

Regina Hauser

Aspekte interkultureller Kompetenz

Lernen im Kontext von Länder-
und Organisationskulturen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Deutscher Universitäts-Verlag

Geleitwort

Das ausgehende 20. Jahrhundert wurde Zeuge eines tief greifenden gesellschaftlichen Strukturwandels, im Zuge dessen sich der weltweite Integrationsprozess einzelner gesellschaftlicher Funktionssysteme, allen voran der Wirtschaft, ähnliches gilt auch für das Rechts- und Wissenschaftssystem, enorm beschleunigt hat. Schon seit längerem wird dieser Prozess unter dem Stichwort der Globalisierung diskutiert. Das Zusammenwachsen unserer Welt zu einer einheitlichen Weltgesellschaft ist einerseits mit einem erheblichen Einflussverlust des politischen Systems verbunden, soweit dieses in seinen traditionellen nationalstaatlichen Grenzen organisiert ist. Es wird andererseits von Organisationen vorangetrieben (vornehmlich in der Form von Unternehmen), die als Organisationen einen weltumspannenden Charakter bekommen haben. Die Begrifflichkeit für diesen an sich schon länger existierenden Typus hochkomplexer sozialer Systeme, der sich in der jüngsten Vergangenheit vom Ausnahmetyp zu der das Bild von Unternehmen allgemein prägenden Form entwickelt hat, oszilliert noch zwischen unterschiedlichen Varianten: internationale, multinationale, transnationale, globalisierte Unternehmen und Konzerne. Hinter diesem heterogenen Sprachgebrauch verbergen sich unterschiedliche strukturelle Spielarten, wie dem Erfordernis weltweiter Präsenz organisatorisch am besten entsprochen werden kann (von einem starken Zentrum aus mit einer Tendenz zur weltweiten Vereinheitlichung aller relevanten Prozesse und Strukturen oder multizentrisch organisiert mit einer hohen dezentralen Verantwortung und Selbststeuerung). Wie auch immer Unternehmen dieses im Wirtschaftssystem inzwischen verallgemeinerte Erfordernis einer weltweiten organisatorischen Präsenz strukturell lösen, sie handeln sich damit ein bislang nicht gekanntes Niveau an Eigenkomplexität ein. Vielleicht kann sich zur genaueren Bezeichnung dieses neuen Niveaus der Begriff "multidomestic organization" einbürgern, wie er von Dirk Baecker bevorzugt wird. Mit diesem Begriff kommt die zentrale Herausforderung dieses Typs von Organisation treffend zum Ausdruck. Es gilt einerseits für die nachhaltige Wirksamkeit weltumspannender Entscheidungszusammenhänge zu sorgen, d. h. organisationsförmige Koordinationsmechanismen durchzusetzen, und andererseits dabei zur Kenntnis zu nehmen, dass sich die Organisation auf eine Vielzahl höchst heterogener, regional eingefärbter "Heimaten" stützen muss, die gelingende Kommunikation über diese dezentralen Heimaten hinweg in einem äußerst hohen Maß unwahrscheinlich machen. Das ist die in der täglichen Praxis solcher Unternehmen immer wieder erfahrbare Sollbruchstelle, an der sich neuere Theorien zur Unternehmenssteuerung zurzeit abarbeiten (beispielhaft dazu Ch. A. Bartlett und S. Ghoshal 2002). Natürlich kreisen diese Über-

legungen auch um die Frage, welche Fähigkeiten und Kompetenzen Manager in solchen als Organisation weltweit aufgestellten Unternehmen benötigen, um die damit deutlich erhöhte Eigenkomplexität zielgerichtet bewältigen zu können.

