispielsweise darin, dass zentrale Elemente eines interkulturell kompatiblen Kommunikations- und Managementstils eingeführt sind.⁹ Sie kann auch hergestellt werden, indem flexibel unternehmensumfassende Symbole, Werte und Verhaltensweisen mit spezifischen, kulturell angepassten „Kulturbausteinen“ kombiniert werden, um auf diese Weise den Mitarbeitern eine Umgebung zu bieten, die motivierend und leistungsfördernd wirkt. Im Rahmen eines Diversity-Management-Ansatzes können auch Konzepte zur Integration unterschiedlicher kultureller Prägungen als zentrales Element der Organisationskultur entwickelt und umgesetzt werden.

(3) Eine an eine Netzwerkorganisation angepasste *Organisationsstruktur* sollte kulturelle Besonderheiten berücksichtigen und dezentrale Management- und Entscheidungsprozesse ermöglichen. Sie sollte Strukturen und Prozesse schaffen, die es erlauben, interkulturell divergierende Perspektiven und Auffassungen in geeigneter Weise zu integrieren, um so Wettbewerbsfähigkeit stärkende Synergieeffekte zu schaffen. Hierzu gehört beispielsweise auch die adäquate Gestaltung der Peripherie- und Kooperationsbeziehungen. So kann Diversity-Management auch als strategischer Ansatz, etwa auf HR-Ebene, implementiert werden. Ziel muss es in jedem Fall sein, Synergien effektiv zu nutzen und potenzielle Konflikte präventiv zu vermeiden.

(4) Im Rahmen des *Informations- und Kommunikationsmanagements* sollte der Aufbau und die Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationsstrukturen, die die interkulturellen Erfordernisse, Bedürfnisse und Besonderheiten berücksichtigen, eine zentrale Rolle spielen.

(5) Weitere erfolgversprechende institutionelle interkulturelle Ansätze könnten u.a. in den Bereichen *Personalentwicklung* (HRM) oder *Projektmanagement* entwickelt und umgesetzt werden.¹⁰ Hier stellt sich beispielsweise die Frage, ob durch eine systematische konzerninterne Personalentwicklungsplanung die individuelle Bereitschaft zur

⁸ vgl. hierzu auch Doz/Prahalad (1993), S. 27f.

⁹ vgl. hierzu Teil IV und Teil V dieses Buches

¹⁰ vgl. die in Koch 2008/1 dargestellten interkulturell relevanten Managementfelder

„Arbeitsemigration“, etwa von Mitarbeitern der Zentrale in ausländische Tochtergesellschaften als Expatriates, und „Arbeitsimmigration“, etwa von Mitarbeitern der Tochtergesellschaften in die Zentrale als Impatriates, gezielt gefördert werden kann. Dies setzt u.a. einen multidimensionalen Informationsfluss über die Leistungen, Kompetenzen und Voraussetzungen der Mitarbeiter voraus, der gleichzeitig die Sensibilität für andere Blickwinkel und Verhaltensweisen fördert, während das Gesamtinteresse des Unternehmens nicht aus den Augen verloren werden darf.

Im Folgenden steht zwar die individuelle interkulturelle Managementkompetenz im Mittelpunkt, dennoch lassen sich viele dieser Überlegungen, etwa zu einem Prozessmodell oder zu möglichen Messmethoden, auch in angepasster Form auf die institutionelle Kompetenz übertragen.

3 Der Erwerb individueller interkultureller Managementkompetenz

3.1 Modell: Interkulturelle Managementkompetenz

Auch wenn im Rahmen der interkulturellen Managementforschung Managementmethoden für verschiedene kulturelle Kontexte analysiert und Adaptionsvorschläge erarbeitet werden, können interkulturelle Manager derzeit noch kaum auf systematisches Wissen zu interkulturellem Management zurückgreifen. So gibt es kaum gesicherte Erkenntnisse darüber, in welcher Weise Standardwissen und bewährte Tools so gestaltet werden können, dass sie auch in anderen kulturellen Kontexten erfolgreich eingesetzt werden können. Auch wenn sich aus den bisherigen Ausführungen schon einige Schlussfolgerungen ziehen lassen, soll nun der Frage, wie die verschiedenen Kompetenzen miteinander in Beziehung stehen und wie sie vermittelt und überprüft werden können, eingehender untersucht werden.

Interkulturelle Kompetenz wird seit etwa 40 Jahren erforscht, allerdings ohne bis heute disziplinübergreifende Einigkeit über die wesentlichen Grundelemente oder gar über eine einheitliche Definition zu erzielen.¹¹ Nachdem zunächst sog. *Listenmodelle* und später *Strukturmodelle* präferiert wurden, dominieren heute *Prozessmodelle* interkultureller Kompetenz, bei der diese nicht als Synthese, sondern als „synergetisches Produkt des permanenten Wechselspiels von Teilkompetenzen“ aufgefasst wird. Dies gilt auch für lerntheoretische Überlegungen zur interkulturellen Handlungskompetenz, die inzwischen interpretiert wird als das erfolgreiche Zusammenwirken von Selbst-, Sozial- und Fach- und Methodenkompetenz.¹² Aufbauend auf diesen Überlegungen liegt es nahe, auch interkulturelle Managementkompetenz als Ergebnis des Zusammenwirkens verschiedener Teilkompetenzen zu interpretieren.

Wie oben gezeigt wurde, liegt ein Ansatz für ein erfolgversprechendes interkulturelles Management in einer sinnvollen Kombination von Standardisierung und Spezialisierung. Hieraus kann gefolgert werden, dass sich auch interkulturelle Managementkompetenz aus dem Zusammenspiel von allgemeinen und speziellen Kompetenzen zusammensetzt. Bei beiden Formen muss darauf geachtet werden, dass es sich bei interkulturellen Situationen grundsätzlich um komplexe Situationen handelt, in denen einfache, eindimensionale Instrumente nur sehr bedingt wirksam und zielführend sind. Es macht daher Sinn, Instrumente und Vorgehensweisen zur Verfügung zu haben, mit denen in solchen komplexen, sich verändernden Situationen nicht automatisch und regelgebunden, sondern

¹¹ vgl. hierzu Bolten (2007) und die hier vorgestellte Literatur; vgl. auch v. Helmolt (2007)

¹² vgl. Doz/Prahalad (1993), S. 23f.

reflektiert und flexibel reagiert werden kann. Ein solches Instrumentarium soll im Folgenden skizziert werden:

- (1) Der Manager muss in der Lage sein, *Fach-, Prozess- und Führungskompetenzen* einzusetzen, um grundsätzlich professionell und erfolgreich managen zu können.
- (2) Zusätzlich muss er über ein grundlegendes, aber erweiterbares Repertoire an proaktiven *sozialen Basiskompetenzen (soft skills)* verfügen, das sich insbesondere für den Einsatz in interkulturellen Situationen eignet. Diese Basiskompetenzen sollte er in interkulturellen Zusammenhängen einsetzen und dabei laufend anpassen.
- (3) Besonders nützlich sind dabei übergreifende interkulturelle Kompetenzen, die in verschiedene(n) Kulturen und vor allem in *multikulturellen Situationen* eingesetzt werden können. Hierdurch kann Komplexität gezielt auf zentrale Elemente und Grundmuster reduziert, Unsicherheit bei interkulturellen Entscheidungen abgebaut und somit die Wahrscheinlichkeit, in zunächst eher unübersichtlichen Kommunikationssituationen erfolgreich zu sein, gesteigert werden.
- (4) Um Adaptionsprozesse erfolgreich umzusetzen, wird *allgemeines kulturbezogenes Wissen* benötigt. Dieses beinhaltet grundlegende kulturelle Kenntnisse über – je nach Situation und Bedarf – National-, Organisations- und/oder Bereichskulturen, in Bezug auf die eigene Kultur und fremde Kulturen. Hieraus sollen Differenzen und – ganz wesentlich – Übereinstimmungen und damit sowohl mögliche Konfliktfelder als auch Synergiepotentiale abgeleitet werden.
- (5) Zusätzlich wird *spezifisches Wissen über Kulturen und interkulturelle Beziehungen* benötigt. Dieses schließt allgemeine und spezielle Aspekte der jeweiligen Landes- und Regionalkulturen ein. Darüber hinaus beinhaltet es kulturell relevante Kenntnisse über die – potenziellen – Interaktionspartner sowie über den bereichskulturellen und/oder sektoralen Kontext und deren Spezifika sowie über die interkulturellen Differenzen zwischen der eigenen und der jeweiligen fremden Kultur.
- (6) Wissen und Kompetenzen sollten verknüpft und in *interkulturellen Handlungskompetenzen* konkretisiert werden.
- (7) *Interkulturelle Managementkompetenz* ist dann gegeben, wenn die betreffende Person in der Lage ist, auch in unterschiedlichen interkulturell anspruchsvollen Situationen flexibel, kreativ und mit angemessenem Respekt vor anderen Kulturen regelmäßig erfolgs- und ergebnisorientiert zu handeln

3.2 Das Vier-Stufen-Prozessmodell

Aufbauend auf diesen Überlegungen liegt es nahe, den Erwerb interkultureller Managementkompetenz als Ergebnis des Zusammenwirkens verschiedener Teilkompetenzen zu interpretieren, die in einem vierstufigen Prozess erworben wird:

- (1) Zunächst wird festgestellt, ob die betreffende Person über notwendige Voraussetzungen verfügt, also insbesondere Managementkompetenz und bestimmte soziale Basiskompetenzen besitzt und diese auch einsetzen kann („Haben“).
- (2) Der Kompetenzerwerbsprozess beginnt mit Schritt 2. Hier muss zielgerichtet allgemeines und spezielles Wissen über eigen- und fremdkulturelle Besonderheiten und interkulturelle Unterschiede erworben werden („Kennen“).

