

Pries, Karin; Pries, Ludger; Wannöffel, Manfred

**Working Paper**

## Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen: Eine konzeptionelle Literaturstudie

Arbeitspapier, No. 235

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Pries, Karin; Pries, Ludger; Wannöffel, Manfred (2011) : Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen: Eine konzeptionelle Literaturstudie, Arbeitspapier, No. 235, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116693>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Arbeitspapier **235**

**235**

Karin Pries | Ludger Pries

Manfred Wannöffel

**Interkulturelle Kompetenz  
in grenzüberschreitenden  
Arbeitszusammenhängen**

**Arbeitspapier Nr. 235**

Karin Pries  
Ludger Pries  
Manfred Wannöffel

**Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen**

**Eine konzeptionelle Literaturstudie**

Pries, Karin, Dr., Geschäftsführerin Intercultural Consultancy and Studies  
(INCCAS)

Pries, Ludger, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls Soziologie/Organisation, Migration,  
Mitbestimmung an der Ruhr-Universität Bochum

Wannöffel, Manfred, Dr., Geschäftsführender Leiter der Gemeinsamen Arbeitsstelle  
RUB/IGM

Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des  
DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon (02 11) 77 78-593  
Fax (02 11) 77 78-4593  
E-Mail: [Michaela-Kuhnhenne@boeckler.de](mailto:Michaela-Kuhnhenne@boeckler.de)

Redaktion: Dr. Michaela Kuhnhenne, Leiterin des Referats 5 der Abteilung  
Forschungsförderung

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Düsseldorf, November 2011  
€ 14,00

## Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort.....	5
2	Kulturkonzepte .....	7
2.1	Zum Kulturbegriff: Bestandsaufnahme und Verortungskriterien.....	7
2.2	Ordnungskriterien für Kulturkonzepte: Kulturinhalt und -entstehung .....	10
2.3	Kulturdimensionen und Kulturstandards .....	13
3	Konzepte Interkultureller (Handlungs-)Kompetenz.....	21
3.1	Interkultur als Modebegriff.....	21
3.2	Begriffsverständnisse Interkultureller Kompetenz.....	24
3.3	Aspekte Interkultureller Kompetenz.....	26
3.4	Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeits- zusammenhängen.....	28
3.5	Interkulturelle Kompetenz in Profit-Organisationen .....	29
3.6	Interkulturelle Kompetenz in Non-Profit-Organisationen.....	35
4	Anforderungen Interkultureller Kompetenz: Ergebnisse der Expertenbefragung.....	39
5	Zusammenfassung und Ausblick .....	47
6	Literatur.....	51
	Anhang I: Dimensionen und Komponenten Interkultureller Kompetenz....	57
	Anhang II: Liste der Experteninterviews .....	59
	Anhang III: Leitfaden für Experteninterviews .....	61
7	Kurzfassung.....	63
	Über die Hans-Böckler-Stiftung .....	65



## 1 Vorwort

Absicht der vorliegenden Studie ist eine konzeptionelle Bestandsaufnahme der Literatur zur Bedeutung interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen. Dabei erhebt die Studie nicht den Anspruch, umfassend die bestehende Literatur zu dem Begriff Interkulturelle Kompetenz zu analysieren, dies würde den Rahmen sprengen. Vielmehr geht es uns in einem ersten Schritt darum, Schneisen in das Dickicht<sup>1</sup> des aktuellen wissenschaftlichen Diskurses zu schlagen, die es ermöglichen, einerseits Forschungsdesiderata und andererseits konkrete Handlungsräume für eine erfolgreiche Gestaltung grenzüberschreitender Arbeitszusammenhänge vornehmlich in Non-Profitorganisationen aufzuzeigen. Die konzeptionelle Literaturstudie wird ergänzt durch die Ergebnisse aus qualitativen Interviews mit Expertinnen und Experten<sup>1</sup> sowohl aus nationalen und internationalen Gewerkschaftsorganisationen als auch gewerkschaftsnahen Bildungseinrichtungen und politischen Stiftungen. Die befragten Expertinnen und Experten verfügen über langjährige Erfahrungen mit der Entwicklung und Durchführung internationaler Seminare und mit grenzüberschreitenden Verhandlungen von Betriebsräten und Gewerkschaftern in Non-Profitorganisationen, Europäischen Betriebsratsgremien und Gewerkschaftsnetzwerken.

---

1 In der Studie wird nicht in jedem Fall zwischen der weiblichen und der männlichen Formulierung unterschieden – wenn aus Gründen der Lesefreundlichkeit darauf verzichtet wird, so ist grundsätzlich mit der männlichen auch die weibliche Form gemeint.



## 2 Kulturkonzepte

Dem Konzept Interkulturelle Kompetenz sind drei Komponenten eigen, die zunächst getrennt behandelt werden, ehe sie zusammen betrachtet werden: Kultur, Inter-Kultur und Kompetenz.

### 2.1 Zum Kulturbegriff: Bestandsaufnahme und Verortungskriterien

Unter Kultur werden in den Sozialwissenschaften allgemein alle erlernten, nicht genetisch fixierten oder instinktgesteuerten Verhaltens- und Handlungsprogrammierungen verstanden. In einem engeren soziologischen Sinne kann man Kultur als ‚sozial vererbte‘ Handlungsprogrammierung sozialer Gruppen bestimmen. Damit wird auf die Entgegensetzung von Kultur und Natur abgehoben. Während ‚natürliche‘ Verhaltensantriebe und -weisen wie z.B. die Nestflucht oder der Sexualtrieb biologisch fixiert sind, zeichnen sich die Menschen durch einen sehr hohen Anteil erlernten Verhaltens und Handelns aus (und auch andere höhere Tierarten haben in einem bestimmten Umfang ‚Kultur‘ im hier verstandenen Sinne von erlernten und sozial, nicht genetisch weiter gegebenen Handlungsweisen).

Noch immer recht breit gefasst, aber bereits spezifischer, ist ein soziologisches Kulturverständnis, in dem diese definiert wird als (1) die kollektiven Praxisformen sozialer Gruppen (wie zum Beispiel das Sich-Begrüßen, die Art des Wohnens, die Formen des Heiratens usw.), (2) die hierbei mobilisierten Symbolsysteme (vor allem Sprache, aber auch Wissensbestände, Werte, Normen usw.) und (3) die jeweils benutzten Artefakte (Werkzeuge, Geräte, Techniken, Haushaltsgegenstände, Kleidung usw.). Diese drei Dimensionen von sozialen Praxisformen, Symbolsystemen und Artefakten sind dabei als analytische Unterscheidungen der soziologischen Reflektion zu verstehen. In einer praxistheoretischen bzw. pragmatistischen Perspektive sind sie im alltäglichen Welt-erleben der Menschen integriert.<sup>2</sup> Als sozial und eben nicht genetisch vererbte Antriebe programmieren, strukturieren, leiten und begrenzen sie die menschlichen Lebensäußerungen.

Thomas (2005a:22) schlägt eine Definition vor, die für die Zusammenarbeit zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen angemessen erscheint. Er definiert Kultur als ein universelles Phänomen und sinnstiftendes Orientierungssystem:

„Alle Menschen leben in einer spezifischen Kultur und entwickeln sie weiter. Kultur strukturiert ein für die Bevölkerung spezifisches Handlungsfeld, das von geschaffenen und genutzten Objekten bis hin zu Institutionen, Ideen und Werten

<sup>2</sup> Zum Pragmatismus als Sozialtheorie vgl. Joas/Knöbl 2004, 6. und 19. Vorlesung; zur Praxistheorie und der Unterscheidung von Praktiken, Praxisformen und sozialer Praxis vgl. Hillebrandt 2009: 83f; vgl. auch <http://de.wikipedia.org/wiki/Pragmatismus> [09.09.2011].

reicht. Kultur manifestiert sich immer in einem für eine Nation, Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typischen Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen (z.B. Sprache, Gestik, Mimik, Kleidung, Begrüßungsritualen) gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft, Organisation oder Gruppe tradiert, d.h. an die nachfolgende Generation weitergegeben. Das Orientierungssystem definiert für alle Mitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft oder Gruppe und ermöglicht ihnen ihre ganz eigene Umweltbewältigung. Kultur beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der jeweiligen Gesellschaft. Das kulturspezifische Orientierungssystem schafft einerseits Handlungsmöglichkeiten und Handlungsanreize, andererseits aber auch Handlungsbedingungen und setzt Handlungsgrenzen fest“.

