

### Der Spagat zwischen Reproduktion und Überwindung von Klischees: praktische Vermittlung interkultureller Kompetenz für angehende Manager an der Hochschule Bremen

Berninghausen, Jutta

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Berninghausen, J. (2007). Der Spagat zwischen Reproduktion und Überwindung von Klischees: praktische Vermittlung interkultureller Kompetenz für angehende Manager an der Hochschule Bremen. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 6(3), 65-72. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-453390>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## Der Spagat zwischen Reproduktion und Überwindung von Klischees – praktische Vermittlung interkultureller Kompetenz für angehende Manager an der Hochschule Bremen

Prof. Dr.  
Jutta Berninghausen

Professorin für Interkulturelles Management, Hochschule Bremen, School of International Management

### Abstract

The training of Intercultural competence is given high priority in the study programmes of the "School of International Business" at the Hochschule Bremen. One third of the curricula of the study course "International Studies of Global Management" are social skills.

To prepare students for their future positions in management, bachelor students in economics first of all need practical knowledge of how to act in an intercultural competent way rather than discussing different approaches of intercultural theories.

Intercultural competence is part of a broader social or emotional competence, a skill which is always needed in dealing with people. Emotional intelligence includes affirmative introspective, intercultural literacy, self governance and social architecting.

How is it possible to prepare students for their year abroad and educating them to intercultural literacy without reproducing stereotypes and clichés? Although generalizing cultural stereotypes can never fully reflect reality, it might be useful to work with some generalization in the training setting. Only if we know how and why people from other cultures communicate, it is possible to understand their actions and react to it in an appropriate way. It is important to stress that these generalizations are always mere constructs and do not reflect reality. However, we need them to learn and find solutions to anticipated problems.

### 1. Die „School of International Business“ an der Hochschule Bremen

Die „School of International Business“ an der Hochschule Bremen (SIB) gehört zum Fachbereich Wirtschaft und beinhaltet sechs siebensemestrig internationale Bachelor Studiengänge in Global Management, Tourismus Management, Volkswirtschaft, Wirtschaftsingenieurwesen, Steuer und Wirtschaftsrecht, sowie mehrere zahlungspflichtige, nicht-konsequente Master-Studiengänge (MBA und MA) und einen konsekutiven Master-Studiengang (MA) in Planung (insgesamt ca. 800 Studierende von 2000 im Fachbereich Wirtschaft und von 8000 an der Hochschule insgesamt).

Allen internationalen Bachelor Studiengängen gemeinsam ist ein verpflichtendes Auslandsjahr im 5. und 6. Semester, das ein Semester Studium und ein Semester Praktikum in einem selbst gewählten Betrieb umfasst. Insgesamt hat die SIB Kooperationen mit über 70 Partneruniversitäten weltweit und empfängt jedes Semester bis zu 100 internationale Gaststudierende. Aus

diesem Grund wird mindestens ein Drittel aller Lehrveranstaltungen auf Englisch durchgeführt.

Der Studiengang Global Management, um den es hier gehen soll, bereitet die Studierenden auf Managementtätigkeiten in international operierenden Firmen aus. Das Auslandsjahr im 5. und 6. Semester wird in Schwellenländern Asiens, Lateinamerikas und Südafrikas absolviert.

Als erster der zahlreichen internationalen Studiengänge der Hochschule und der Universität Bremen, umfasst hier die Vermittlung von sozialer Kompetenz ungefähr ein Drittel der betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Vier Module in „Social Skills“, bestehend aus Interkulturellem Handlungstraining, Kommunikation, Rhetorik, Psychologie, Ethik, allgemeine Landeskunde und Diversity Management, vier Module Vorbereitung auf die Landessprache, sowie zwei Module Auslandsvor- und -nachbereitung sind Bausteine zu einer umfassenden interkulturellen Vorbereitung.