(3) Diese Kenntnisse werden dann mit den vorhandenen Kompetenzen - z.B. in Trainingssequenzen - zu interkulturellen Handlungskompetenzen verknüpft, etwa Verhandlungs- oder Konfliktlösungskompetenz im interkulturellen Kontext, Kompetenz zum Perspektivenwechsel, Fähigkeit für *critical incidents* Lösungsvorschläge zu entwickeln oder einfach sich in definierten interkulturellen Situationen adäquat verhalten können („Können“).

(4) In einem vierten Schritt, der überwiegend in der Praxis stattfinden wird und durch spezielle Trainings oder Coaching begleitet werden kann, werden die Einzelkompetenzen dann zu einer gesamten interkulturellen Managementkompetenz verdichtet („Sein“). Diese befähigen den Kompetenzinhaber, in unterschiedlichen interkulturellen Kontexten erfolgreich zu arbeiten.

In Abbildung 3 werden die einzelnen Stufen getrennt und aufeinander aufbauend dargestellt, in der praktischen Umsetzung sollte allerdings auch mit fließenden Grenzen experimentiert werden.



Abbildung 3: Vier-Stufen-Prozessmodell - Überblick

3.2.1 Basiskompetenzen (Haben)

Heute dominiert die Auffassung, interkulturelle Kompetenz als spezielle, (anspruchsvolle) Variante einer allgemeinen Handlungskompetenz anzusehen. So verstehen nach Bolten Prozessmodelle interkulturelle Kompetenz als „erfolgreiches ganzheitliches Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen

Kontexten“.¹³ Der Erwerb interkultureller Managementkompetenz beginnt damit also nicht bei Null. Manager, die sich in interkulturellen Situationen bewähren sollen, sind keine Berufsanfänger, sondern dürften und sollten schon in anderen beruflichen Situationen Erfahrungen gesammelt haben und somit über einen bestimmten Grundstock an relevantem Vorwissen verfügen (Haben).

(Zukünftige) interkulturelle Manager müssen in einem teilweise stark oder überwiegend fremdkulturell bestimmten Kontext¹⁴ ergebnis- und zielorientiert handeln. Sie müssen damit in jedem Fall auch über grundlegende Managementkompetenzen sowie entsprechende einschlägige Erfahrungen und über soziale Basiskompetenzen verfügen. Diese Voraussetzungen sollten daher vor Beginn der Vermittlung spezifischer interkultureller Managementkompetenzen durch geeignete Methoden überprüft werden, etwa durch Interviews oder arbeitsbegleitende Reviews.

Besonders sinnvoll scheint hier ein schon frühzeitig eingesetztes und neu zu entwickelndes *Assessment-Center* (AC) oder *Development Center* (DC) zu sein. Das AC/DC sollte die zuvor festgelegten Voraussetzungen zunächst ermitteln, um diese dann anschließend zu analysieren und zu beurteilen. Die einzelnen Übungen sollten es erlauben, individuelle Reaktionen auf spezifische, relevante, jedoch nicht unbedingt interkulturelle Situationen zu bewerten. Diese können beispielsweise Fallschilderungen, praktische Teamübungen, Provokationen oder *critical incidents* beinhalten und Aussagen über die angesprochenen sozialen Kompetenzen, Managementgrundkompetenzen sowie Ziel- und Erfolgsorientierung auf einer Messskala erlauben. Dies setzt entsprechende Bewertungskriterien und eine Beobachterschulung voraus.

Festgestellte Defizite sollten durch die Probanden selbst oder durch bereitgestellte oder unterstützte Schulungsprogramme beseitigt werden können. Werden die Anforderungen erfüllt, können die nächsten Prozessschritte begonnen werden. Sind die festgestellten Defizite zu groß, liegen zentrale Werte also unter einer vorab festgelegten Minimumschwelle, kann angenommen werden, dass die Wahrscheinlichkeit, diese in der zur Verfügung stehenden Zeitspanne zu überwinden, zu gering ist. In diesem Fall sollten die nächsten Schritte gar nicht erst erwogen werden.¹⁵ Da die Gefahr des Scheiterns in diesem Fall zu groß ist, sollte von der Besetzung dieser Position Abstand genommen oder externe Kandidaten in Augenschein genommen werden.

In diesem ersten Prozess-Schritt geht es im Wesentlichen darum, festzustellen, ob Grundlagen und ausbaufähige Ansatzpunkte für als notwendig erachtete Einzelkompetenzen vorhanden sind. Diese sind dann in den folgenden Prozess-Schritten zu vertiefen und auszubauen. Im Einzelnen sollten hier folgende – schon oben kurz angesprochene – Basiskompetenzen eine Rolle spielen:

Das erprobte, **fundierte Managementwissen**, Fach-, Prozess- und Führungskompetenzen, sollte auch belastbar sein, also auch in einem komplexen interkulturellen Umfeld so kombiniert werden können, dass auch unter erschwerten Bedingungen die Ziele in angemessener Form erreicht werden können.

¹³ Bolten (2007), S. 25. Das von der Deutschen Gesellschaft für Internationalen Zusammenarbeit (GIZ) entwickelte AIZ-Kompetenzfeldermodell unterscheidet zwischen persönlichen, sozialen, fachlichen und methodischen Kompetenzen, die wiederum in verschiedenen Kompetenzstufen erreicht werden sollen; vgl. Krewer / Uhlmann, 2015

¹⁴ Dies hängt davon ab, ob es sich um Management in, für oder von andere(n) Kulturen handelt.

¹⁵ Dies sollte auch dann gelten, wenn für die infrage kommende Position zu diesem Zeitpunkt nur ein Bewerber vorhanden ist, eine Situation die, wie von Unternehmensberatern in vertraulichen Gesprächen berichtet wurde, in vielen Unternehmen eher die Regel als die Ausnahme ist.

Eine unsystematische Auswertung der kaum noch überschaubaren einschlägigen Literatur zeigt eine übergroße Anzahl verschiedenartiger sozialer Kompetenzen (*soft skills*), über die interkulturell tätige Personen verfügen müssten, denen in der Realität - von einer Person allein - allerdings wohl kaum entsprochen werden kann, vgl. dazu die folgende Box.¹⁶

Häufig genannte soziale bzw. interkulturelle Kompetenzen¹⁷

Kreativität, Neugierde, Offenheit, Höflichkeit, Freundlichkeit, Respekt, Ambiguitätstoleranz, positiv-konstruktiver Umgang mit Unsicherheit, Frustrations- und Stresstoleranz, Komplexitätstoleranz, Empathie/Einfühlungsvermögen, Sensibilität, emotionale Kompetenz, Fähigkeit zuzuhören, Beobachtungsfähigkeit, Toleranz, Unvoreingenommenheit, Non-Ethnozentrismus, Anpassungsfähigkeit, Kompromissfähigkeit, Flexibilität, innere Sicherheit/emotionale Stabilität, Konfliktfähigkeit, (Selbst-)Organisationsfähigkeit, Durchhaltevermögen, Ausdauer, Geduld, Zielorientierung, Kontaktfreudigkeit, Sprachkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Rollendistanz, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, Selbstvertrauen, Optimismus und ein positives Selbstkonzept, Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Selbstreflexionsfähigkeit, Analysefähigkeit, Initiativfähigkeit, Kooperationsfähigkeit.

Aus der Vielzahl dieser Kompetenzanforderungen lassen sich aber - vor allem aus interkulturellen Relevanzgesichtspunkten - die folgenden **sozialen Basiskompetenzen** destillieren: Bewusste *Offenheit* und Interesse gegenüber Neuem; intelligente *Flexibilität* im Handeln sowie *Respekt* gepaart mit Freundlichkeit (*respektvolle Freundlichkeit*) und auch Humor als Grundlage des Verhaltens gegenüber anderen und anderen Kulturen. Hierbei handelt es sich um eine sehr beschränkte, aber fokussierte Auswahl von Kompetenzen, die es ermöglicht, sich adäquat – und möglichst schnell – auf wechselnde kulturspezifische Herausforderungen einzustellen, um auch in solchen Kontexten erfolgreich als Manager agieren zu können

Offen zu sein, ist eine *Haltung*, Neuem grundsätzlich positiv und wohlwollend gegenüberzustehen, ehrliches Interesse für andere Menschen zu haben und die Fähigkeiten, zu fragen, zu beobachten und zuzuhören zu können, mitzubringen. *Flexibel* zu *handeln* bedeutet, unter ungewohnten Bedingungen durch die aktive Berücksichtigung und Gestaltung von ungewohnten und/oder widersprüchlichen Situationen kreativ und erfolgreich nach neuen konstruktiven Lösungen zu suchen. Sich *respektvoll* und *freundlich* zu *verhalten* bezeichnet die grundsätzliche Fähigkeit mit anderen Personen so zu interagieren, dass ihre Würde und damit ihre Haltungen, Einstellungen und Werte respektiert werden und dies freundlich und angemessen humorvoll zu tun.¹⁸

Diese Fähigkeiten sollten grundsätzlich im Ansatz, als Basiskompetenzen, vorhanden sein, während gleichzeitig die Bereitschaft und Fähigkeit vorhanden sein sollte, sie in dem folgenden Prozess zu verstärken und zu *interkulturellen Kernkompetenzen* zu erweitern.