Ähnlich spricht Hofstede (1991) von Kultur als *collective programming of the mind*. Ohne in eine tiefer gehende Analyse und Diskussion des Kulturbegriffs insgesamt einzutreten, sei hier nur betont, dass sich Kultur als Handlungsprogrammierung nach dem hier verwendeten Verständnis immer in einer triadischen Beziehung von Praxisformen, Symbolen und Artefakten manifestiert (Pries 2008a, Kapitel 7). Kultur ist demnach erstens kein auf bestimmte außeralltägliche Bereiche beschränktes Phänomen (etwa auf die klassische Hochkultur wie Oper oder Theater), sondern beeinflusst die alltägliche praktische Lebenswelt, die *Praxisformen* aller Menschen und wird durch diese reproduziert und weiterentwickelt (z.B. die Arten der Kleidung, des Essens, der Begrüßungen). Kultur beinhaltet zweitens *symbolisch vermittelte Sinnzuschreibungen* und Ausdrucksformen, die in menschlichen Verflechtungsbeziehungen selbst entstanden sind und zur Verhaltens- und Handlungsorientierung sowie –koordination unerlässlich sind (z.B. Körper-, Laut- und Schriftsprache, ein Kreuz oder Halbmond als Ausdruck religiöser Vorstellungen). Kultur existiert drittens niemals nur als ‚geistige Vorstellung‘, sie bedarf zu ihrer Stabilisierung und generationenübergreifenden ‚sozialen Vererbung‘ immer auch spezifischer Medien und *Artefaktesysteme* als Formen ihrer Materialisierung und Konservierung. Letztere äußert sich zum Beispiel in Steinen und Stelen, in die bestimmte Zeichen und Bilder (im antiken Ägypten oder im Maya-Reich) gemeißelt werden oder in Wänden, auf die Höhlenmenschen oder moderne Graffiti-Sprayer Botschaften fixieren (heute z.B. Häuser, Geschirr, Eheringe, Autos, Handys). Ebenso wenig, wie Kultur ohne den Bezug auf Artefakte als von Menschen gemachten Dingen auskommt, ist Kultur denkbar, die nicht auch in sozialen Praktiken und Praxisformen von Menschen ihren Niederschlag findet.

Das hier skizzierte Verständnis von Kultur als einer sozial vererbten Handlungsprogrammierung, die jeweils von bestimmten sozialen Gruppen hergestellt, weitergegeben, reproduziert und weiterentwickelt wird, bedarf einiger Erläuterungen und Begründungen, die es von anderen möglichen Kulturkonzepten abgrenzen und die durchaus weit reichende Konsequenzen für das Kulturlernen bzw. Kultur lernen sowie besonders für das interkulturelle Lernen haben.

- Die Charakterisierung von Kultur als ‚*sozial vererbt*‘ soll auf das Erlernen und die Dynamik von Kultur hinweisen: Kultur ist einerseits von sehr großer Beständigkeit im Sinne von in der Regel generationenübergreifenden Handlungsprogrammierungen. Andererseits kann sie aber nur durch Praxisformen, Symbolsysteme und Artefakte weitergegeben und erlernt werden.
- Die Betonung und Heraushebung von *sozialen Praxisformen*, die erst durch Kultur ermöglicht werden, darin ihr ‚Stützkorsett‘ finden, aber in denen Kultur auch produziert und weiter entwickelt wird, grenzt sich bewusst von Vorstellungen ab, die Kultur auf bestimmte Bereiche gesellschaftlichen Lebens, etwa literarische Dokumente oder Musikproduktionen, oder auf die Praxis bestimmter Bevölkerungskreise, etwa des Bildungsbürgertums oder zeitgenössischer Theater- und Kinogänger, reduziert. Im Gegensatz dazu wird hier davon ausgegangen, dass Kultur immer dann vorhanden ist, wenn von relativ dauerhaften sozialen Praxisformen gesprochen werden kann, die durch Symbolsysteme und Artefakte stabilisiert und reproduziert werden und gleichzeitig diese weiter entwickeln.
- Nicht selten wird die Dimension der *Artefakte* auch aus dem Kulturbegriff marginalisiert, so etwa in konstruktivistischen oder systemtheoretischen Kommunikationstheorien<sup>3</sup> und in sprachtheoretischen Traditionen (wie z.B. bei Saussure), die auf das Verhältnis von Signifikanten und Signifikaten fokussieren, dabei aber Artefakte als ‚Träger‘ von Zeichen weitgehend ausblenden.<sup>4</sup> Artefakte sind geradezu das Lebenselixier von Praxisformen, und sie sind notwendige Repräsentationen von Symbolen. Artefakte sind deshalb sowohl ‚Kulturträger‘, Repräsentationen und Inkarnationen von Kultur (insoweit sie tatsächlich genutzt werden) als auch Medien, Transportmittel für Symbole und deren Vermittlung. Soziale Praktiken ohne Artefakte sind nicht vorstellbar. Die Menschwerdung des Affen beinhaltet Werkzeuggebrauch (als früheste Artefakte, d.h. ‚künstlich Gemachtes‘) im Umgang mit der Natur und ebenso symbolische Verständigung über Gesten, Laute und Sprache.
- Der Kulturbegriff wird hier auf die vielfältigsten sozialen ‚Verflechtungsformen‘ (Elias 1986) und *alle sozialen Gruppen* bezogen. Nicht selten wird Kultur einseitig oder vorwiegend auf große menschliche Verflechtungszusammenhänge wie nationale Gesellschaften oder zeitgenössische bzw. epochale Formen des Zusammenlebens bezogen. Hierfür stehen Begriffe wie ‚die deutsche Kultur‘ oder ‚die türkische Kultur‘, ‚die abendländische Leitkultur‘ oder ‚die bürgerliche Kultur‘. Entsprechend finden sich empirische Untersuchungen und theoretische Reflexionen zum Kulturbegriff, die sich an spezifischen ‚Nationalkulturen‘, ‚Volkskulturen‘ und ‚Stammeskulturen‘ abarbeiten. Nimmt man die oben aufgeführte Definition ernst, so folgt

3 Vgl. z.B. die Marginalisierung des Ding-Begriffs in Luhmanns Kommunikationstheorie, in der nicht Artefakte, sondern Sinn das Medium in sozialen Systemen ist: „Sinnhaft operierende Systeme bleiben an ihr Medium Sinn gebunden. Es allein gibt ihnen Realität in der Form der sequentiellen Aktualisierung des Operierens.“ (Luhmann 1997: 56).

4 „Solche Zeichensysteme, solche Sprachen, haben daher ein ‚Anhängsel‘, das Saussures sprachlichen Zeichen fehlt, nämlich einen Träger“, <http://www.linse.uni-due.de/esel-seminararbeiten/articles/betrachtungen-zum-werk-von-roland-barthes-unter-besonderer-beruecksichtigung-des-linguistischen-paradigmas-nach-saussure.html> [09.09.2011]; zur generellen Bedeutung von Artefakten vgl. Linde 1972 und 1982.

daraus, dass der Kulturbegriff auf die unterschiedlichsten Formen sozialer Gruppen – von kleinen Gemeinschaften über Organisationen bis hin zu „zivilisatorischen Komplexen“ (Nelson 1973 und 1984) – zu beziehen ist.

- Hieraus folgt, dass Kultur im Hinblick auf ihre geographisch-*flächenräumliche Ausdehnung* und Konfiguration von der sehr lokalen Ebene (z.B. Stadtteilkultur) bis zur sehr globalen Ebene (z.B. Menschenrechts- oder Toleranzkultur) behandelt werden kann. Die flächenräumliche Konstellation von Kultur muss dabei durchaus nicht nur substantiellen Raumvorstellungen folgen (etwa im Sinne einer zwiebel-schalenförmigen Ausdehnung von lokal über mikro-regional, national, makro-regional zu global), sie kann auch entsprechend relationalen Raumkonzepten aufgespannt sein (z.B. als Diaspora-Kultur, als glokale oder als transnationale Kultur, vgl. Pries 2008a, Kapitel 4).
- Entsprechend kann sich Kultur auch auf soziale Gruppen beziehen, deren *kulturdefinierende Gemeinsamkeiten* nicht durch ihre flächenräumliche Verbundenheit gegeben ist (wie etwa bei der Familie, der Nachbarschaft oder der Region), sondern durch wahrgenommene und sozial zugeschriebene Gemeinsamkeiten bestimmter Lebensweisen, Wertesysteme, Soziallagen oder beruflicher Tätigkeiten (z.B. ‚die kosmopolitane Kultur‘, die (weltweite oder transnationale) ‚Hacker-Kultur‘, die ‚Hartz-IV-Kultur‘, die Berufskultur der Ingenieure oder Schauspieler). Organisationskulturen in grenzüberschreitenden Unternehmen und auch die Interaktionskulturen in multi-lokalen, grenzüberschreitenden Gremien wie Europäischen Betriebsräten und regionalen Gewerkschaftsnetzwerken bzw. „Plattformen der Erwerbsregulierung“ (Pries 2010: 200) sind Beispiele für solche kulturellen Gemeinsamkeiten, die gerade nicht an einen geographisch einheitlichen Raum gebunden sind.