## **2. Zum Verhältnis der Vermittlung von praktischem und theoretischem Wissen**

Das Studium Global Management soll dazu befähigen, als Manager oder Managerin in einem internationalen Umfeld zu arbeiten. Potentielle Arbeitgeber sind dabei nicht nur große, multinationale Konzerne oder internationale Organisationen der Entwicklungspolitik. Vor dem Hintergrund fortschreitender Verlagerung von Produktionsstandorten in sogenannte Billiglohnländer oder in die ausgewiesenen Wachstumsregionen, ASEAN, Indien, Lateinamerika oder Südafrika, entwickeln zunehmend auch mittelständische Unternehmen globale Strategien und benötigen dafür geeignetes Managementpersonal. Interkulturelle Kompetenz ist dabei eine zentrale Fähigkeit, die im Studium erlernt werden soll.

Das interkulturelle Wissen, das die Studierenden für ihre späteren Tätigkeiten mitbringen müssen, sind praktische Fähigkeiten in dem Umgang mit Menschen anderer Kulturen, als Führungskraft, als Team-MitarbeiterIn oder als VerhandlungspartnerIn.

Sicherlich existieren Studiengänge, in denen die Vermittlung fundierter theoretischer Grundlagen und Hintergründe des Fachs für die spätere Berufspraxis eine größere Bedeutung hat. Hierzu mögen die eher forschungsorientierten Masterstudiengänge gehören oder vielleicht auch Bachelorstudiengänge in Fachgebieten wie etwa Psychologie oder Linguistik. Meines Erachtens ist für ein Bachelorstudium im Fachbereich Wirtschaft die Theorie interkulturellen Wissens jedoch nur in dem Maße

nützlich, wie sie für die praktische Umsetzung in den Berufsalltag relevant wird.

Inhalt der interkulturellen Lehre im Studiengang Global Management ist also weniger eine kritische, analytische Diskussion verschiedener Forschungsrichtungen und Ansätze, als vielmehr die konkrete Vermittlung einer gezielten Auswahl praxisrelevanter Strategien und Instrumente. Deshalb wurde das Lehrgebiet in diesem Studiengang auch explizit interkulturelles Handlungstraining genannt.

### **3. Umgang mit kulturellen Stereotypen im Training**

Wie kann man angehende MangerInnen praxisrelevant auf einen Auslandsaufenthalt vorbereiten, ohne dabei immer wieder kulturelle Klischees zu reproduzieren und zu verfestigen?

Interkulturelle Kompetenz ist für mich eingebettet in eine generelle soziale oder emotionale Kompetenz, eine Fähigkeit, die man immer im Umgang mit Menschen benötigt. Ist es aber oft schon schwer genug, im Alltag seines eigenen geographischen Kulturkreises unterschiedliche Werte und Verhaltensweisen seiner Mitmenschen richtig zu interpretieren, wie viel schwerer ist es dann, dies in einer neuen, fremden Umgebung zu tun.

Zur Veranschaulichung dieser Erklärung finde ich das Modell von Rowe und Gardenswartz nützlich, die hauptsächlich zum Thema Managing Diversity arbeiten. Sie nennen ihr Modell „Emotional Intelligence und Diversity“ (Cherbosque 2005). Zur Erlangung emotionaler Intelligenz und einer bewussten Anerkennung menschlicher Vielfalt sind ihrer Meinung nach vier Aspekte nötig. Der erste Schritt, „Affirmative Introspective“, ist die Selbsterkenntnis. Eine bewusste Reflektion der eigenen Werte und Normen und die Auseinandersetzung mit Vorurteilen, die das Verhalten lenken, führen dazu, die eigenen emotionalen Reaktionen vorherzusehen und mit ihnen umgehen zu können. Der nächste Schritt „Intercultural Literacy“ hat das Ziel, andere kulturelle Normen und Werte kennen zu lernen, sie zu verstehen und Nutzen und Grenzen aller Normen, auch der eigenen, zu erkennen. Während „Self Governance“ sich auf die Fähigkeit bezieht, mit Ambiguität und den eigenen Schwächen umgehen zu können, meint „Social Architecting“ die Fertigkeiten, die benötigt werden, um interkulturell effektiv zu kommunizieren, Konflikte lösen zu können und im Sinne von Diversity Management die Umwelt in nicht ausgrenzender, sondern synergetischer Art und Weise so zu gestalten, dass die Potentiale und Bedürfnisse aller Beteiligten genutzt und respektiert werden.