¹⁶ Die dargestellten Kompetenzen wurden als zentrale, übergeordnete Basiskompetenzen aus der Vielzahl der inzwischen vollkommen unübersichtlich gewordenen häufig unstrukturierten Übersichten interkultureller Kompetenzen destilliert.

¹⁷ Stellvertretend für Kompetenzzusammenstellungen seien hier genannt: Hatzer/Layes (2005), Deardoff (2006), Stahl/Björkmann (2006), S. 205f.

¹⁸ Diese Kompetenzen werden in Abschnitt 3.2.3 noch einmal ausführlicher erläutert.

3.2.2 (Inter-)kulturelles Wissen (Kennen)

Aufbauend auf vorhandenem Vorwissen muss zusätzliches zielgerichtetes Wissen erworben werden, und zwar allgemeines und spezifisches, theoretisches und praktisches Wissen über kulturelle Besonderheiten und interkulturelle Unterschiede. Die Bereitschaft hierzu ist in allen drei sozialen Basiskompetenzen angelegt. Neugierde und Interesse für andere Kulturen sind Voraussetzungen für die Bereitschaft zum Wissenserwerb und das dafür notwendige Lernbedürfnis. Flexibilität beinhaltet die Fähigkeit, sich mit anderen Ansätzen und Gepflogenheiten auseinanderzusetzen, um kreativ nach neuen Lösungen zu suchen. Mithilfe von Beobachtungskriterien und Deutungsmustern können Besonderheiten ein- und zugeordnet werden, so dass Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen erkannt werden, um dann mit flexiblen Tools antworten zu können. Das allgemeine Wissen trägt sowohl dazu bei, die Kenntnisse über Kulturen und Kulturunterschiede zu verbreitern, während das spezifische Wissen Detailkenntnisse über ausgewählte Kulturen vermittelt. Zusammen liefern beide die Voraussetzungen dafür, kulturelle Besonderheiten zu kennen, erkennen und verwenden zu können.

Zunächst sollten der Begriff „Kultur“ und die verschiedenen Kulturen in einen Gesamtkontext eingeordnet, um die Bedeutung kultureller Faktoren für erfolgreiches interkulturelles Handeln erkennen zu können. Folgende grundlegenden Aspekte sind hierbei zu beachten:

- Wie bereits zuvor besprochen, kann Kultur als ein *dynamisches* sich ständig weiterentwickelndes *Konzept* begriffen werden, das nach Breidenbach/Nyíri dazu dient, unsere Welt zu bewerten und das wir durch unsere individuellen Taten auch vorantreiben und verändern.¹⁹
- Kultur kann nicht losgelöst von anderen gesellschaftlichen Subsystemen, insbesondere dem jeweiligen Wirtschafts-, Politik- und Sozialsystem, betrachtet werden: Auch kulturell apostrophierte Verhaltensweisen sind abhängig von anderen gesellschaftlichen Einflussgrößen. Kulturelles Wissen bleibt ohne die Kenntnis von *politisch-historischen* und *sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen* beziehungslos bzw. kann vielfach nur durch diese sinnvoll eingeordnet und interpretiert werden.
- Nicht Kulturen treffen aufeinander, sondern Menschen. Kultur prägt Menschen *unterschiedlich* stark und beeinflusst ihr Denken, Verhalten und Handeln in unterschiedlicher Form - wiederum in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Variablen. Damit sind Normen und Erwartungen nicht gleichförmig, es gibt auch innerhalb von Regionalkulturen unterschiedliche Vorstellungen darüber, was schön, gut, richtig oder normal ist. Dies bedeutet einen notwendigen Abschied von der nach wie vor weit verbreiteten Auffassung, die eigenen Werte und Verhaltensnormen als universal gültigen Maßstab zu betrachten.²⁰
- Die Betrachtung und Analyse von kulturellen Unterschieden zeigt zwangsläufig zunächst Trennungslinien auf bzw. macht diese bewusst. Das Trennende darf jedoch nicht dominieren. Vielmehr sollte vor allem nach *Übereinstimmendem* gesucht und gleichzeitig *Verständnis* für anderes Verhalten entwickelt werden, um Konflikte a priori vermeiden und Trennendes überwinden zu können. Auf diese Weise sollten *Potenziale* für Strategien entstehen, mit denen nicht nur Synergien und Innovationen gefördert, sondern auch interkulturell erfolgreiche Managementansätze entwickelt werden können.

¹⁹ vgl. Breidenbach/Nyíri (2008), S. 120; s. dazu Abschnitt 8.2

²⁰ vgl. ebd., S. 129

Darüber hinaus soll dieses Wissen, unterstützt durch leistungsfähige Methoden der Vermittlung, die betreffenden Personen befähigen, sich entsprechend ihrer Ziele selbstständig zweckbezogene Informationen über relevante Kulturräume zu beschaffen und diese zu interkulturellem Wissen aufzubereiten. Hierfür müssen Vorgehensweisen und Strukturen exemplarisch aufgezeigt werden und die Kompetenz zum Wissenserwerb systematisch vermittelt werden. Für die Vermittlung bieten sich daher vor allem – aber keineswegs ausschließlich – wissenschaftliche Institutionen, wie Hochschulen und Universitäten, an, die diese Qualifikationen in Zusatzqualifikationen, Kontaktstudien, Vertiefungen oder (Weiterbildungs-)Studiengängen vermitteln können, wobei die Wissensvermittlung neben kognitiven auch affektive Aspekte berücksichtigen sollte. Folgende Bereiche scheinen hier besonders relevant zu sein:

(1) Zentral ist der Erwerb von **allgemeinem** und je nach Situation i.d.R. auch **speziellem Orientierungswissen** über internationale politische und sozio-ökonomische Zusammenhänge und Hintergründe, über Spezifika der eigenen und anderer Kulturen, über interkulturelle Schnittstellen, Subkulturen und kulturgeprägte Systeme. Kulturdimensionen und Kulturstandards sollten ebenso hierzu gehören wie unterschiedliche Kommunikations- und Entscheidungsformen, Werte, Sitten und Bräuche sowie deren Relevanz in ausgewählten Handlungssituationen. Wichtig ist die Kenntnis von Toleranzschwellen und absoluten Tabus sowie Einstellungen gegenüber anderen Kulturen. Da alles Lernen nur exemplarisch erfolgen kann, muss insbesondere auch **Methodenkompetenz** vermittelt werden, also die Fähigkeit, sich in und für spezifische(n) interkulturelle(n) Situationen zusätzlich nutzbringendes Wissen zu verschaffen.

(2) Im Zuge dieser Lernprozesse müssen kulturelle **Stereotype**, Vorurteile und Pauschalisierungen sowie **ethnozentrisch** gefilterte Meinungen und Urteile hinterfragt und in ihren verhaltensprägenden Wirkungen erkannt, relativiert und eingeordnet werden.²¹ Dabei ist es wichtig, neben zentralen Differenzierungen vor allem auch handlungsrelevante Zonen der Übereinstimmung, Brücken zwischen den Kulturen, gemeinsame Anknüpfungspunkte und Synergiemöglichkeiten zu erkennen.

(3) Im Mittelpunkt sollten grundsätzlich zu erwartende **Verhaltenswirkungen** kultureller Besonderheiten und Merkmale stehen. Insbesondere sollten deren Einfluss auf Prozesse, Wahrnehmungen und Sichtweisen sowie Entscheidungen und konkretes Handeln – insbesondere in managementrelevanten Kontexten – gekannt, erkannt und verstanden werden.

(4) Da Verhaltens- und Interessenunterschiede keineswegs nur kulturell geprägt sind, sondern zu einem wesentlichen Teil von **umwelt- und persönlichkeitsgeprägten** Werten und Einstellungen bestimmt sind, ist eine Vermittlung sozio-ökonomischer und individualpsychologischer Kenntnisse zur Interessens- und Verhaltenssteuerung sinnvoll.²² Interkulturelle Kompetenz zeigt sich dabei auch darin, nicht immer kulturelle Andersartigkeit zu vermuten, wenn möglicherweise nur persönliche Andersartigkeit vorliegt.

(5) Schließlich sollten zumindest Grundzüge von **Bereichskulturen**, also die verhaltensprägenden Wirkungen von Organisations- und Professionskulturen vorhanden sein, um so – im Sinne der Kulturmatrix – in der Lage zu sein, diese Elemente und Aspekte bei der managementrelevanten Bewertung von Verhalten und Reaktion mitberücksichtigen zu können.

²¹ s. hierzu u.a. Jammal/Schwegler (2007), S. 63ff.

²² s.a. Wood (1998)

3.2.3 Interkulturelle Handlungskompetenzen (Können)

Interkulturelle Kompetenz ist eine äußerst vielschichtige Angelegenheit. Geht es doch letztlich darum, interkulturelle Situationen nicht nur als solche zu erkennen und zu bewerten, wozu auch eine angemessene Einschätzung der eigenen kulturellen Situation und Position gehört, sondern vor allem auch darum, sich in diesen Situationen auch angemessen zu verhalten, also das erworbene Wissen in Situationen, die nie genau einer Lernsituation entsprechen, auch anzuwenden. Eine interkulturell kompetente Persönlichkeit wird daher ein Optimum anstreben, also eine Lösung, die unter Berücksichtigung der Situation und der unterschiedlichen Interessen und Orientierungen aller Beteiligten einen möglichst hohen Grad an Akzeptanz zu erzeugen in der Lage ist.