## 2.2 Ordnungskriterien für Kulturkonzepte: Kulturinhalt und -entstehung

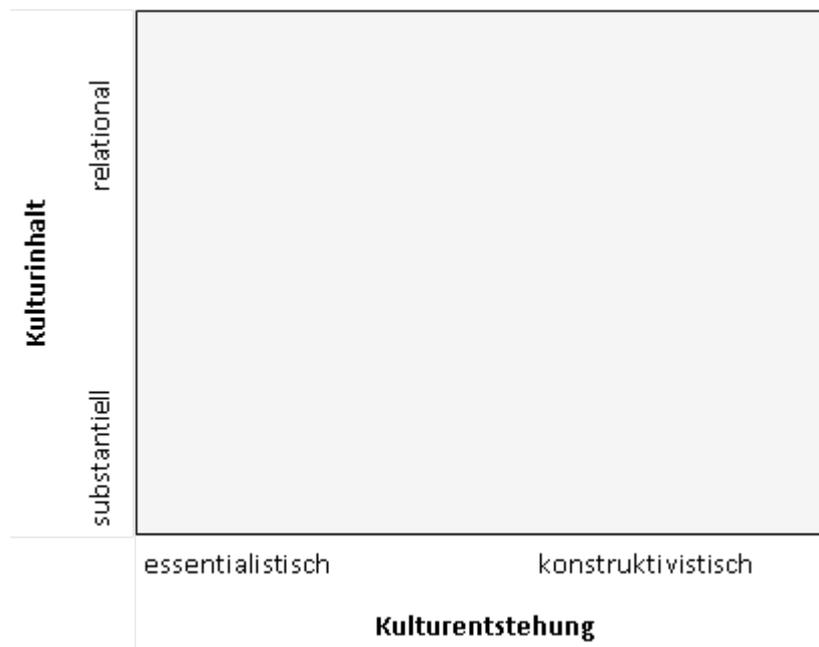
Analysiert man die in den Sozial- und Geisteswissenschaften verbreiteten Kulturkonzepte, so lassen sich diese vereinfacht in einem idealtypischen Koordinatensystem zwischen essentialistischen und konstruktivistischen Extremen der Kulturentstehung einerseits und substantiellen und relationalen Modellen der Kulturinhalte andererseits verorten (vgl. Abbildung 1). In einer idealtypisch *essentialistischen* Perspektive steht nicht die Frage nach der Kulturentstehung und ihrer fortwährenden Reproduktion im Vordergrund, sie wird nicht vorrangig als etwas mehr oder weniger Vergängliches, sich fortlaufend Veränderndes und durch soziale Praxis erst Herzustellendes aufgefasst. Vielmehr wird auf die dauerhafte ‚Essenz‘ fokussiert, Kultur wird weitgehend als in Symbolsystemen und Artefakten materialisiertes und statisches Etwas aufgefasst.<sup>5</sup> Entsprechend sind die ägyptischen Pyramiden Kultur ebenso wie die in viele Sprachen übersetzten Romane z.B. einer Friedensnobelpreisträgerin oder die klassischen Opern Italiens.

5 Vgl. z.B. [http://www.kulturglossar.de/html/e-begriffe.html#essentialismus\\_kultureller](http://www.kulturglossar.de/html/e-begriffe.html#essentialismus_kultureller) [09.09.2011].

Gegen eine solche essentialistische Sichtweise wird am anderen Extrempol in einer *konstruktivistischen* Perspektive der Umstand herausgestellt, dass weder Steinansammlungen noch Buchstabenfolgen oder Notensysteme für sich genommen Kultur repräsentieren. Sie erhalten Symbolcharakter und Bedeutungen erst in und durch die sozialen Wahrnehmungs- und Handlungsakte der Menschen selbst. Insofern ist Kultur immer ein konstruktiver Prozess des ‚Kulturmachens‘, der aktiven Wahrnehmung bestimmter sozialer Praxisformen, Symbole und Artefakte als ebensolche Praxisformen, Symbole und Artefakte Zuschreibung. Eine Steinansammlungen wird erst durch den Prozess der Wahrnehmung und Bedeutungszuschreibung zu einer Pyramide; scheinbar bedeutungslose ‚Kritzeleien‘ werden erst durch Sinnzuschreibungen zu Hieroglyphen, Buchstaben, Wörtern und Worten; ein Stock wird erst durch Wissen und entsprechenden (potentiellen) Gebrauch zur Angel, zum Pfeil oder Schlaginstrument.

Auf das Kontinuum zwischen essentialistischem und konstruktivistischem Kulturverständnis haben z.B. Schein (1985) und Smircich (1983) mit der auf Organisationen bezogenen Unterscheidung von ‚Unternehmen sind Kultur‘ und ‚Organisationen haben Kultur‘ hingewiesen. Diese Unterscheidung ist keineswegs unbedeutend, weil im ersten Fall eine Veränderung von Kultur nur sehr schwer möglich ist, während im zweiten Verständnis von einer planenden Gestaltbarkeit von Kultur ausgegangen wird (<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur> [09.09.2011]).

**Abbildung 1: Idealtypische Perspektiven auf Kulturinhalt und Kulturentstehung**



Die Gegensätze von substantiellem und relationalem Verständnis der Kulturinhalte lassen sich an der Frage verdeutlichen, ob eine Kultur für sich selbst und allein bestehen kann oder erst durch die Beziehung zu anderen Kulturen zur Kultur wird. In einem *substantiellen* Verständnis von Kultur liegt diese auch unter den Bedingungen einer völlig abgeschiedenen Insel vor, auf der eine überschaubare Gruppe von Menschen mit bestimmten Werkzeugen und Verständigungsformen lebt. Praxisformen, Symbolsysteme und Artefakte, die als Handlungsprogrammierung einer spezifischen Gruppe bedeutsam sind, wären in diesem Falle durchaus gegeben.<sup>6</sup> Eine solche substantielle Betrachtung wird aus einer *relationalen* Perspektive radikal infrage gestellt: Kultur entsteht demzufolge erst durch die Erfahrung und das Bewusstsein von Andersartigkeit, von Differenz, von Eigenem und Fremdem. Ohne Differenzsetzung zu anderen sozialen Praktiken, Symbolsystemen und Artefakten ist diesem Standpunkt zufolge Kultur schlicht undenkbar.

Kultur entsteht dementsprechend erst durch die Bezugnahme auf Anderes und die Wechselbeziehungen mit Unterschiedlichem.

„Jede Charakterisierung einer Kultur hängt [...] von den verfügbaren *Unterscheidungsmöglichkeiten* ab, von der *Perspektive*, aus der heraus diese Unterscheidungen getroffen, und dem *Vokabular*, in dem sie artikuliert werden“ (Straub 2007a: 13f).

Straub betont auch, dass eine Person gleichzeitig mehreren Kulturen angehören kann und bezeichnet kulturelle Zugehörigkeit als eine „plurale, multiple Angelegenheit“ (Straub, 2007a: 22).

Der in dieser Studie vertretene wissenschaftliche ‚Standpunkt‘ geht davon aus, dass ein angemessenes Verständnis von Kultur nur *zwischen* den hier skizzierten idealtypischen Extrempolen entwickelt werden kann. Kultur ist *niemals nur* substantiell, sondern immer auch relational zu verstehen – und umgekehrt. Kultur hat *niemals nur* essentialistische, sondern immer auch konstruktivistische Aspekte – und umgekehrt.

Seit dem so genannten *cultural turn* ([http://de.wikipedia.org/wiki/Cultural\\_turn](http://de.wikipedia.org/wiki/Cultural_turn) [09.09.2011]) und dem „Manifesto für eine relationale Soziologie“ (Emirbayer 1997) ist es in den letzten Jahrzehnten besonders modisch geworden, die relationalen und konstruktivistischen Aspekte von Kultur hervorzuheben. Dies ist angesichts der enormen Steigerung der Komplexität menschlichen Zusammenlebens und der entsprechenden Wahrnehmungen von Unübersichtlichkeit, Vielfalt und Differenzierung sowie der extremen Beschleunigung des (wahrgenommenen) sozialen Wandels nur allzu verständlich.

Trotz oder vielleicht gerade *wegen* der Komplexität ihrer vielfältigen und vieldimensionalen Beziehungen und des prozesshaft-konstruktiven Charakters von Biografien

---

6 Vgl. in diesem Zusammenhang das sogenannte Galton-Problem: [http://en.wikipedia.org/wiki/Galton%27s\\_problem](http://en.wikipedia.org/wiki/Galton%27s_problem) [09.09.2011].

und sozialen Verflechtungszusammenhängen erscheint es aber besonders wichtig, vor allem auch die Konstanten und ‚Haltepunkte‘ des sozialen Lebens weiterhin systematisch in den Blick zu nehmen – und deshalb substantielle und essentialistische Perspektiven auf Kultur nicht völlig aufzugeben oder als ‚Ballast der Ersten Moderne‘ (Bolten 2007 in Bezug auf Beck) zu betrachten.

In ihrer alltäglichen Lebenswelt benutzen und mobilisieren die Menschen immer auch substantiell und essentialistisch gefasste Kulturelemente; sie ‚frieren‘ gleichsam pragmatisch in weitgehend substantiellen Verkürzungen und essentialistischen Vereinfachungen einen großen Teil ihrer kulturellen Lebenswirklichkeit ein. Sie benutzen ‚bis auf Weiteres‘ (d.h., solange bis es problematisch wird oder Irritationen, Fragen, Probleme auftreten) weitgehend substantielle und essentialistische Elemente sozialer Praxisformen, Symbolsysteme und Artefakte implizit oder auch wider besseres Wissen in praxeologischer Absicht.