Seit längerem wird in diesem Zusammenhang bereits von interkultureller Handlungskompetenz gesprochen, um vor allem bezogen auf Manager jene besonderen Fähigkeiten zu beschreiben, die in dem genannten Organisationstypus heutzutage vorrangig benötigt werden. Ein Blick in die Literatur zeigt, dass dieser Begriff bislang weder eine angemessene theoretische Schärfe gewinnen konnte noch eine brauchbare Grundlage für geeignete Lernarchitekturen zur Vermittlung der geforderten Kompetenzen zu liefern in der Lage ist. Genau an diesem Defizit versucht die Autorin der vorliegenden Arbeit anzusetzen. Sie verfolgt dabei im Grunde genommen zwei Zielsetzungen. Es geht ihr einerseits um eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Begriff der Interkulturalität und andererseits um die Frage, welche Kompetenzen Organisationsmitglieder benötigen, die über große Distanzen und kulturell unterschiedlich geprägte Einheiten hinweg gelingende Kommunikation sicherstellen sollen, und wie solche Kompetenzen vermittelt werden können. Als empirische Grundlage stützt sie sich auf ein Begleitforschungsmaterial, das sie aus der persönlich durchgeführten Evaluation eines Weiterbildungsprogramms für Manager gewonnen hat, das sich speziell dem Aufbau einer interkulturellen Handlungskompetenz gewidmet hat.

In Abgrenzung zum Mainstream des Denkens über interkulturelle Fragen beschreibt die Autorin mutig neue Wege. Sie greift in ihrem Kulturverständnis auf die system- bzw. differenztheoretisch begründeten Arbeiten Dirk Baeckers zurück, denen zufolge Kultur ein Suchbegriff ist, dem eine klare heuristische Funktion im Kommunikationsgeschehen zukommt und der sich deshalb einer präzisen inhaltlichen Fixierung entzieht. "Wer es trotzdem versucht, zeigt damit nur, dass er dem Begriff nicht gewachsen ist." (D. Baecker 2000, S. 33). Nähert man sich mit dieser theoriearchitektonischen Vorentscheidung (was die Autorin tut) an das Problem der Kommunikation in "multidomestic organizations" an, dann wirkt "Kultur als Beobachtungsformel für potenzielle Unterschiede", die jeweils herangezogen werden, um sich des eigenen kulturellen Gewordenseins, der eigenen Identität (d. h. der zentralen Bestimmungsgründe von Zugehörigkeit) gewahr zu werden. Der Verweis auf Kultur (mit welcher speziellen Konnotation auch immer) verpflichtet auf Verhaltensweisen, die diesen elementaren Ausdruck von Zugehörigkeit manifestieren. Genau in diesem impliziten Verweisungsmoment liegt das zentrale Dilemma kulturelle Grenzen überschreitender Kommunikation und Kooperation in Organisationen. Die unwillkürliche Festlegung auf eine unreflektierte, weil bislang als

nicht weiter hinterfragbar wirkende Vergangenheit verstellt den Blick für die prinzipielle Offenheit einer gemeinsamen Zukunft. Gibt man dem Kulturbegriff jene theoretische Fassung, der zufolge in der Kulturbegegnung immer die Chance steckt, in der Differenz zu anderen bislang ungesehene Selbstverständlichkeiten der eigenen Identität zu entdecken, dann eröffnet sich auf dieser Grundlage die Möglichkeit zur individuellen wie kollektiven Selbstdistanzierung. Das kulturell Fremde verschafft einem die Möglichkeiten, bislang Unentdecktes an der eigenen Identität zu sehen und die darin enthaltenen Festlegungen als kontingent zu setzen. Damit wird der Begriff Kultur aufgemacht für die gerade im Kontext heutiger Organisationen so elementare Erfahrung einer offenen Zukunft, ein Aufmachen, das aus Sicht der Autorin den Kulturbegriff einer globalisierten Welt zuallererst prägen sollte.