Über die Definition von interkultureller Kompetenz wurde gerade in den letzten Jahren wieder sehr intensiv diskutiert.²³ Im Wesentlichen geht es hierbei um die Frage, ob die Optimierung von Interaktionen in einem interkulturellen Kontext und damit Effektivitätskriterien und optimale Zielerreichung im Zentrum einer Definition stehen sollen, ob interkulturelle Kompetenz eher als Fähigkeit zu persönlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen gesehen werden soll oder ob eine Synthese beider Ansätze sinnvoll ist.²⁴

Da bei interkulturellem Management das zielorientierte Handeln im interkulturellen Kontext und damit die Effektivität von Interaktionen und die optimale Zielerreichung im Vordergrund stehen, ist für die weitere Diskussion des Prozessmodells die schon in den frühen 1990er Jahren verbreitete Definition für interkulturelle Kompetenz, nämlich "die Fähigkeit mit Angehörigen anderer Kulturen, effektiv und angemessen kommunizieren und interagieren zu können" zunächst ausreichend.²⁵ Danach besitzt eine Person also interkulturelle Handlungskompetenz, wenn sie bei Interaktionen in einem interkulturellen Kontext die Erwartungen und Reaktionen von Mitgliedern fremder Kulturen so vorherzusehen, einzuschätzen und zu berücksichtigen vermag, dass sie in der Lage ist, individuelle und/oder gemeinsame Ziele in einer angemessenen, also für die Beteiligten akzeptablen Weise, effektiv und effizient zu erreichen.

Ist die zweite Stufe des Prozessmodells noch durch eher traditionellen Wissenserwerb gekennzeichnet, geht es in dieser dritten Stufe um die Entwicklung der handlungsorientierten Kompetenz. Damit steht hier die Verknüpfung des kulturellen und interkulturellen Wissens mit den vorhandenen Basiskompetenzen im Mittelpunkt. Ziele sollen unter Berücksichtigung der kulturell geprägten Interessen und Gepflogenheiten der Interaktionspartner erreicht werden. Hierfür müssen - individuell unterschiedlich - die sozialen Basiskompetenzen erweitert und ergänzt werden. Durch die Teilnahme an interkulturellen Aktivitäten, Trainings oder interkulturellen (Praxis-)Projekten sollte diese Stufe methodisch so praxisnah wie möglich durchgeführt werden (Training I und Praxisprojekte). Übrigens müssen Stufe 2 und 3 keineswegs nacheinander durchlaufen werden, vielmehr können sie miteinander verknüpft werden, um Wissens- und Kompetenzerwerb zeitlich und inhaltlich aufeinander abzustimmen. Im Wesentlichen geht es in dieser Stufe um Folgendes:

²³ s. hierzu u.a. Jammal/Schwegler (2007), S. 57ff., die die Diskussion im Anschluss an eine von Thomas (2003) vorgeschlagene Definition darstellen und analysieren.

²⁴ vgl. ebd., S. 63

²⁵ vgl. Müller/Gelbrich (1999). Während sich *Effektivität* in erster Linie auf die Fähigkeit bezieht eigene Ziele zu erreichen, zeigt sich *Angemessenheit* vor allem in der Berücksichtigung von Zielen anderer sowie von kulturell geprägten Gepflogenheiten, s. hierzu Jammal/Schwegler (2007), S. 59.

(1) Zunächst sollten die sozialen Basiskompetenzen durch die Einbeziehung expliziter kultureller Kenntnisse zu **interkulturellen Kernkompetenzen** erweitert werden, so dass sie in belastbarer Ausprägung auch in komplexen interkulturellen Situationen, insbesondere unter Stress und Frustrationsdruck, zum Tragen kommen und einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der gesetzten Ziele leisten können. Dies gilt für alle drei genannten Kompetenzen, wobei diese nun die zusätzliche Fähigkeit beinhalten sollten, sowohl die eigene als auch die fremde kulturelle Situation in Analyse und Umsetzung einzubeziehen:

- Bewusste **Offenheit** bezeichnet die grundsätzliche *Einstellung*, Neuem und Fremdem grundsätzlich aufgeschlossen und möglichst unvoreingenommen²⁶ gegenüberzustehen, ehrliches Interesse für andere Menschen, insbesondere auch Angehörige anderer Kulturen zu haben, für neue Kontakte und Beziehungen aufgeschlossen zu sein und sich auch grundsätzlich im Umgang mit anderen Kulturen wohl zu fühlen. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist *Ambiguitätstoleranz*, also die Fähigkeit, mit kulturell bedingtem Widersprüchlichen, Zweideutigen oder persönlich Unangenehmen, auch wenn dies zunächst inakzeptabel erscheinen mag, umgehen oder dies zumindest tolerieren zu können. Damit verbunden ist die Bereitschaft, sensibel auf neue, auch komplexe Situationen zu reagieren sowie die Fähigkeit zu *lernen* und damit auch abwarten, beobachten, fragen und zuhören zu können sowie auch (unbekannte) *nonverbale* Signale wahrzunehmen.
- Intelligente **Flexibilität** bezeichnet den Grundsatz des *Handelns*, sich bei der zielorientierten Gestaltung von ungewohnten und/oder unübersichtlichen und/oder widersprüchlichen interkulturellen Situationen – in Bezug auf Inhalte, Informationen und/oder Personen – *konstruktiv* zu verhalten. Es bedeutet, genügend Selbstbewusstsein zu besitzen, um sich nicht verunsichern zu lassen, ausdauernd und geduldig zu sein, seine Ziele dabei nicht aus den Augen zu verlieren und auch Kompromisse eingehen zu können und sich ggf. auch anpassen können. Hierzu sollte man emotional belastbar sein, also mit Stress umgehen können. Dies schließt die Fähigkeit ein, eher *Chancen* als Risiken zu sehen und diese im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und *Synergiepotenziale* zu analysieren und zu nutzen. Man sollte also versuchen, *kreativ* angemessene Strategien und Problemlösungen zu suchen, um so seine *Ziele* auch auf neuen und vielleicht ungewohnten Wegen zu erreichen. Dabei sollte man versuchen sowohl die eigene als auch die fremde kulturelle Situation sowie die entsprechenden Folgen und Reaktionen durch *Selbst- und Fremdrelexion* richtig einzuschätzen. Erleichtert wird dies durch die Bereitschaft, sich in andere und deren Sichtweisen hineinzudenken (*Perspektivenwechsel*), um fremde Verhaltensweisen erkennen und einschätzen zu können.
- **Respektvolle Freundlichkeit** bezeichnet ein grundsätzliches *Verhalten*; vor allem mit Angehörigen anderer Kulturen auf Augenhöhe mit *Respekt* vor ihrer Persönlichkeit, ihrer Würde, ihren Werten und Empfindlichkeiten, ihrer Religion sowie ihren Einstellungen und Verhaltensweisen umzugehen und einen freundlichen und angemessen humorvollen Umgangsstil zu pflegen. Es bedeutet höflich zu sein, sich zurücknehmen zu können, sich – falls erforderlich – als Gast im Gastland zu verstehen und möglichst auch Grundkenntnisse der Landessprache zu erwerben. Mit dem notwendigen Einfühlungsvermögen (*Empathie*) und möglichst auch mit *Geduld* sollten die erforderlichen Kommunikations- und Aushandlungsprozesse so gestaltet werden, dass

²⁶ Dies beinhaltet auch die Bemühung, Stereotype und Vorurteile als solche zu erkennen, und sich von ihnen genauso wenig wie von ethnozentrischen Maßstäben beeinflussen zu lassen.

mögliche Differenzen kommunikativ gelöst und Vorschläge, Lösungen und Entscheidungen sensibel kommuniziert und umgesetzt werden können.

Abbildung 4 fasst die interkulturellen Kernkompetenzen noch einmal grafisch zusammen.