Das hier skizzierte Grundverständnis von Kultur hat weit gehende Auswirkungen auch auf die konzeptionelle Fassung interkulturellen Lernens und interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen. Es soll im Folgenden als Schema und Beurteilungsmaßstab zunächst für die verschiedenen Konzepte von interkultureller Kompetenz und dann auch für die Entwicklung konzeptioneller Vorschläge zur interkulturellen Kompetenz im Bereich von grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen und Interessenvertretungen dienen. Zunächst soll jedoch auf die Frage eingegangen werden, welche kulturspezifischen Verhaltensweisen bei der Begegnung von Menschen unterschiedlicher Kulturen auszumachen sind. Diese werden in der Wissenschaft nach *Kulturstandards* und *Kulturdimensionen* unterschieden.

### 2.3 Kulturdimensionen und Kulturstandards

Es gibt verschiedene Arten, kulturelle Differenzen zu klassifizieren, wobei die wichtigsten und meist gebrauchten Ansätze aus der Kulturvergleichsforschung nach Kulturdimensionen und Kulturstandards unterscheiden. In beiden Fällen kann die Reduktion von kulturellen Merkmalen auf eine übersichtliche Anzahl von Kulturstandards oder Kulturdimensionen nicht die Gesamtheit und Komplexität einer Kultur erfassen. Sie werden vielmehr – sowohl in der Wissenschaft als auch im Alltagshandeln der Menschen – als Orientierungshilfen verstanden, um sich in einem fremdkulturellen Kontext angemessen bewegen zu können und die Komplexität für den praktischen Umgang zu reduzieren.

Die **Kulturdimensionen** wurden hauptsächlich von den Forschern Geert Hofstede, Edward T. Hall (1985) und Hofstedes Schüler, dem Wirtschaftsmanager Fons Trompenaars (1993) entwickelt und vertieft.<sup>7</sup> So unterscheidet Hofstede auf der Basis seiner

<sup>7</sup> Eine vergleichende Auflistung der verschiedenen Ansätze findet sich bei Maletzke, 2010:29.

länder- und unternehmensvergleichenden Studien (1980 und 1991) insgesamt fünf verschiedene Kulturdimensionen, die Unternehmensorganisationen prägen und vor allem nach Ländern stark variieren: (1) die (fraglos akzeptierte) Machtdistanz als das Ausmaß, in dem die Mitglieder (einer Organisation oder Gesellschaft), welche über weniger Macht verfügen, akzeptieren und erwarten, dass Macht ungleich verteilt ist; (2) das Ausmaß individueller oder kollektiver Orientierungen in Leben und Alltagspraxis; (3) das spezifische Gewicht von geschlechterorientierten Rollen und Verhaltensweisen (eher ‚feminin‘ und eher ‚maskulin‘ geprägte Kulturstandards) (4) der Grad der Unsicherheitsvermeidung bezeichnet ein Kulturmuster, welches entweder stark auf das Vermeiden von (als eher bedrohlich gedeuteten) unsicheren und mehrdeutigen Situationen ausgelegt ist oder aber solche offenen Situationen eher als Gestaltungschance annimmt oder gar begrüßt; (5) hinsichtlich des zeitlichen Horizonts von Denken und Handeln schließlich wird zwischen Langfrist- und Kurzfrist-Kulturen unterschieden (mit entgegengesetzten Orientierungen z.B. auf Sparsamkeit und Beharrlichkeit oder auf die situationsbezogene Erfüllung sozialer Verpflichtungen).

Diese Dimensionen hat Hofstede in einer systematischen, vergleichenden und empirisch fundierten Perspektive als Ergebnis seiner großen Studie über die Zufriedenheit von insgesamt 116.000 Mitarbeitern des multinationalen Computerkonzerns IBM in 53 Ländern mit bestimmten Arbeits- und Organisationsaspekten entwickelt. Sie haben große Resonanz in internationalen Kooperationszusammenhängen und damit verbundenen interkulturellen Trainings erfahren, werden jedoch heute aus wissenschaftlicher Sicht auch sehr kritisiert. So hinterfragt Laves (2005:67) die Verallgemeinerbarkeit einer aus einem spezifischen (Arbeits-) Kontext und in einem bestimmten historischen Zusammenhang durchgeführten Studie und der damit gewonnenen Erkenntnisse als zeitlich überdauernde kulturelle Muster und verweist auf die Gefahr, einen homogenen (oder in der hier verwendeten Diktion: essentialistisch-substantiellen) Kulturbegriff zugrunde zu legen.

Laves (2005) empfiehlt stattdessen das Modell des Franzosen Jaques Demorgon, der seine neun Kulturdimensionen in eine allgemeine Kulturtheorie einbettet. Die (1) Handlungsorganisation – zwischen den Polen Simultaneität und Konsekutivität – sieht er in engem Zusammenhang mit der (2) Aufmerksamkeit, die zentriert oder gestreut sein kann. Der (3) Kommunikationsmodus bewegt sich in dem Spektrum von expliziter und impliziter Kommunikation, und beim (4) Kommunikationsinhalt unterscheidet er ein objektives (sehr stark von der Person abstrahiertes) von subjektivem Sprechen. Bezüglich der (5) Motivation zum Handeln differenziert Demorgon zwischen eher aufgabenbezogener und personenbezogener Motivation. Die (6) Autorität ist eine weitere Dimension für die Aufgabenerledigung, hier unterscheidet er zwischen äußerer und internalisierter Autorität. Die (7) Verantwortlichkeit wird entweder bei einzelnen Personen gebündelt (Bestimmung) oder auf viele Schultern verteilt (Mitbestimmung). Das (8) Entscheidungsverhalten kann von Dissens oder Konsens bestimmt sein. Schließlich bezeichnet Demorgon auch die (9) Einstellung zu Organisationen und damit das Ver-

hältnis von Individuum und Organisation als Kulturdimension – in diesem Fall unterscheidet er die Pole Abwertung oder Aufwertung der Institution (Layes 2005: 67ff).

Wichtiger noch als die recht differenzierten Dimensionen selbst sind Demorgons Hinweise auf einen umsichtigen Gebrauch von Kulturdimensionen überhaupt, die als Filter wirken können und vor vorschnellen Rückschlüssen auf (angebliche) nationalkulturelle Eigenheiten bewahren können: Ein erster Filter ist die *Reflektion der Ebene*: auf welcher Ebene wird das Verhalten beobachtet – handelt es sich um das Verhalten einer einzelnen Person, einer kleinen Gruppe, einer bestimmten gesellschaftlichen Schicht oder lässt es sich durch alle Gruppen und Schichten einer Nation beobachten? Ein zweiter Filter ist die Frage, in *welchen Lebensbereichen* bestimmte Verhaltensweisen beobachtet werden. Hier geht es um die Sensibilisierung dafür, dass der soziale Kontext eine wichtige Rolle für das Verhalten einer Person spielt – Verhalten in einem Arbeitszusammenhang kann nicht ohne weiteres auf Verhalten in Privatsituationen übertragen werden. Als dritter Filter fungiert nach Demorgon die *Geschichte*: Historische Momentaufnahmen, die sich aus bestimmten Notwendigkeiten heraus ergeben (Kriege, Katastrophen etc.) lassen ihm zufolge keinen Rückschluss auf nationalkulturelle Muster zu – diese sind erst dann gegeben, wenn sich die Verhaltensweise wie ein roter Faden durch die Geschichte zieht (nach Layes 2005:70ff).

Trotz der genannten Filter sieht Layes zwei grundsätzliche Probleme, die bei der Verwendung von Kulturdimensionen Vorsicht gebieten lassen: Die den Kulturdimensionen zugrunde gelegten Pole gegensätzlichen Verhaltens suggerieren eine Eindimensionalität, die in der Wirklichkeit nicht gegeben ist. Wenn etwa die Hofstede'sche Dimension der Machtdistanz dazu führt, dass bestimmte Länder mit niedrigerem oder höherem Machtdistanz-Index belegt werden, so wird implizit unterstellt, dass sich “[...] die hierarchischen Konstellationen überall auf der Welt nur dadurch unterscheiden, wie sehr die bestehenden Machtgefälle akzeptiert werden. [...] Die meisten Achsen, die innerhalb von Kulturdimensionen definiert werden, repräsentieren also keine eindimensionalen Merkmale [...]“ (Layes 2005:71). Eine zweite Problemebene ist die Perspektive, die Layes folgendermaßen resümiert:

“[...] man muss sich darüber klar werden, dass sämtliche Kulturdimensionen-Modelle keine absoluten Bestimmungen von Kulturen vornehmen, sondern Beschreibungen aus einer bestimmten kulturellen Perspektive. [...] man darf nicht vergessen, dass es sich dabei um eine vorläufige Strukturierung aus eigenkultureller Perspektive handelt, die offen sein muss für feinere Ausdifferenzierungen, wenn man eine Kultur näher kennen lernt. Geschieht das nicht, dann verwandelt sich die Griffigkeit der Begriffe und Konzepte schnell in eine intellektuelle Falle. Sie werden dann zu gut klingenden akademischen Etiketten, die auf platten Klischees kleben“ (ebd.: 72).