Fasst man Kultur als Suchbegriff auf, dann markiert er im Kommunikationsgeschehen über Kulturgrenzen hinweg eine unvermeidliche Stelle besonderer Ungewissheit, in deren Bewältigung die Autorin die eigentliche Herausforderung interkulturellen Managements sieht. Worauf kommt es im kulturübergreifenden Kontakt in Organisationen letztlich ganz besonders an? Wenn es um den Aufbau interkultureller Handlungskompetenz geht, so ist aus ihrer Sicht die eigene persönliche Erfahrung in der Begegnung mit anderen Kulturen sowie die reflexive Auswertung dieser Erfahrungen im Hinblick auf die eigenen kulturellen Hintergründe von ausschlaggebender Bedeutung. Denn die Entwicklung dieser Kompetenzfelder ist primär keine Frage der Vermittlung kognitiven Wissens, sondern berührt wichtige Dimensionen der eigenen Persönlichkeit. Sie tangiert vor allem die Kommunikationsfähigkeit in besonders Unsicherheit stiftenden sozialen Situationen. Gerade in dieser Hinsicht hat sich die Autorin von ihrer Ausgangshypothese, bei interkultureller Handlungskompetenz gehe es im Kern um das Verstehen der Eigenheiten fremder Kulturen, schrittweise verabschiedet: "Nicht das Wissen oder Verstehen des Fremden ist der Kern interkultureller Handlungskompetenz, sondern die Fähigkeit, von Wissen auf Nicht-Wissen, von Verstehen auf Nicht-Verstehen umzustellen."

Dies ist wohl unzweifelhaft die wichtigste und praktisch folgenreichste Erkenntnis der vorliegenden Doktorarbeit. Denn Nicht-Wissen in kulturübergreifenden Kommunikationssituationen löst im professionellen Kontext von Organisationen immer erhebliche Ängste aus und stimuliert deshalb die entsprechenden (ihrerseits wiederum kulturspezifischen) Muster der Angstabwehr. Der Verlust eingespielter sozialer Sicherheiten, der im Moment des Kulturkontaktes in einem gewissen Ausmaß stets eintritt, impliziert immer auch ein erhebliches Maß an Sprachlosigkeit; er stimuliert Ohnmachtserfahrungen; er konfrontiert mit dem eigenen Erleben von

Inkompetenz, ein Umstand, der, wie die Autorin beschreibt, durchaus schockähnliche Zustände zur Folge haben kann. Wenn es darum geht, sich in interkulturellen Kontexten gekonnt bewegen zu lernen, dann ist die Fähigkeit, mit den unvermeidlichen Verunsicherungen, die mit solchen Kontexten immer verbunden sind, durchaus selbstreflexiv fertig zu werden, die wohl wichtigste Herausforderung. Ein souveräner Umgang mit Nichtwissen im kulturübergreifenden Kontakt zeigt sich zuallererst in einer angemessenen Kommunikationsfähigkeit, d. h. im produktiven Umgang mit unvermeidlichen Missverständnissen. Dieser souveräne Umgang äußert sich in dem Wissen um die Notwendigkeit besonderer kommunikativer Anstrengungen, in dem Wissen um den diesbezüglichen "Investitionsaufwand"; er zeigt sich in einer prinzipiell dialogischen Grundhaltung, im Sich-Zeit-Nehmen für die Begegnung, die es ermöglicht, mit den anderen sicherheitsspendende Erfahrungen zu produzieren, die für daran anschließende Kommunikationsereignisse wiederum die Grundlage schaffen. Versteht man diese wichtigen Einsichten der vorliegenden Doktorarbeit, so vermag man langsam das ganze Ausmaß an Kommunikationslasten zu ermessen, das sich Unternehmen mit ihrer Entwicklung zu "multidomestic organizations" in ihr Inneres hineinorganisiert haben. Im raschen Lernen, wie mit diesem qualitativ neuen Niveau an Kommunikationsforderungen konstruktiv umgegangen werden kann, liegt das Geheimnis jener Unternehmen, die den Weg in die Internationalisierung erfolgreich geschafft haben.

Rudolf Wimmer