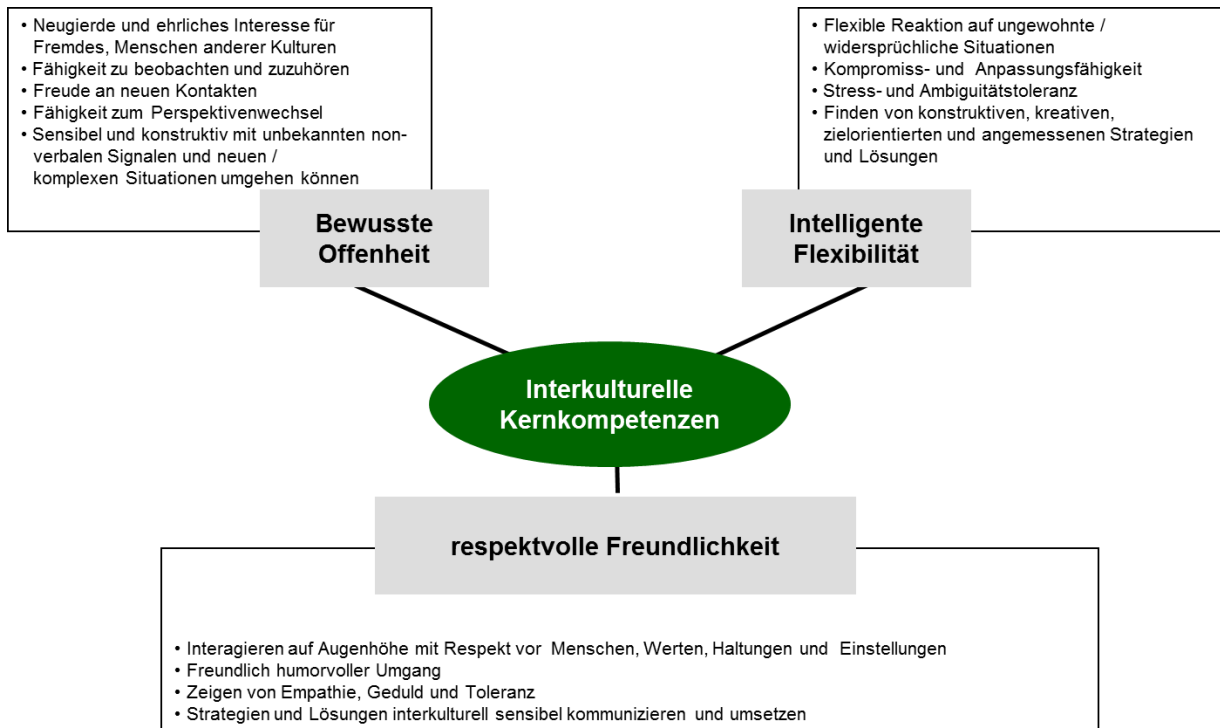


Abbildung 4: Interkulturelle Kernkompetenzen

Für die nachhaltige positive Gestaltung von Beziehungen ist es notwendig, eine **Vertrauensbasis** zu schaffen, dies ist in interkulturellen Zusammenhängen meist noch anspruchsvoller als in der eigenen Kultur. Auch hierbei müssen die genannten interkulturellen Kernkompetenzen zusammenspielen. Es geht also darum verlässlich zu sein, also *dauerhaft offen* und ehrlich zu interagieren, die Bedürfnisse kulturanderer Personen *regelmäßig flexibel* und fair zu berücksichtigen und diesen *grundsätzlich* mit *Respekt*, Höflichkeit und Freundlichkeit zu begegnen. Dabei sollte versucht werden, auch anderen *Vertrauen* entgegenzubringen.

(2) Ein interkulturell wirkungsorientiertes Verhalten sollte in ausgewählten **handlungsorientierten Situationen** trainiert und umgesetzt werden, wobei in dieser Stufe das Exemplarische der Situation im Vordergrund steht. Auf diese Weise können interkulturelle Besonderheiten wichtigen Managementfeldern und -prozessen zugeordnet werden, es können kreative und flexible Verhaltensweisen gefunden und trainiert werden, um Mitarbeiter und Teams kulturübergreifend zu motivieren und zu führen, sowie Lösungsansätze für verschiedene beispielhafte Situationen erprobt werden.

(3) **Kommunikationsfähigkeit** beinhaltet die Bereitschaft und das Vermögen, ohne Vorurteile und (größere) Probleme mit Vertretern anderer Kulturen zu kommunizieren und zu interagieren und mögliche Differenzen kommunikativ zu lösen. Die interkulturelle kommunikative Kompetenz sollte auch die Fähigkeit beinhalten, Kommunikationselemente

flexibel einzusetzen, die in einer großen Anzahl von Kulturen außerhalb des eigenen Kulturraums verbreitet sind und/oder quasi überkulturell in vielen Kulturen und insbesondere in multikulturellen Situationen einsetzbar sind. Diese Kommunikationselemente können in einem *Kommunikationsstil Süd* (KSS/BKS) zusammengefasst werden.²⁷

3.2.4 (Integrierte) interkulturelle Managementkompetenz (Sein)

In einem vierten Schritt müssen die interkulturellen Handlungskompetenzen dann zur *interkulturellen Managementkompetenz* verdichtet werden. Ziel ist es, dass auch in schwierigen interkulturellen Situationen das Managementrepertoire flexibel, kreativ und mit angemessenem Respekt vor anderen Kulturen so eingesetzt wird, dass die angestrebten Ziele und Ergebnisse erreicht werden können. Diese Stufe, in der die vorhandenen Kompetenzen trainiert und ausgebaut werden, sollte überwiegend in der Praxis erfolgen und kann durch gezieltes Managementtraining (Training II) und Coaching unterstützt werden:

(1) Zunächst müssen **Managementverfahren**, -grundsätze und -instrumente so flexibilisiert werden, dass sie unterschiedlich komplexen interkulturellen Situationen mit ihren jeweiligen kulturellen Besonderheiten angepasst werden können. Diese Verfahren müssen sich im Umgang mit Mitarbeitern, Teams, Kunden und Partnern auf fremden Märkten bewähren und laufend in neuen Situationen erprobt werden.

(2) Die Kompetenz, auch in kulturübergreifenden Situationen die selbst oder im Unternehmenskontext gesetzten **Ziele zu erreichen**, beinhaltet verschiedene Einzelfähigkeiten. Der Manager muss in der Lage sein, im interkulturellen Kontext auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Personen und Personengruppen *Informationen* und *Wissen auszutauschen*, sinnstiftend und effektiv zu *kommunizieren* und erfolgreich zu *verhandeln*. In allen Feldern sollten die antizipierbaren und antizipierten sowie real auftretenden *Konflikte* konstruktiv entweder im Vorfeld schon vermieden oder gelöst werden können.

(3) In den meisten Managementpositionen bildet interkulturelle **Führung** die zentrale Kompetenz: Eine Organisation, eine Teilorganisation oder eine Gruppe soll in einem interkulturellen Kontext zielgerichtet weiterentwickelt und zu ihrer Höchstleistung geführt werden. Im Interesse der Zukunftsfähigkeit der Organisation müssen – zum Teil interkulturell hochsensible – *Änderungsprozesse* initiiert und durchgesetzt werden. Die Mitarbeiter der Organisation müssen befähigt und motiviert werden, die erforderlichen (*Organisations-*) *Entwicklungsprozesse* einzuleiten und unter Berücksichtigung von organisationsstrategischen und organisationskulturellen Voraussetzungen sowie der Informations- und Kommunikationserfordernisse und der zu erbringenden Ergebnisse ihre Aufgaben konsequent umzusetzen.

(4) Schließlich beinhaltet interkulturelle Managementkompetenz auch die Fähigkeit, systematisches **interkulturelles Wissensmanagement** zu betreiben bzw. dieses zu steuern. Auf diese Weise können nicht nur Kontinuität gesichert und Umsetzungs- und Entwicklungsprozesse erleichtert, sondern auch Lernprozesse in Gang gesetzt werden.

Abbildung 5 zeigt die um die wesentlichen Inhalte erweiterte Fassung des Vier-Stufen-Prozessmodells.

²⁷ vgl. Koch (2012), S. 131 ff



Abbildung 5: Vier-Stufen-Prozessmodell - Inhalte

Die Entwicklung von interkultureller Managementkompetenz ist ein kontinuierlicher Lernprozess, in dem ständig Lernschleifen durchlaufen werden, in dem häufig neue Verfahren ausprobiert, reflektiert und angepasst werden.

4 Messung interkultureller Managementkompetenz

Für die Messung interkultureller Managementkompetenz bieten sich in anderen Zusammenhängen bewährte Modelle an, die an dieser Stelle nur in ihren Grundzügen und mit Bezug auf das Vier-Stufen-Prozessmodell angesprochen werden sollen. Grundsätzlich können hier zwei unterschiedliche Ansätze zur Kompetenzmessung, und zwar jeweils für die individuelle Kompetenz sowie für die institutionelle Kompetenz, unterschieden werden:

Zum einen können Instrumente eingesetzt werden, die in der Lage sind, das jeweilige Kompetenzniveau zu erfassen und auf der Basis der identifizierten Potenziale - und eventuellen Soll-Ist-Abweichungen - (Weiter-) Entwicklungsansätze aufzuzeigen. Als Grundmodell bieten sich *Interkulturelle Assessment-Center* und *standardisierte Tests* an. Für die Messung institutioneller interkultureller Managementkompetenz kämen alternativ auch analog zu DIN, ISO oder VDA entwickelte Standards für interkulturelles Management infrage.²⁸ Zum anderen können Instrumente eingesetzt werden, die in der Lage sind, die Wirkungen der vorhandenen Kompetenz auf die Unternehmensziele darzustellen. Als

²⁸ Interessante Ansätze werden auch von kommerziellen Anbietern bereitgestellt, etwa die Assessment Tools des Cultural Navigator (www.culturalnavigator.com) und – mit Einschränkungen – des Cultural Detective (www.culturaldetective.com).

Grundmodell wäre eine *Balanced Scorecard* mit speziell zu entwickelnden interkulturellen Indikatoren vorstellbar.

4.1 Assessment Center

Assessment-Center (AC) für Führungskräfte werden von Unternehmen vor allem für Auswahlverfahren, zur Potenzialeinschätzung sowie zur Personalentwicklungs- und Karriereplanung, hier als Development Center (DC), eingesetzt. Im Prinzip geht es darum, dass sich die zu beurteilenden Personen in managementtypischen virtuellen Handlungsszenarien bei verschiedenen Aufgabenstellungen zusammen mit anderen AC-Teilnehmern bewähren müssen und hierbei von speziell geschulten Beobachtern mithilfe von Anforderungsskalen beurteilt werden. Zur Auswahl stehen u.a. Gruppendiskussionen, die Lösung von Fallstudien, Präsentationen und Vorträge, Rollenspiele und Interviews. Die Entwicklung interkultureller ACs steht allerdings noch am Anfang, dies gilt erst recht für ACs zur Überprüfung interkultureller Managementkompetenz.²⁹ Grundsätzlich könnten ACs hier vor allem folgende Aufgaben übernehmen:

- Unterstützung der Personalauswahl für Positionen, bei denen interkulturelle Managementkompetenz gefordert ist,
- Ermöglichung eines unternehmensinternen Vergleichs von vorhandenen Basiskompetenzen und interkulturellen Managementkompetenzen sowie
- Identifikation von Kompetenzdefiziten und Gewinnung von Informationen zur Entwicklung von Strategien zur Verbesserung von interkultureller Managementkompetenz bei Individuen und Organisationen.