Sowohl die von Demorgon vertretenen Filter, als auch die von Laves beschriebenen Probleme der Eindimensionalität und der Perspektive sollten aus unserer Sicht bei dem Einsatz von Kulturdimensionen berücksichtigt werden.

Eine zweite Art, kulturelle Unterschiede zu kategorisieren, geht auf Alexander Thomas zurück, der handlungsleitende *Kulturstandards* definiert. Darunter sind kulturspezifische Orientierungsmerkmale zu verstehen, die „von Personen der einen Kultur oder anderen Kultur in bestimmten Begegnungssituationen oder zur Lösung spezifischer Probleme aktiviert werden“ (Thomas 2005a:24). Kulturstandards sind demnach „Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden“ (ebd.:25). Thomas arbeitet mit Standards wie Regelerorientierung, Individualismus, Zeitplanung, Umgang mit Körperlichkeit, Vertragsbindung und anderen mehr.

*Zentrale* national oder regional geprägte *Kulturstandards* lassen sich von *themen- oder bereichsspezifischen Kulturstandards* unterscheiden, die in Abhängigkeit von einem bestimmten Handlungsfeld (z.B. Projekt- oder Arbeitsgruppen in Organisationen, bestimmte Berufsbereiche) entwickelt und mobilisiert werden: „Sie sind ziel-, aufgaben- und kontextgebunden und werden nur von Personen, die in den entsprechenden Arbeitsfeldern tätig sind, zur Orientierung eingesetzt“ (ebd.:28). Gegenüber den zentralen und landesbezogenen Kulturstandards weisen bereichs- oder domänenspezifische Kulturstandards in der Regel eine größere Veränderbarkeit in der Zeit und durch die Akteursgruppen in den Handlungsbereichen selbst auf. Daneben macht Thomas noch die *kontextuellen Kulturstandards* aus: Kulturspezifische kontextuelle Basisorientierungen legen den Vertretern einer jeweiligen Kultur einen Handlungszwang auf, der sich ganzheitlich auf eine bestimmte Situation auswirkt. Er nennt als Beispiel die Senioritätsorientierung in der konfuzianischen Kultur: Wenn eine deutlich ältere Person in einen Kreis von Jüngeren eintritt, so werden für alle Anwesenden neue Handlungsanreize und Handlungsmöglichkeiten geschaffen, aber auch Handlungsgrenzen gesetzt. In diesem Sinne haben die kontextuellen Kulturstandards sehr starke substantiell-essentialistische Züge.

Nach Straub sind die von Thomas beschriebenen *Kulturstandards* gegenüber den *Kulturdimensionen* „stärker auf die mögliche *Individualität* von Kulturen ausgerichtet – was den Verzicht auf ein allgemeines Vergleichskriterium einschließt – und zugleich auf den situierten, interaktiven und relationalen Charakter der Bestimmung kultureller Eigenheiten fokussiert“ (Straub 2007a: 19). Im Kontext der oben vorgenommenen Verortung sind die Kulturdimensionen in der von Hofstede repräsentierten Form eher essentialistisch-substantialistisch, während die von Thomas repräsentierten Kulturstandards eher als ein relational-konstruktivistischer Ansatz zu bezeichnen ist.

Gegen beide Konzepte (der Kulturstandards und der Kulturdimensionen) erhebt Straub (ebd.) den Vorwurf, „die [...] vorgenommenen, mehr oder weniger kontrastiven Be-

schreibungen verschiedener Kulturen besage *noch nichts Zwingendes* über die *tatsächliche* praktische Relevanz derartig identifizierter kultureller Unterschiede in konkreten kulturellen Überschneidungssituationen.“ Diese praktische Bedeutsamkeit solle man versuchen, in Forschungen mit interaktionistischer Perspektive anhand konkreter Interaktionen empirisch nachzuweisen – ein solcher Ansatz schließe das kulturvergleichende Vorgehen allerdings nicht aus, sondern ergänze es (ebd.: 20).

Zusammenfassend erscheint es für die hier im Zentrum stehende Problemstellung grenzüberschreitender Arbeitszusammenhänge sinnvoll, ein Verständnis von Kultur zugrunde zu legen, welches einerseits differenziert genug ist, die verschiedenen hier skizzierten Aspekte aufzunehmen und andererseits einfach genug ist, praxisnahe Anwendungen zu ermöglichen. Hinsichtlich der Kulturkonzepte wurde ein sehr breites Spektrum von Denkansätzen und Perspektiven deutlich. Auf der einen Seite besteht die Gefahr von substantialistisch-essentialistischen Extrempositionen, bei denen Kulturen als mehr oder weniger fixe Einheiten und Instrumente angesehen werden, die man beliebig funktionalistisch manipulieren, generieren, vermischen und antrainieren kann. Solche Sichtweisen herrschen meist in anwendungsorientierten Konzepten vor. Auf der anderen Seite steht das Risiko, Kultur und interkulturelle Kompetenzen in (de-)konstruktivistischer und relationaler Perspektive in jeweils sehr spezifische Handlungskontexte aufzulösen, in denen sich Situationen interkultureller Begegnung und Irritationen nicht mehr von anderen Interaktionskonstellationen unterscheiden. Diese Ansätze finden sich vor allem in rein grundlagenwissenschaftlichen Arbeiten, bei denen wenig Anwendungsnotwendigkeiten oder Handlungszwang bestehen.

Für eine wissenschaftlich informierte und reflektierte, aber gleichzeitig anwendungsbezogene Herangehensweise ist es sinnvoll, zwischen den *Ebenen* und den *Bereichen* von Kultur und Kulturbezügen sowie Kontexte interkultureller Begegnung zu unterscheiden (vgl. Tabelle 1). Hierdurch werden allzu substantialistische Kulturvorstellungen vermieden, weil jeder spezifische Kulturbezug immer in andere, übergreifende Kontexte eingebunden wird und dadurch Verabsolutierungen ausgeschlossen werden. So wird unterstrichen, dass Kulturen bestimmte gesellschaftliche Bereiche (z.B. Profit- und Non-Profit-Organisationen) nicht nur vorrangig nationalstaatlich bzw. nationalgesellschaftlich strukturieren, sondern sich auch nach situativen Faktoren (z.B. Zielsetzungen, Organisationsgröße, Tätigkeitsbereichen oder Branche) sehr stark unterscheiden. Für andere Bereiche wiederum (z.B. Beruflichkeit und berufliche Kulturen) können nationale Institutionensysteme durchaus von hoher Relevanz sein, während z.B. netzwerkförmige Handlungskonstellationen auch sehr stark lokal oder transnational ausgerichtet sein können.

Eine solche Verortung von Kultur in einem System von Ebenen und Bereichen verbessert einerseits die Definition der Aufgaben und Herausforderungen, für die z.B. eine Problemanalyse und ein praktisches Vorgehen (etwa für die Förderung interkultureller Kompetenz) entwickelt werden sollen, und andererseits die Eingrenzung und Entwicklung spezifischer Maßnahmen, die der so lokalisierten Aufgabe angemessen sind.

Für grenzüberschreitende Kooperationsbeziehungen z.B. können auf diese Weise die positiven Ansatzpunkte und gemeinsamen Erfahrungsbereiche von Akteursgruppen genauer bestimmt werden (z.B. als einer gemeinsamen Organisation, einem Unternehmen anzugehören, ein ähnliches Berufsverständnis einzubringen, soziale Vertrauens- und Netzwerkbeziehungen entwickelt zu haben). Vor diesem Hintergrund lassen sich die Ansatzpunkte für Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen je nach spezifischem Kontext genauer identifizieren.

**Tabelle 1: Ebenen und Bereiche von Kultur und interkultureller Begegnung**

Bereiche Ebenen	Organisation	Beruf	Netzwerk	Markt	Öffentliches Regime
Lokal					
Regional					
National					
Supranational					
Glokal					
Diasporisch					
Transnational					

Die erwerbsstrukturierenden Institutionen Netzwerk/Familie, Ausbildung/Beruf, Organisation, Markt und Öffentliches Regime strukturieren demnach die Herausbildung von spezifischen Sozialkulturen sowohl in lokalen als auch in transnationalen sozialen Verflechtungszusammenhängen. So können beispielsweise Familien je nach lokaler, sozial-räumlicher Verteilung in mehreren Ländern eine eigenständige, grenzüberschreitende Interaktionskultur entwickeln. Die Institution Ausbildung/Beruf fördert die Entwicklung von spezifischen grenzüberschreitenden Berufskulturen, wie sie beispielsweise in Bezeichnungen wie „Ärzte ohne Grenzen“ zum Ausdruck kommen. Dagegen stellen Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften ein Beispiel für eine Interaktion zwischen Organisationen in einem nationalen Umfeld dar, die bei den Akteuren spezifische interkulturelle Kompetenzen voraussetzen. Diesen Sozialkulturen ist gemein, dass sie sich nur unzureichend in den Kategorien homogener Container-Gesellschaften fassen lassen.