Ganz zentral ist hierbei die Einführung eines offenen und dynamischen Kulturbegriffs. In der Ethnologie wurde die Existenz

von statischen, nur schwer veränderbaren Nationalkulturen bereits vor Jahrzehnten durch eine dynamische Sicht von Kultur als ein sich ständig wandelnder Prozess ersetzt (Moosmüller 2000, Breidenbach / Nyiri 2001). Hinterfragt wird auch, inwieweit sich unterschiedliche Nationalkulturen in der heutigen Zeit, insbesondere in den durch Migration bestimmten urbanen Schmelztiegeln, überhaupt noch klar voneinander abgrenzen lassen. Begriffe wie Transkulturalität beschreiben einen Prozess der Verflechtungen und Vermischung von verschiedenen Kulturen im Zeitalter der Globalisierung (Welsch 1995). Ich denke, eine Definition von Kultur, die diese Vielschichtigkeit berücksichtigt, hat sich inzwischen sogar bei den eher pragmatisch orientierten interkulturellen Trainern durchgesetzt.

Kulturelle Zuordnungen sind aber meines Erachtens nach weit komplexer, ist doch die kulturelle Prägung eines Menschen nicht nur von seiner ethnischen oder nationalen Herkunft bestimmt. Der Diversity Ansatz erweitert die Beschreibung kultureller Differenzen um weitere Kategorien, wie z.B. soziale Klasse, Religion, Alter, Geschlecht oder der sexuelle Orientierung, die sich auch im europäischen Antidiskriminierungsgesetz widerspiegeln. Nach Cox und Bayle ist Diversity ein Mix von Menschen innerhalb eines Sozialsystems, die erkennbar unterschiedliche, sozial relevante Gruppenzugehörigkeit haben (Cox / Beale 1997). Definiert man Kultur auch in diesem Sinne, wäre unsere kulturelle Identität nicht nur einem ständigen Wandel unterworfen, sondern auch ein Geflecht von unterschiedlichen kulturellen Prägungen, die sich in vielfältiger Weise ineinander verweben. So können zum Beispiel Menschen aufgrund unterschiedlicher Nationalitäten zwar in vielen Bereichen verschieden sein, durch ihre Zugehörigkeit zu einem Geschlecht, einer Altersgruppe oder einer sozialen Schicht aber dennoch kulturelle Ähnlichkeiten feststellen, die über nationale Grenzen hinweg gehen.

Ethnologen scheuen sich daher generell, von kulturellen Differenzen zu sprechen (Moosmüller 2000). Moosmüller zitiert Dahlen, der den interkulturellen Trainern vorwirft, ein anwendungsorientiertes, vereinfachendes Denken kultureller Differenz aufrechtzuerhalten, „da sich ein Kulturkonzept, das Kontextualisierung, Details und dichte Beschreibung favorisiere“ nicht vermarkten ließe (Moosmüller 2000:23). Vermarkten kann man allerdings wirklich nur ein Konzept, das den Käufern einen gewissen Nutzen bringt. Jemandem, der eine praktische Handlungskompetenz im Umgang mit Menschen anderer Kulturen erwerben will, nützt es wenig, wenn ihm oder ihr im Training lediglich vermittelt wird, dass es, streng genommen, keine verallgemeinerbaren Kulturdifferenzen gibt. Überträgt man das theoretische Wissen um kulturelle Vermischungen und Prozesshaftigkeit konsequent in die Praxis, könnten kulturvergleichende Studien immer nur Momentaufnahmen beschreiben und Men-

schen als Individuen und nicht mehr als Vertreter bestimmter Kulturen ansprechen. Wenn TrainerInnen sich aus Angst vor fehlerhaften Verallgemeinerungen scheuen, kulturelle Gruppierungen zu konstruieren, hat eine interkulturelle Vorbereitung nur noch wenig Handlungsrelevanz.