Auf der Grundlage eines definierten interkulturellen Anforderungsprofils, das sich an dem Vier-Stufen-Prozessmodell orientieren könnte, werden Übungen konzipiert, die die Anforderungen in den jeweils geforderten Kompetenzbereichen möglichst optimal abbilden. Die individuellen Leistungen der Teilnehmer werden dann ebenfalls in einem vordefinierten Verfahren von entsprechend instruierten Beobachtern beurteilt. Hierfür ist es sinnvoll, ein Standardklassifikationsverfahren zur Verfügung zu haben, das es erlaubt, die relative individuelle interkulturelle Kompetenz zu bewerten.

Falls es sich hierbei um ein Instrument zur Personalentwicklung (DC) handelt, muss die Beurteilung vor dem Hintergrund der Persönlichkeit der Teilnehmer in ein spezifisches Entwicklungsprogramm münden, das alle vier oben näher behandelten Schritte beinhalten sollte. Dieses sollte dann mit der entsprechenden Person besprochen und vereinbart werden. Da jeder Teilnehmer die eigene weitere Kompetenzentwicklung aktiv mitgestalten muss, benötigt er zur Orientierung ein klares differenziertes Verständnis der Beurteilungen.

Werden ACs bzw. DCs zur Überprüfung der individuellen Voraussetzungen interkultureller Managementkompetenz (*Stufe 1*) eingesetzt, stehen die allgemeine Managementkompetenz und die sozialen Basiskompetenzen im Vordergrund. Dabei handelt es sich zum einen um fundiertes Managementwissen, entsprechend der vorherigen Überlegungen also prinzipiell um Fach-, Prozess und Führungskompetenz. Zum anderen um die Überprüfung des Vorhandenseins der sozialen Basiskompetenzen sowie der Bereitschaft, diese auch zielgerichtet einzusetzen, sie zu verstärken und zu erweitern.

²⁹ vgl. Bolten (2007), S. 29f.; s.a. Stumpf et al. (2003)

Assessment Center lassen sich ebenso zur Überprüfung der nächsten Schritte des Vier-Stufen-Prozessmodell einsetzen, also des interkulturellen Wissens, der interkulturellen Handlungskompetenzen und der interkulturellen Managementkompetenz. Dabei bietet es sich zunächst an, die Verfügbarkeit der zuvor definierten Inhalte und Kompetenzen zu überprüfen. Gegen Ende der *Stufe 2* würden Schwerpunkte auf konkrete anwendbare Kenntnisse - am sinnvollsten mit Bezug auf konkrete Problemstellungen - gelegt werden, also beispielsweise auf Verhaltenswirkungen national- und regionalkultureller Spezifika, auf Bereichskulturen und Stereotypen.

Ein AC für *Stufe 3* würde sich dann auf konkrete Aufgabenstellungen in komplexen interkulturellen Handlungssituationen konzentrieren: Auf die Anwendung der interkulturellen Kernkompetenzen, auf Möglichkeiten des Vertrauensaufbaus, auf die Entwicklung kreativer Lösungsansätze für ausgewählte interkulturelle Fallbeispiele und auf Anwendungsmöglichkeiten überkultureller beziehungsorientierter Kommunikations- und Managementstile.

Ein AC für *Stufe 4* müsste differenzierter betrachtet werden. Handelt es sich um Personen, die einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess durchlaufen haben, könnte für diese eher ein Selbstevaluierungstool geeignet sein. In den meisten Fällen dürfte diese Voraussetzung wohl nicht vorliegen: Häufig sollen Führungsaufgaben in einem interkulturellen Kontext übernommen werden, ohne eine umfassende Vorbereitung für diese Aufgabe. Hier dürfte es angesichts der erheblichen Kosten, die etwa mit einer Auslandsentsendung verbunden sind, sinnvoll sein, wenn interkulturelle Managementfähigkeiten im Rahmen eines Assessment-Verfahrens explizit überprüft würden. Dies könnte beispielsweise durch eine Überprüfung der angesprochenen Managementdimensionen, ergänzt um zu der zu besetzenden Position passende interkulturelle Aspekte, erfolgen. Abbildung 6 zeigt mögliche Ansatzpunkte eines interkulturellen ACs für diese Stufe.

Interkulturelle Fachkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Spezifische kulturelle Kenntnisse über Märkte, Kunden, Produkte ➤ Abrufbarkeit, Umsetzbarkeit und Anschlussfähigkeit von Fachwissen
Interkulturelle Prozesskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kenntnis des unterschiedlichen Verständnisses von Inhalten und Bedeutung der Prozessschritte ➤ Vermittlung von Begriffen, Verständnis, Inhalten, Anforderungen und Verbindlichkeiten ➤ Zielorientierte, flexible Planungs- und Umsetzungsfähigkeit
Interkulturelle Führungskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kenntnis unterschiedlicher Einstellungen zu zentralen Werten und Anforderungen, wie Verbindlichkeit und Verantwortung, Neuerungen und Änderungen, Leistung und Ergebnisorientierung, Flexibilität und Kreativität ➤ Sicherung von Akzeptanz, Identifikation, Motivation und Verantwortungsübernahme ➤ Erfolgreich motivieren und führen
Übergeordnete Aspekte
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Erfolgreich Ziele vermitteln und erreichen ➤ Erfolgreicher Umgang mit interkulturell relevanten Erfolgs- und Konfliktpotenzialen ➤ Erfolgreiche Vermittlung unternehmensspezifischer Anforderungen und Erwartungen ➤ Überzeugungs- und Durchsetzungs- und Verhandlungsfähigkeit ➤ Anwendung eines interkulturell kompatiblen Kommunikations- und Managementstils ➤ Interkulturelles managementrelevantes Wissen teilen und Lernprozesse initiieren

Abbildung 6: Mögliche Ansatzpunkte eines interkulturellen Assessmentcenters

Im Folgenden soll ein im Rahmen eines **interkulturellen Praxisprojekts entwickeltes Assessment Center** vorgestellt werden, bei dem allerdings "nur" zentrale Elemente von interkultureller Kompetenz, also nicht einer speziellen Managementkompetenz, überprüft wurden:³⁰

Ziel des Projekts war es ein Messinstrument zu entwickeln, das die interkulturelle Kompetenz von Unternehmensmitarbeitern feststellen kann. Die Erfassung des Ist-Stands der interkulturellen Kompetenz der AC-Teilnehmer sollte den Teilnehmern und dem Unternehmen die Möglichkeit geben, geeignete Maßnahmen zur Weiterentwicklung der interkulturellen Kompetenz anzubieten bzw. zu ergreifen. Es wurde daher vorgeschlagen, das AC nach einigen Jahren mit denselben Teilnehmern erneut durchzuführen.

Zunächst wurden die Elemente, die als wichtig angesehen wurden, identifiziert und definiert: Mit der Feststellung der *Motivation für interkulturelle Kontakte* sollten Anreizfaktoren für die Aufnahme entsprechender Kontakte erfasst werden; mit *interkulturellem Kommunikationsvermögen* sollte die Fähigkeit gemessen werden, initiativ auf fremdkulturelle Personen zugehen und sich verständlich machen zu können, sowie die kulturspezifischen Elemente und Muster der eigenen sowie der fremdkulturellen Kommunikation erkennen und bewusst einsetzen zu können, und unter *zielführendem Interaktionsverhalten* wurde die Fähigkeit verstanden, authentisches, aber für interkulturelle Situationen situativ angepasstes Verhalten zu zeigen, das zur Erreichung des angestrebten Ziels führt, ohne dabei die "andere Seite" zu benachteiligen.

Für jedes Element wurde dann ein AC-Modul sowie Messinstrumente mit einem mittleren Standardisierungsgrad entwickelt. Die Beobachtungsergebnisse konnten durch eine eindeutige Zuordnung auf eine Auswertungsmatrix mit einem Punktesystem übertragen werden.

Modul 1 ermöglichte den Teilnehmern, nach einer fünfzehnminütigen Vorbereitungszeit ihre eigenen interkulturellen Kontakte zu reflektieren und Gründe dafür anzugeben, warum sie ihre interkulturellen Erfahrungen weiter ausbauen möchten.

Modul 2 sollte die Teilnehmer hinsichtlich ihrer Strategien und Vorbereitungen im Hinblick auf interkulturelle Verhandlungen testen. Sie sollten ein Konzept erarbeiten, wie der fremdkulturelle Partner in die Strategien und Entscheidungsprozesse des eigenen Unternehmens einbezogen werden kann, so dass beide Verhandlungspartner von den Synergien profitieren. Die Art der Zielerreichung stand dabei im Vordergrund. Nach Abschluss der regulären Bearbeitungszeit änderte sich die Situation des fremdkulturellen Partners, was die Teilnehmer erneut in einem fünfminütigen Statement berücksichtigen mussten. Hierdurch sollten vor allem Spontaneität und Kreativität in interkulturellen Situationen getestet werden.

Modul 3 forderte von den Teilnehmern, sich in eine fremde Kultur hineinzuversetzen und aus dieser heraus mit einer anderen Kultur zu verhandeln. Die Teilnehmer wurden in zwei verschiedene fiktive Kulturen („Temorier“ und „Salai“) mit sehr unterschiedlichen Verhaltensweisen aufgeteilt. Dann sollten sie in Verhandlungen ihre sehr unterschiedlichen Ziele erreichen und dabei die kulturellen Unterschiede berücksichtigen.