Dieses System von Ebenen und Bereichen von Kultur und interkultureller Kompetenz mündet somit weder in die absoluten oder essentialistischen Kulturvorstellungen wie beispielsweise den aus der Managementliteratur und Reiseführern bekannten Rezeptheftchen (z.B. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/country-profiles.html> [09.09.2011]) noch in eine de-konstruktivistischen Auflösung von Kultur und Kulturbe-

standteilen durch einen („unendlichen“) historischen, durch einen (alles verknäulenden) relationalen oder durch einen (de-) konstruktivistischen Regress.



### 3 Konzepte Interkultureller (Handlungs-)Kompetenz

In den letzten Jahren ist nicht nur das Thema Interkulturelle Kompetenz prominent geworden. Besonderer Beliebtheit erfreut sich in diesem Zusammenhang auch der Begriff der ‚Interkultur‘. *Interkulturelle Kompetenz* wird als eine Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts angesehen (so die Bertelsmann-Stiftung, nach Straub 2007b:35); sie gehört zu den *soft skills* und wird ähnlich wie Teamfähigkeit und Führungskompetenz häufig als unverzichtbare Voraussetzung beruflichen Erfolgs aufgefasst. Trotz der großen gesellschaftlichen Bedeutung ist das Konzept *Interkulturelle Kompetenz* keineswegs einheitlich definiert, sondern von einer eindrucksvollen Spannweite einschlägiger Definitionen gekennzeichnet, die Straub in einem Überblick darstellt und zusammenfassend charakterisiert:

„Sie reicht von der Ansammlung unterschiedlicher Typen expliziten Wissens und dessen gleichsam technischer Anwendung bis hin zu einer Art normativen Metaphysik interkulturell kompetenter Personen, die als Avantgarde eines umfassenderen Welt- und Menschenbildes vorgestellt werden“ (Straub 2007b:40).

Im Folgenden werden verschiedene relevante Konzepte und Ansätze kurz skizziert und ein Verständnis Interkultureller Handlungskompetenz vorgeschlagen.

#### 3.1 Interkultur als Modebegriff

Das „Institut für Interkulturelle Kompetenz und Didaktik“ in Kassel definiert *Interkultur* folgendermaßen:

„Eine Interkultur entsteht durch den Prozess des Aufeinandereinwirkens verschiedener, mindestens zweier Kulturen, die in Interaktion oder Kommunikation miteinander stehen. Die Interkultur ist somit stark variabel und dynamisch. Sie beschreibt kein statisches Abhängigkeits- oder Dominanzverhältnis der Kulturen. Die beteiligten Kulturen oder Teile dieser werden in diesem Prozess nicht nur addiert, sondern bilden, sich gegenseitig beeinflussend, eine neue ‚Kultur‘, eine Interkultur. Der Begriff wird positiv verwendet und umschreibt einen konstruktiven Interaktionsprozess (<http://www.ikud.de/Interkultur.html> [09.09.2011]).

Gegen diese Auffassung lässt sich mit Dreher/Stegmaier (2007:7f) einwenden, dass Kulturen an sich nicht miteinander in Kontakt treten, sondern Menschen unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds:

„Es sind nicht ‚die Kulturen‘, also die kulturellen Systeme selbst, die sich begegnen – begegnen können sich nur Menschen. Diese tragen immer schon die Erfahrungen

des Andersseins gegenüber den begegnenden Individuen und deren sozialen Welten in sich. Verständigung ist allenfalls approximativ möglich“ (zit. nach Maletzky 2010: 34).

In der Regel ist das eigene kulturelle Bezugssystem den Menschen so vertraut, dass es nicht bewusst gemacht oder kritisch hinterfragt wird. Es bestimmt als Normalität das Alltagshandeln, und die Menschen agieren aus diesem Rahmen heraus. Erst in Situationen von Irritationen verliert das Alltägliche, das Normale, das Vertraute seine ‚Selbstverständlichkeit‘ und wird hinterfragt. Dies kann durch externe Schockerlebnisse (z.B. eine Katastrophe), durch zugespitzte interne Konflikte (z.B. um geschlechterstrukturierte Einstellungspraktiken) oder durch interkulturelle Begegnung mit Akteuren geschehen, die sich gemäß anderen allgemeinen und bereichsbezogenen Kulturstandards verhalten. In der Begegnung von Angehörigen einer Kulturgruppe mit denjenigen einer anderen Kulturgruppe kommt es zu kulturellen *Überschneidungssituationen*, in denen es nicht mehr ausreicht, allein aus dem eigenen kulturellen Orientierungssystem heraus zu handeln, in denen Fremdes für das Eigene bedeutsam wird und es zu wechselseitigen Beziehungen zwischen Eigenem und Fremdem kommt (Thomas 2005b:46).

Thomas charakterisiert die kulturelle Überschneidungssituation als einen „Zwischenraum der Uneindeutigkeit, Vagheit und Neuartigkeit, der bedrohlich oder auch anregend wirken kann“ (ebd.). Wenn in einer solchen interkulturellen Begegnung das eigene ‚Normalverhalten‘ von dem mit einem anderen kulturellen Orientierungssystem ausgestatteten Gegenüber nicht verstanden wird, kommt es zu „kritischen Interaktionssituationen“ (Thomas 2005a: 25). Ohne eine Grundhaltung der Neugier und Offenheit dem Fremden gegenüber wird das kulturell Fremde als personales Fehlverhalten wahrgenommen und gewertet. Der Umgang mit einer solchen vagen, neuartigen und nichteindeutigen kulturellen Überschneidungssituation kann sehr unterschiedlich sein. Bochner (1982, nach Thomas 2005b: 47f) unterscheidet vier Typen der Verhaltensregulation:

- **Dominanz** – die eigenkulturellen Werte und Normen werden als überlegen angesehen und sollen sich durchsetzen; es wird auf den Partner ein Anpassungsdruck ausgeübt, damit dieser sich in seinem Verhalten an den Kulturstandards des dominanten Partners orientiert.
- **Assimilation** – die fremdkulturellen Werte und Normen werden übernommen und in das eigene Handeln integriert; dabei kann es zu Verlust der eigenen kulturellen Identität und völligem Aufgehen in der Fremdkultur kommen.
- **Divergenz** – Werte und Normen beider Kulturen werden als bedeutsam angesehen, deren Elemente sind jedoch inkompatibel und es kommt in der Praxis zu ständigen Widersprüchen; statt Integration kommt es zu ständigen Schwankungen zwischen den eigen- und dem fremdkulturellen Orientierungssystem. Dies wird oft zu Beginn einer interkulturellen Zusammenarbeit beobachtet; dafür steht der von Oberg bereits 1960 diagnostizierte Kulturschock (Oberg 1960).
- **Synthese** – beide Partner führen bedeutsame Elemente beider Kulturen zu einer neuen Gesamtheit, kulturelle Elemente werden neu definiert und neu organisiert

und sind für beide normbildend; es entstehen günstigenfalls kulturelle Synergieeffekte.

Welches dieser Verhalten praktiziert wird, hängt nicht nur von der Haltung der einzelnen Partner ab, sondern auch von den Vorgaben des eigenen Kulturkontexts: Ist das eigene kulturelle Orientierungssystem eher von Dominanz, Überlegenheit und geringer Flexibilität gegenüber Fremdem geprägt, so ist die Gestaltung der Interkulturalität als Synthese eher erschwert. An der Aufnahme einer Akteursperspektive in den oben skizzierten Dimensionen der Verhaltensregulation wird zugleich ein Dilemma des von Thomas (2005b) entwickelten (Inter-) Kulturverständnisses deutlich: Kulturen und Interkulturalität existieren immer nur im Kontext von handelnden Menschen, diese sind in vielfältige Kulturzusammenhänge auf unterschiedlichen Ebenen (lokal, regional, national, supranational, global, transnational) und in mannigfaltigen Bereichen (Berufskulturen, Organisationskulturen, Netzwerkkulturen etc.) involviert.

Genau deshalb ist eine substantialistische Gegenüberstellung von Kultur A und Kultur B, die ‚sich begegnen‘, irreführend: Begegnen können sich nur Akteure, nicht Kulturen. Deshalb ist ein Verständnis des Inter-Kulturellen (wie bei Bochner 1982) oder einer ‚Interkultur‘, welche als Synthese, als eine neue Ganzheit aus bedeutsamen Elementen beider Kulturen gefasst wird, problematisch. Bolten bezeichnete bereits 1996 ‚Interkultur‘ als eine neue symbolische Ordnung, die in einem permanenten Aushandlungsprozess generiert wird und das Ergebnis eines kulturellen Aushandlungsprozesses ist. *Interkultur* wird somit als ein dynamischer Prozess konzeptioniert, in dem Interaktionsmuster erzeugt werden, die für beide Partner des Kommunikationsprozesses akzeptabel sind und handlungsleitend werden (nach Maletzky 2010:46 f). Maletzky zeigt anhand ihrer Studie zu deutschen Expatriats in Mexiko auf, dass sich die Generierung von Interkultur nicht nur auf eine kognitive Ebene von einzelnen Akteuren bezieht, sondern durch eine Ebene sozialer Strukturen ergänzt werden muss.