Ich teile die Sorge, durch interkulturelle Vorbereitung kulturelle Unterschiede zu verabsolutieren und damit festzuschreiben. Gleichzeitig ist es eine Tatsache, dass kulturelle Differenzen real erfahren werden. Menschen fühlen sich unterschiedlichen Gruppen zugehörig und identifizieren sich mit oder grenzen sich ab von den idealtypischen Rollenmustern dieser Kulturen. Dabei ist es natürlich wichtig im Auge zu behalten, dass es sich hier nur um Konstrukte handeln kann, die, selbst wenn sie stimmen, immer nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit beleuchten, höchstens eine Tendenz und nie die Realität ausdrücken können. Im Training wird also kategorial getrennt, was in Wirklichkeit vielschichtig ineinander verwoben ist. Auf diesen Widerspruch weise ich in meinen Trainingskursen immer wieder hin, und relativiere die vermittelten Stereotype, indem ich auch Unterschiede auf anderen Kulturebenen behandle, wie z.B. Mann/Frau oder Unter-/Oberschicht. Die länderspezifischen *Ergebnisse* der Untersuchungen von Hofstede oder Trompenaars beziehe ich nur unter einer sehr kritischen Perspektive in ein Training ein, da sie die Perspektive der Entwicklung und des Wandels von Kultur vernachlässigen.

Ich denke, in der praktischen Vermittlung von interkultureller Kompetenz ist es unumgänglich, notwendige Verallgemeinerungen und Gruppierungen hinzunehmen, um handlungsfähig zu bleiben, damit mit diesen Konstrukten Probleme erkannt und Lösungsstrategien erarbeitet werden können.

Eine effektive interkulturelle Vorbereitung steht immer vor dem Dilemma, Vorurteile reproduzieren zu müssen, um sie überwinden zu können. Nur kann man dieses Dilemma nicht lösen, indem man so tut, als gäbe es keine verallgemeinerbaren Erfahrungen. Aus wahrnehmungspsychologischer Sicht ist die Bildung von Stereotypen doch nicht nur unumgänglich, sie ist auch nützlich, um die Komplexität der Wahrnehmungen in Kategorien zu ordnen, zu vereinfachen und Entscheidungen treffen zu können. Dieses Wissen ist die Voraussetzung für einen kritischen Umgang mit den eigenen Vorurteilen und gehört zu jedem Grundkurs in interkultureller Kommunikation.

#### **4. Vermittlung interkultureller Kompetenz im BA Studiengang Global Management**

Meine interkulturellen Trainingskurse basieren immer auch zu einem guten Teil auf vereinfachenden Verallgemeinerungen.

Nach einer Einführung in einen oben beschriebenen, offenen Kulturbegriff, führe ich die Kulturdimensionen von Hall, Hofstede und Trompenaars ein, anhand derer die Studierenden zunächst einmal mit Hilfe von gestellten Problemen („Wie würden Sie handeln wenn...“) ihre eigenen kulturellen Werte und Normen erarbeiten. Zur Sprache kommen sollten hier auch die Widersprüche zwischen den vermittelten Wertvorstellungen und Rollenidealen einer Kultur einerseits und der real gelebten Alltagspraxis andererseits. Solche Rollenideale schaffen Leitkulturen, die bestimmen, welches Verhalten in einer Gesellschaft unterstützt oder sanktioniert wird. TrainingsteilnehmerInnen aus Asien oder Afrika beschreiben zum Beispiel oft Konflikte zwischen ihrer noch sehr kollektivistischen, gemeinschaftsorientierten Gesellschaft und ihren persönlichen, eher individualistischen Zielen oder Forderungen nach mehr Gleichberechtigung in einer hierarchisch, patriarchalischen Gesellschaft.