Modul 4 testete die Teilnehmer bezüglich ihrer interkulturellen Sensibilität. Sie erhielten die Aufgabe, das Verhalten zweier Mitglieder einer fremden fiktiven Kultur zu beobachten und in einer kurzen Gruppenpräsentation wiederzugeben. Dabei wurden sie hinsichtlich ihrer Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeit beurteilt.

Da die Validität der Ergebnisse sehr stark von den eingesetzten Beobachtern abhängt, wurde deren Rolle zuvor genau definiert und sie wurden umfassend informiert und vorbereitet. Auf der Grundlage der Beobachtungs- und Bewertungsergebnisse erstellten sie schließlich „Interkulturelle Kompetenzprofile“ der Teilnehmer.

³⁰ Zur Darstellung des Praxisprojekts, vgl. Peters (2009); einzelne Abschnitte wurden auch wörtlich übernommen, ohne diese direkt zu kennzeichnen.

4.2 Balanced Scorecard

Die Messung des Beitrags der individuellen und der institutionellen interkulturellen Managementkompetenz zum Unternehmenserfolg kann über organisationsinterne Steuerungs- und Erfolgsmessungssysteme erfolgen. Beispielhaft soll dies an der Balanced Scorecard (BSC) gezeigt werden.³¹

Ausgehend von einer unternehmensinternen *Vision* und *Mission* werden strategische Grundperspektiven entwickelt. In der Standardversion der BSC stehen vier „Perspektiven“ im Vordergrund, die *Finanzperspektive*, die *Kundenperspektive*, die *(Interne) Prozessperspektive* und die *Lern- oder Entwicklungsperspektive*. Diese Sichtweisen sind jedoch nicht zwingend und können durch andere Perspektiven ersetzt oder ergänzt werden. Für jede Perspektive werden Strategien formuliert, die durch Ziele und Erfolgsfaktoren operationalisiert und in Maßnahmen übersetzt werden. Umsetzung und Zielerreichung werden schließlich durch Kennzahlen bzw. Indikatoren gemessen und kontrolliert. Die BSC ist also ein Instrument zur Abbildung, Verdeutlichung und Übersetzung von strategischen Überlegungen durch erreichbare Ziele, Aktionen und Indikatoren.³²



Abbildung 7: Balanced Scorecard (BSC) - Strategische Wirkungszusammenhänge

Die Perspektiven stehen in Wechselbeziehungen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen zueinander. Betrachtet man den strategischen Ursache-Wirkungs-Kontext, so setzen die Unternehmenspotentiale (Entwicklungsperspektive) die Geschäftsprozesse (Prozess-

³¹ vgl. zu Möglichkeiten der Messbarkeit interkultureller Kompetenz auch die unveröffentlichte Masterarbeit von Schmidt (2015)

³² vgl. Kaplan/Norton (1997), Ehrmann (2006)

perspektive) um, die wiederum dafür sorgen, dass die Kunden- und Marktorientierung optimiert wird (Kundenperspektive), so dass die angestrebten finanziellen Ergebnisse erreicht werden (Finanzperspektive).³³ Vgl. hierzu Abbildung 7.

Wie kann nun die BSC als Instrument für die Messung des Beitrags interkultureller Managementkompetenz zum Erfolg einer Organisation herangezogen werden? Ausgehend von den bereits feststehenden organisationsspezifischen allgemeinen Zielen, Maßnahmen und Indikatoren bzw. Kennziffern können in einem zweiten Schritt Sub-Ziele und Strategien für die vorhandenen bzw. einzusetzenden interkulturellen Managementverfahren definiert und zu Maßnahmen und Ergebnissen verdichtet werden. Diese werden dann den einzelnen BSC-Perspektiven zugeordnet und in Indikatoren bzw. Kennziffern übersetzt. Zur Verbesserung der Transparenz und der Evaluierbarkeit kann hierfür natürlich auch eine eigene BSC verwendet werden.

Aus diesen Ergebnissen werden dann Aussagen über den Umfang des jeweiligen Beitrags des interkulturellen Managements zu den betreffenden Perspektiven sowie zu Ansatzpunkten für Verbesserungen und Schwerpunktbildungen abgeleitet werden. Schon zu einem frühen Zeitpunkt sollte auch der Versuch unternommen werden, den Beitrag zu der Finanzperspektive zu quantifizieren.

Der nachhaltige finanzielle Erfolg stellt die zentrale Perspektive für Unternehmen dar, die drei anderen Perspektiven lassen sich damit als Voraussetzungen zur Erreichung dieses strategischen Ziels darstellen. Interkulturelles Management kann zu allen drei Perspektiven (wesentliche) Beiträge liefern und damit direkt oder indirekt zur Erreichung der finanzwirtschaftlichen Ziele beitragen. Wenn man berücksichtigt, dass die methodische Herausforderung vor allem darin besteht, die interkulturellen Aspekte von den allgemeinen Managementaspekten zu separieren, müssen im Wesentlichen die folgenden drei Grundfragen beantwortet werden:

- Welche Beiträge leistet interkulturelles Management zur Verbesserung/Optimierung der Kundenzufriedenheit, zur Gewinnung neuer Kunden und/oder zur Erschließung neuer Märkte bzw. Marktsegmente?
- Welche Beiträge liefert interkulturelles Management zur Verbesserung relevanter interner Prozesse, etwa in den Bereichen Marktforschung, Produktentwicklung, Produktion oder Vertrieb?
- Welche Beiträge leistet interkulturelles Management zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter und damit zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -produktivität?

Die Messung der jeweiligen Beiträge kann letztlich nur über **Indikatoren oder Kennziffern** erfolgen. Die folgenden Vorschläge liefern Hinweise für die Entwicklung entsprechender Messgrößen:

[1] Markt- und Kundenperspektive

- Entwicklung der Kundenzufriedenheit (z.B. Servicezufriedenheit, Beratung, pünktlicher, schadensfreier Lieferung, Anzahl der Reklamationen, Reklamationsmanagement, Produktzufriedenheit) und/oder des Umsatzes pro Kunde in Abhängigkeit von dem kennifferngestützten interkulturellen Management-Background des Vertriebsverantwortlichen

³³ vgl. Kaplan et al. (2010), S. 80

- Markterfolg neuer lokaler Produkte und/oder Serviceleistungen für kulturandere Märkte und/oder des (länderspezifischen) Unternehmensimages jeweils in Abhängigkeit von dem Stand des institutionellen interkulturellen Managements

- Qualität der Unternehmenskommunikation (Häufigkeit, Konflikte, positive Rückmeldungen) mit Lieferanten, Partnern, Kunden, Politikebene in kulturanderen Kontexten

[2] Prozessperspektive

- Bewertung des (positiven) Beitrags interkulturell relevanter Prozesse, etwa in den Bereichen Information und Kommunikation, Ablauforganisation, Fehlermanagement, Netzwerkmanagement, Supply-Chain-Management, zur Erreichung der Unternehmensziele
- Qualität und Erfolg von Leistungs-, Unterstützungs- und Steuerungsprozessen durch ein verbessertes institutionelles oder individuelles interkulturelles Management
- Messung der Funktionsfähigkeit (Zugang und Nutzung) und Effizienz (Aufwand und Ertrag) der interkulturell relevanten Bereiche des Wissensmanagements- und Informationssystems
- Einfluss von institutionalisierten interkulturellen Diversity Management und/oder internen interkulturellen Konfliktvermeidungsstrategien auf die Qualität ausgewählter Prozesse

[3] Lern- und Entwicklungsperspektive

- Verbesserung von Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und -engagement (z.B. Vorschlags- und Verbesserungswesen, Kreativität und Innovation, Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten, Verweildauer im Unternehmen) durch interkulturelles Management
- Erschließung neuer Potenziale in den Bereichen Humankapital, Leistungen und Produkte durch eine Verbesserung des interkulturellen Managements (z.B. Reaktion auf Stellenausschreibungen, Übernahme von Verantwortung und Engagement)
- Möglichkeiten für Mitarbeiter, sich systematisch relevante interkulturelle Managementfähigkeiten anzueignen
- Zusammenhang zwischen erhöhter individueller interkultureller Managementkompetenz und der Entwicklung der institutionellen Managementkompetenz

Abbildung 8 fasst diese Überlegungen noch einmal zusammen.

5 Zusammenfassung

Trotz Globalisierung bleiben viele Landeskulturen und damit Kulturdivergenzen im Kern intakt. Diese Unterschiede müssen Manager berücksichtigen, wollen sie im interkulturellen Kontext erfolgreich sein. Erforderlich ist dabei eine integrative Lösung, bei der erprobte Managementverfahren flexibel an kulturelle Besonderheiten angepasst werden. Interkulturelle Managementkompetenz beinhaltet einerseits Fach-, Prozess- und Führungskompetenzen. Hinzu kommen grundlegende soziale Kompetenzen, wie respektvolle Freundlichkeit, bewusste Offenheit und intelligente Flexibilität, sowie die Fähigkeit in interkulturellen Situationen angemessen kommunizieren zu können, etwa durch Umsetzung von Elementen des Kommunikationsstils Süd. Hinzu kommt die Bereitschaft und Fähigkeit diese Kompetenzen durch allgemeines und spezifisches Wissen zu kulturellen und interkulturellen Aspekten zu ergänzen. Über eine Kombination und Erweiterung dieser verschiedenen Elemente werden interkulturelle Kompetenzen entwickelt, die zu einer interkulturellen Managementkompetenz verknüpft werden. Diese erlaubt es, auch in interkulturell anspruchsvollen Situationen flexibel, kreativ und mit angemessenem Respekt

vor anderen Kulturen erfolgs- und ergebnisorientiert zu handeln. Das Wissen um die Form und Intensität der notwendigen Berücksichtigung kulturanderer Aspekte und die entsprechende Umsetzung stellen den Kern interkultureller Managementkompetenz dar. Neben der individuellen Managementkompetenz spielt auch die "institutionelle" interkulturelle Managementkompetenz, also die Kompetenz der Gesamtorganisation bzw. des Unternehmens eine wichtige Rolle.