Grundsätzlich bleibt anzumerken, dass der Begriff *Interkultur* in der Literatur durchaus sehr unterschiedlich verwendet wird und häufig eher zu neuen Sprachverwirrungen führt: Ist bzw. wird die sogenannte Interkultur eine neue und dann eigenständige Kultur? Oder ist es eine zeitweilige ‚Brückenkonstruktion‘, die wieder aufgegeben wird, sobald die interkulturellen Kontakte entweder beendet sind, zu einer assimilationistisch-imperialen Dominanz-Unterordnungs-Konstellation oder zu einem Zusammenschmelzen der vorherigen Kulturen geführt haben? Es muss darüber hinaus keineswegs immer die Synthese als einzig positives Ergebnis einer interkulturellen Zusammenarbeit erreicht werden. Eine fruchtbare interkulturelle Begegnungspraxis ist nach Thomas bestimmt ‚von der Absicht, bei aller Respektierung und Wertschätzung für die kulturellen Unterschiede, eine interpersonale Begegnung respektive Kooperation zu initiieren und auf Dauer zu praktizieren, die es beiden Partnern ermöglicht, ohne Anpassungszwang, einseitige Dominanz und Orientierungsverlust mit den kulturellen Unterschieden produktiv umzugehen‘ (Thomas 2005a:31). Dazu bedarf es Grundhaltungen und

Verhaltensweisen, die sich unter dem Konzept *Interkulturelle Kompetenz* subsumieren lassen. Während Konzepte von Kultur und Interkultur durchaus vorrangig nach wissenschaftlicher Erklärung streben, ist der Begriff der Interkulturellen Kompetenz vor allem auf praktische Anwendungssituationen ausgerichtet.

### 3.2 Begriffsverständnisse Interkultureller Kompetenz

Einer praktischen, aber auch vereinfachenden Definition folgt die ICUnetAG<sup>8</sup>: „Interkulturelle Kompetenz besitzt, wer auch in einem fremdkulturellen Umfeld genauso sicher agiert wie in der gewohnten Umgebung“. Hier wird a priori das ‚Sichere Agieren‘ in der eigenen Umgebung zum Maßstab für Handeln in fremdkultureller Umgebung, eine Sichtweise, die unseres Ermessens zu kurz greift.

In der Praxis wird der Begriff Interkulturelle Kompetenz manchmal synonym mit *Interkultureller Kommunikation* verwendet. Dies lässt sich zum Teil aus der Geschichte erklären: Der „Stammvater“ des Begriffs Interkulturelle Kommunikation, der amerikanische Anthropologe Edward T. Hall, begründete bereits in den 50er Jahren die Fachdisziplin ‚Intercultural Communication‘ – er legte allerdings einen sehr weiten Kommunikationsbegriff zugrunde, nach dem alle Kultur und ihre Äußerungen ebenso wie das Verhalten der Menschen unter dem Begriff Kommunikation subsumiert wurden (vgl. Broszinsky-Schwabe, 2011:82). Broszinsky-Schwabe kennzeichnet Interkulturelle Kompetenz als „die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen konfliktfrei zu kommunizieren und sie auf der Grundlage ihres Wertesystems zu verstehen“ (Broszinsky-Schwabe, 2011:216). Der Begriff Interkulturelle Kommunikation stellt sich in der Literatur sehr vielseitig dar – Nothdurft hält ihn gar für eine „Phrase“ (Nothdurft 2007:33). Der Begriff soll in diesem Rahmen nicht ausführlich auf seinen wissenschaftlichen Gehalt beleuchtet werden.<sup>9</sup> Die Fähigkeit einer angemessenen interpersonellen Kommunikation in interkulturellen Überschneidungssituationen stellt aber zweifelsohne eines der wichtigsten Elemente Interkultureller Kompetenz dar, Kompetenz lässt sich jedoch nicht darauf reduzieren. Der Begriff *Interkulturelle Kompetenz* beschreibt vielmehr eine komplex strukturierte, wissensbasierte Fähigkeit und Fertigkeit einzelner Personen, und ist damit Teil des „personalen Handlungspotentials“ (Straub 2007b:39).<sup>10</sup>

Aufgrund des schillernden Bedeutungsspektrums und der „überbordenden Komplexität“ (Straub, 2007b:44) des Begriffs Interkultureller Kompetenz halten wir Straubs

8 Ein Unternehmen für interkulturelle Beratung, Qualifizierung und Assignment Management (<http://www.icunet.ag/> [09.09.2011]) mit viel Erfahrung in der Betreuung von Auslandsentsendungen deutscher Fach- und Führungskräfte.

9 Hingewiesen sei auf die sehr praxisbezogenen Beiträge aus kommunikationspsychologischer Perspektive von Friedeman Schulz von Thun, 2010.

10 Straub verweist darauf, dass Interkulturelle Kompetenz theoretisch auch Institutionen oder Organisationen zugeschrieben werden kann, dazu aber bislang die wissenschaftlichen Grundlagen zu einer Konzeptualisierung als Handlungssubjekt fehlen (ebd.).

Vorschlag für sinnvoll, anstelle einer Festlegung auf eine allgemeingültige Definition die Frage danach zu stellen, was Interkulturelle Kompetenz in spezifischen, typisierbaren Lebensbereichen und Handlungsfeldern meinen und ausmachen *kann* (Straub 2007b: 38).

Zunächst soll jedoch ein Blick darauf geworfen werden, was allgemein unter Kompetenz zu verstehen ist, auch wenn sich hinsichtlich des *allgemeinen Kompetenzbegriffs* ein ähnlich umfangreiches Spektrum an Definitionsansätzen ergibt. Begriffsgeschichtlich geht die Bedeutung von Kompetenz auf lateinisch *competere* (zusammentreffen, etwas gemeinsam erstreben) zurück. Das Bedeutungsspektrum hat im Laufe der Geschichte vielfache Erweiterungen erfahren und wird heute sowohl im Sinne von ‚sachverständig, klug‘ und ‚befähigt‘ (Fertigkeiten und Vermögen) als auch ‚zuständig‘, ‚befugt‘ benutzt, wobei sich der Begriff auf unzählige Handlungsfelder ausgeweitet hat (siehe Straub 2007b:35ff).

Aus pädagogischer Sicht lassen sich Kompetenzen als „Fähigkeiten von Handelnden, sich in offenen und unüberschaubaren komplexen und dynamischen Situationen selbst organisiert zu Recht zu finden“ definieren (Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, zit. nach Kuhlmann/Sauter 2008:25). Im Unterschied zu Qualifikationen setzen zwar auch Kompetenzen Fertigkeiten und Wissen voraus, sie beruhen aber darüber hinaus auf Werten und Normen, die das soziale Handeln leiten und es ermöglichen, auch dann kompetent zu handeln, wenn man nur unzureichendes Wissen besitzt:

„Werte ermöglichen ein Handeln unter [...] Unsicherheit. Sie ‚überbrücken‘ oder ersetzen fehlendes Wissen, schließen die Lücke zwischen Wissen im engeren Sinne und dem Handeln. [...] Werte entstehen in Wertungsprozessen. Sie werden in realen Entscheidungssituationen zu eigenen Emotionen und Motivationen umgewandelt und angeeignet“ (Kuhlmann/Sauter 2008:26).

Die von Kuhlmann/Sauter vertretene Auffassung von Kompetenz liefert auch für das Konzept *Interkulturelle Kompetenz* einen sinnvollen Beitrag und soll weiter unten aufgegriffen werden.

### 3.3 Aspekte Interkultureller Kompetenz

Um die Komplexität interkultureller (Handlungs-)Kompetenz aufzuschlüsseln und sie handhabbar zu machen, werden vielfach – ähnlich den oben vorgestellten Kulturdimensionen – Modelle entwickelt, die Teilmerkmale Interkultureller Kompetenz auflisten und zueinander in Beziehung setzen. So lassen sich verschiedene Dimensionen unterscheiden, etwa *Wertehaltungen, Fertigkeiten und Kenntnisse* (Kühlmann 2005, nach Straub 2007b:42) oder *affektive, kognitive und verhaltensbezogene Dimension* (Bolten 2000:68; Lüsebrink 2005: 77 nach Straub 2007b: 43; vgl. Anhang I).