In einem nächsten Schritt werden kontrastierende Kulturstandards präsentiert und mit Hilfe der Kulturdimensionen interpretiert. Hierfür werden mit Hilfe von Fallbeispielen Konfliktsituationen, die aus kontrastierenden Wertvorstellungen entstehen, diskutiert. Die schematische Zuordnung dieser Dimensionen zu bestimmten Ländern lehne ich ab. Ich vermittele jedoch, dass man bestimmte Verhaltensweisen oder Einstellungen in dem einen Land eher erwarten kann als in einem andern. Wichtig finde ich, immer die positiven sowie die negativen Implikationen jeder möglichen Sichtweise zu diskutieren, um einer vorschnell angenommenen Überlegenheit der eigenen Werte entgegenzuwirken.

Kulturelle Differenzen sollten auch nie unabhängig vom ökonomischen und politischen Kontext betrachtet werden. Bestehende Machtstrukturen dürfen aus der interkulturellen Diskussion nicht ausgeklammert werden. Der Diversity Ansatz hat hier die monokulturelle Organisationskultur beschrieben, die sich im angloamerikanischen Raum an dem Leitbild des SWAMP orientiert, dem „straight, white, anglosaxon, male protestant“, ein Leitbild, an das sich andere kulturelle Gruppen anpassen müssen, wenn sie Erfolg haben wollen. Ich denke, es ist wichtig mit zu diskutieren, wie sich diese Machtunterschiede in interkulturellen Begegnungen widerspiegeln. Die Strukturierung von Wahrnehmung und die Funktion und Umgang mit Stereotypen und Vorurteilen sind wichtige Bestandteile dieses Moduls.

In einem nächsten Schritt, werden Methoden und Fertigkeiten wie aktives Zuhören, Metakommunikation, Perspektivwechsel und „reframing“ eingeübt, um interkulturelle Konflikte in den Fallbeispielen lösen zu können.

Ein Training, das vermittelt, wie und aus welchen Beweggründen sich Deutsche, IndonesierInnen, AmerikanerInnen oder

ChinesInnen sich möglicherweise verhalten werden, verfestigt zwar einerseits ein Stück vorgefertigtes Klischee und steuert das Wahrnehmungsraster nach dem Motto „wir sehen eher das, was wir zu sehen erwarten“. Andererseits können aber solche Informationen auch die Bildung von unreflektierten Vorurteilen in der Begegnung mit fremden Menschen verhindern. Nur wenn man weiß, warum Menschen aus anderen Kulturen in bestimmter Weise handeln und kommunizieren, kann man ihr Verhalten nachvollziehen und angemessen darauf reagieren.

Von daher halte ich eine praxisrelevante Auslandsvorbereitung ohne jegliche Vermittlung von Stereotypen weder für möglich, noch sinnvoll.

Die Kunst besteht vielmehr in der Gratwanderung zwischen hilfreichem Erklärungsmodell und rigidem Vorurteil. Eine eindeutige Lösung gibt es nicht in diesem Dilemma und es wird immer eine Frage von Fingerspitzengefühl und individueller interkultureller Kompetenz sein, auf diesem schmalen Grat nicht abzustürzen.

## Literaturverzeichnis

Breidenbach, J. / Nyíri, P. (2001): Interkulturelle Kompetenz als Business. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 2001(4), S. 70-75.

Cherbosque, R. et al. (Hrsg.) (2005): *Emotional Intelligence and Diversity Serie*. Los Angeles: Emotional Intelligence and Diversity Institute.

Cox, T. / Beale, R.L. (Hrsg.) (1997): *Develop Competency to manage Diversity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Moosmüller, A. (2000): Die Schwierigkeit mit dem Kulturbegriff in der Interkulturellen Kommunikation. In: Alsheimer, R. / Moosmüller, A. / Roth, K. (Hg.): *Lokale Kulturen in einer globalisierenden Welt, Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder*. Münster / München / New York: Waxmann, S. 15-31.

Welsch, W. (1995): Transkulturalität. Zur veränderten Verfaßtheit heutiger Kulturen. *Zeitschrift für Kulturaustausch* 45(1), S. 39-44.