Abbildung 8: Interkulturelle Balanced Score Card

Die Entwicklung interkultureller Managementkompetenz kann als vierstufiger Prozess dargestellt werden. Hierbei geht es zunächst darum, zu überprüfen, ob bestimmte unverzichtbare *Basiskompetenzen* vorhanden sind und gegebenenfalls ihre Verfügbarkeit sicherzustellen. Im einem zweiten Schritt wird dann zielgerichtet *interkulturelles Wissen* über kulturelle Besonderheiten und interkulturelle Unterschiede erworben, um dieses in einem dritten Schritt mit den Management- und sozialen Fähigkeiten zu einzelnen *interkulturellen Handlungskompetenzen* zu verknüpfen. In einem vierten (Praxis-)Schritt werden die Einzelkompetenzen dann zu einer *interkulturellen Managementkompetenz* verdichtet.

Zur Messung interkultureller Managementkompetenz werden Instrumente vorgeschlagen, die sich in anderen Kontexten bereits bewährt haben und in der Lage sind, das jeweilige Niveau im Bereich allgemeiner Management- und sozialer Kompetenzen, zu erfassen. Auf der Basis der identifizierten Potenziale sowie von Soll-Ist-Abweichungen sollen dann Entwicklungsansätze aufgezeigt werden. Hierfür bieten sich *interkulturelle Assessment Center* sowie standardisierte Tests oder Zertifikate an. Zum anderen können Instrumente eingesetzt werden, die in der Lage sind, die Wirkungen der vorhandenen interkulturellen Managementkompetenz auf die Unternehmensziele darzustellen. Als Grundmodell sind hier spezielle *Balanced Scorecards* vorstellbar.

Literaturhinweise

- Aretz, H.-J. et al.* (2002) Diversity und Diversity-Management im Unternehmen, u.a. Münster
- Bamberger et al.* (2004) Grundlagen des Diversity Management
- Bergmann, N./Sourisseaux, A.L.J.* (Hrsg.) (2003) Interkulturelles Management, 3. Aufl., u.a. Berlin
- Bolten, J.* (2007) Was heißt "Interkulturelle Kompetenz? Perspektiven für die internationale Personalentwicklung; in: *Berninghausen, J. / Kreuzer, V.* (Hrsg.) Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung, London/Frankfurt 2007, S. 21 - 42
- Breidenbach, J / Nyíri, P.* (2008) Maxikulti. Der Kampf der Kulturen ist das Problem - zeigt die Wirtschaft uns die Lösung? Frankfurt/New York
- Breidenbach, J. (2009) Abschied von den Schubladen. Wie wir kulturelle Unterschiede neu verstehen können; in: Felixberger, P / Gleich, M. (Hrsg.) Culture Counts, Berlin, S. 147 - 157
- Deardoff, D.* (2006) Interkulturelle Kompetenz - Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung
- Doz, Y./Pralhad, C.*(1993) Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm; in: Bartlett, C. / Westney, D. (Hrsg.) Organisation Theory and the Multinational Corporation, u.a. London
- Dülfer, E.* (2001) Interkulturelles Management in unterschiedlichen Kulturkreisen, 6. Aufl. München/Wien
- Ehrmann, H.* (2006) Balanced Scorecard, 4. Aufl., Ludwigshafen
- Harris, P.R./Moran, R.* (1999) Managing Cultural Differences; 5th ed., Woburn MA
- Hatzer, B./Layes, G.* (2005) Interkulturelle Handlungskompetenz; in: Thomas, A et al. (Hrsg.) Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1 Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, 2. Aufl.
- Helmolt, K. v (2007) Einsatz gesprächsanalytischer Methoden zur Vermittlung interkultureller Kompetenz in Training und Beratung; in: Straub, J. et al. (Hrsg.) Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Stuttgart, S. 736-772
- Holden, N.* (2004) Cross-Cultural Management, Harlow
- Jammal, E. / Schwegler, U.* (2007) Interkulturelle Kompetenz im Umgang mit arabischen Geschäftspartnern . Ein Trainingsprogramm. Bielefeld
- Javidan, M. et al. (2010) Der Globale Manager; in: Harvard Business Manager, Juni 2010, S. 24 - 33
- Kaplan, R.S.* (2001) Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart
- Kaplan, R.S./Norton, D.P.* (1997) Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, u.a. Stuttgart
- Kaplan, R.S. et al.* (2010) Allianzen führen mit der Balanced Scorecard; in: Harvard Business Manager, April 2010, S. 77 - 85
- Koch, E.* (2014) Globalisierung: Wirtschaft und Politik, Wiesbaden
- Koch, E.* (2012) Interkulturelles Management, Konstanz/München
- Koch, E.* (2009) Plädoyer für einen "Kommunikationsstil Süd" - Kommunikation in multikulturellen Situationen; in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität. München /Mering, S. 159 - 184 (Download unter: <http://www.eckart-koch.de/de/downloads.html>)

- Koch, E.* (2008/1) Interkulturelles Management: Vorschläge zur Abgrenzung und Systematisierung; in: Koch, E./Speiser, S. (Hrsg.): Interkulturelles Management - Neue Ansätze, Erfahrungen und Erkenntnisse; München/Mering, S. 1 - 33 127 (Download unter: <http://www.eckart-koch.de/de/downloads.html>)
- Krewer, B. / Uhlmann, A.* (2015) Modelle zur internationalen Kompetenzentwicklung; Bad Honnef, 2. Aufl.
- Maznevski, M. / Zander, L.* (2001) Leading Global Team: Overcoming the Challenge of the Power Paradox; in: Mendenhall, M. et al. (ed.) Developing Global Business Leaders, Westport/London
- Meckl, R.* (2006) Internationales Management, München
- Meier, H./ Roehr, S. (Hrsg.)* (2004) Einführung in das Internationale Management, Herne/Berlin
- Müller, S. / Gelbrich, K.* (1999) Interkulturelle Kompetenz und Erfolg im Auslandsgeschäft: Status quo der Forschung, in: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre 21, TU Dresden
- Peters, J.* (2009) IK-Profil - Ein Assessmentcenter zur Feststellung interkultureller Kompetenz von Mitarbeitern; in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität; München/Mehring, S. 39 - 52
- Reineke, R.-D.* (2001) Business Driven Intercultural Management; in: Reineke, R.-D. / Fussinger, Ch. (Hrsg.) Interkulturelles Management, Wiesbaden
- Rigeaudeau, J.-P.* (2009) Umgang mit Veränderungen: Eine Herausforderung für Hochschulen und Unternehmen; in: *Oesterle, M.-J. / Schmid, S.* (Hrsg.) Internationales Management - Forschung, Lehre, Praxis. Stuttgart
- Scherm, E./Süß, S.* (2002) Personalführung in internationalen Unternehmen; in: WISU 4/02, S. 512-526
- Scherm, E./Süß, S.* (2001) Internationales Management; München
- Schwarz-Woelzl, M. / Maad, C.* (2004) Diversity und Managing Diversity Teil 2: Fallbeispiele, Good Practice
- Söderberg, A.-M.; Holden, N.* (2002): Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World; in: International Journal of Cross Cultural Management 2/2002.
- Stahl, G./Björkmann, I.* (Hrsg.) (2006) Handbook of Research in International Human Resource Management; Cheltenham (UK)
- Stuber, M.* (2009) Diversity. Das Potenzial-Prinzip, 2. Aufl., Köln
- Stumpf, S. et al.* (2003) Assessment Center als Instrument zur Förderung der Handlungskompetenz von Fach- und Führungskräften in der internationalen Jugendarbeit; in: Internationaler Jugendaustausch- und Besucherdienst der Bundesrepublik Deutschland (IJAB) e.V. (Hrsg.): Forum Jugendarbeit International, Münster 2003, S. 70-91
- Thomas, A.* (2003) Interkulturelle Kompetenz - Grundlagen, Probleme und Konzepte; in: Erwägen Wissen Ethik 14/1, S. 137 - 150
- Trompenaars, F. / Woolliams, P.* (2004) Business Weltweit. Der Weg zum interkulturellem Management. Hamburg
- Vedder, G.* (Hrsg.) (2004) Diversity Management und Interkulturalität, Mering/München
- Wächter, H. et al.* (2003) Personelle Vielfalt in Organisationen. Mering/München
- Wächter, H. et al.* (2004) Anwendungsfelder des Diversity Management, Mering/München

Nicht veröffentlichte Masterarbeiten und Projektberichte

Duarte, M. (2015) Die Entwicklung interkultureller Managementkompetenzen deutscher Manager in Taicang, China. Unveröffentlichte Masterarbeit: Studiengang "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation" an der Hochschule München

Schmidt, B. (2015) Messbarkeit des Mehrwerts von interkultureller Kompetenz auf Unternehmensebene: Grundsätze und Indikatoren: Studiengang "Interkulturelle Kommunikation und Kooperation" an der Hochschule München