Die genannten Dimensionen deuten auf die Ganzheitlichkeit von (Interkultureller) Kompetenz hin; allerdings ist bei deren Gebrauch Vorsicht angesagt. Denn zum einen sind die darin verwendeten Kategorien oftmals selbst nicht eindeutig (z.B. der Begriff der Empathie); auch wird nicht explizit gemacht, welche Komponenten in welcher Kombination zu interkulturell kompetentem Handeln führen und in welchem Beziehungsgefüge die einzelnen Komponenten zueinander stehen.<sup>11</sup> Ähnlich problematisch ist die Verwendung von Listen idealtypischer Persönlichkeitsmerkmale eines interkulturell kompetenten Menschen – Hatzer und Layes z.B. führen nicht weniger als 16 verschiedene Persönlichkeitsmerkmale auf, die in der Literatur als wichtige Merkmale diskutiert werden: (1) Kontaktfreudigkeit, (2) Optimismus, (3) Offenheit und Non-Ethnozentrismus, (4) Toleranz, (5) Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, (6) Einfühlungsvermögen, (7) Frustrationstoleranz, (8) Ambiguitätstoleranz, (9) Rollenflexibilität, (10) Geduld, (11) Bereitschaft, seine soziale Wahrnehmung zu hinterfragen, (12) positives Selbstkonzept, (13) soziale Problemlösungskompetenz, (14) Zielorientierung, (15) Veränderungsbereitschaft, (16) Lernfähigkeit (Hatzer/Layes 2005:141). Die Autoren sind sich allerdings mit Thomas in der Kritik derlei ‚Fähigkeitsprofile‘ eines interkulturell kompetenten Menschen einig: sie läsen sich häufig „wie das Persönlichkeitsprofil des modernen Menschen, mit stark idealisierten, von allen angestrebten, aber von niemandem erreichten Leistungsmerkmalen. Führungsstärke, Dominanz und Durchsetzungskompetenz stehen da neben Empathie, Gelassenheit und Toleranz, ohne dass dabei die Unvereinbarkeit der geforderten Kompetenzen bemerkt, geschweige denn diskutiert wird“ (Thomas 2005a:25).

Thomas setzt eine Konzeptbestimmung dagegen, die einerseits der Komplexität gerecht wird, andererseits wichtige Komponenten interkultureller Kompetenz in einem sehr allgemeinen Zusammenhang beschreibt:

„Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergieträchtigen For-

<sup>11</sup> Siehe Straubs kritische Hinterfragung in Straub 2007b:42f.

men der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung“ (Thomas 2003, nach Hatzler/Layes, 2005:145f).

Interkulturelle Handlungskompetenz ist nicht per se vorhanden, sondern entwickelt sich in einem interkulturellen Begegnungs- und Erfahrungsprozess. In diesem Prozess spielen die Faktoren der (1) Wahrnehmung der kulturellen Bedingtheit von Andersartigkeit und (2) der Reflektion über das eigene kulturbedingte Verhalten, (3) das Wissen um fremd- und eigen-kulturelle Orientierungssysteme, aber auch (4) Respekt und Wertschätzung der anderen Verhaltensgewohnheiten eine Rolle. Auf dieser Grundlage können gegenseitiges Verstehen und interkulturell sensible Haltungen entstehen, aus denen (5) interkulturelles Handeln im Sinne gemeinsam kreierter Problemlösungen erwachsen kann.

In Bezug auf zu unterscheidende Bereiche der Handlungskompetenz in interkulturellen Situationen folgt der vorliegende Standpunkt Erpenbeck/Sauters Ansatz: sie strukturieren Kompetenzen allgemein als Handlungsvermögen in vier Bereichen: (1) personale Kompetenzen in Bezug auf sich selbst, als Fähigkeit, sich selbst gegenüber kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werte und Ideale zu entwickeln; (2) aktivitäts- und handlungsorientierte Kompetenzen als Fähigkeit der aktiven Umsetzung von Kompetenzen; (3) fachlich-methodische Kompetenzen als Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen, Probleme schöpferisch zu bewältigen; (4) sozial-kommunikative Kompetenzen als Fähigkeit, sich mit anderen auseinanderzusetzen, kreativ zu kooperieren und kommunizieren (nach Kuhlmann/Sauter, 2008:27). Entgegen allzu substantialistischer oder essentialistischer Kultur- und Interkulturkonzepte wird durch eine solche Fokussierung auf Handlungskompetenzen der Akteursbezug hergestellt. Zugleich wird damit ausgedrückt, dass Interkulturelle Kompetenz auch als ‚soziale Handlungskompetenz in interkulturellen Kontexten‘ (Layes, 2005:147) verstanden werden kann.

Die bisherigen Überlegungen zeigen, dass sich auch im Hinblick auf das Konzept der Interkulturellen Kompetenz eher essentialistische und substantielle – dabei meistens enumerativ-deskriptiv argumentierende – Vorgehensweisen von eher konstruktivistischen und relationalen Ansätzen unterscheiden lassen, die meistens auf einer Metaebene allgemeiner Theorien und Aussagen über Handeln und Prozesse angesiedelt sind. Sowohl für wissenschaftliche Analysen wie für die Entwicklung praktischer Konzepte Interkultureller Kompetenz erscheint eine der jeweiligen spezifischen Fragen- und Aufgabenstellung angemessene Mischung dieser Perspektiven sinnvoll. Bezug nehmend auf die eingangs erwähnte praxeologische Perspektive und die in Tabelle 1 dargestellten Ebenen und Bereiche von Kultur und kulturellen Begegnungen erweist sich Interkulturelle Kompetenz immer in realen Handlungssituationen – der konkrete Situationskontext ebenso wie die ‚Ausstattung‘ der beteiligten Akteure können fördernd oder hinderlich darauf einwirken. Deshalb sollte die Analyse und die Entwick-

lung Interkultureller Kompetenz immer auf einen konkreten Kontext bezogen werden. Interkulturelle Kompetenz basiert darüber hinaus auf einer Kontext- und Situations-*interpretation* der involvierten Akteure – diese persönliche Sinn- und Bedeutungsebene muss explizit berücksichtigt werden. Interkulturelle Kompetenz als Handlungspotential ist an sich nicht unmittelbar beobachtbar. Sie kann nur aus beobachtbaren Praxisformen, aus produzierten Symbolfolgen (z.B. Texten, Zeichen, Körpersprachen und anderen Entäußerungen) und aus Artefakten als sedimentierten Praxisformen und Symbolsystemen ermittelt werden. In ihr werden kognitive Strukturen ebenso mobilisiert wie Gefühle und Einstellungen. Schließlich kann der Erwerb Interkultureller Handlungskompetenz als ein „[...] stets nur vorläufiges Resultat lebenslangen Lernens“ (Straub 2010:31) angesehen werden.

### 3.4 Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen

Das in den vorhergehenden Kapiteln entwickelte, erweiterte Grundverständnis von Kultur und interkultureller Kompetenz strukturiert die konzeptionellen Überlegungen, unter welchen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen sich interkulturelle Kompetenzentwicklung bei Beschäftigten, betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretern in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen vollzieht.

Mit dem erweiterten, offenen und dynamischen Kulturbegriff wird Kultur, ihre Entstehung und Entwicklung *zwischen* den vier idealtypischen Extrempolen essentialistisch /substantiell und relational/konstruktivistisch verortet. Für den vorliegenden Themenzusammenhang von interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen hat dieser vierdimensionale Kulturbegriff wichtige Konsequenzen: *Interkulturelle Handlungskompetenz* reflektiert bedeutsame Elemente des komplexen Bedingungsgefüges enger essentialistischer und erweiterter konstruktivistischer sowie geschlossener substantieller und offen relationaler Aspekte von Kultur. Der Erwerb dieser Handlungskompetenz kann somit als ein dynamischer, sozialer Prozess verstanden werden, in dem neue Handlungsstrukturen erzeugt werden, die für die Akteure des Kommunikationsprozesses im Sinne einer neuen Kultur der Verständigung schließlich handlungsleitend werden. Nach Rathje (2009) kann in stabilen und kontinuierlichen Aushandlungsprozessen und sozialen Strukturen diese ‚Interaktionskultur‘ ihre flüchtige Eigenschaft verlieren und eine neue Normalität der Verständigung, damit schließlich Kultur herausbilden (Rathje 2009). Maletzky (2010) zeigt in Anlehnung an Giddens Konzept der Dualität von Struktur auf, dass sich der dynamische Übergang von Interkultur zur Kultur nicht nur auf die kognitive und affektive Ebene (Wissen und Fähigkeiten sowie Einstellungen und Haltungen) individueller Akteure bezieht, sondern insbesondere als Rahmenbedingungen durch die Ebene sozialer Strukturen ergänzt werden muss.

Im Kontext grenzüberschreitender Arbeitszusammenhänge sind dabei *Organisationen* der Hauptkontext der Interaktion und der sozialen Struktur, um Kriterien für die Herausbildung Interkultureller Kompetenz auszumachen. Für die Gruppe der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter ist insbesondere dieser organisationale Interaktionskontext durchaus vielschichtig und bezieht sich sowohl auf die Struktur der Profit-Organisationen (Wirtschaftsunternehmen) als auch auf die der Non-Profitorganisationen (Gewerkschaften, Betriebsräte, Nichtregierungsorganisationen). Arbeitsorganisationen als korporative kollektive Akteure einerseits und Interessen- bzw. Mitgliedsorganisationen als kollektive Akteure andererseits unterscheiden sich jedoch fundamental in ihrer Organisationslogik, hinsichtlich ihrer Zielsetzungen und Aufgabenstellung als auch ihrer Interessenlagen und Machtverhältnisse. Dabei umschreiben diese unterschiedlichen Organisationslogiken wichtige Rahmenbedingungen für die Herausbildung interkultureller Kompetenz der Mitglieder auf je spezifische Weise.

Die besondere Herausforderung für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertreter besteht in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen nun gerade darin, im Kontext sehr unterschiedlicher Organisationstypen und Organisationslogiken (Wirtschaftsunternehmen, Betriebsrat und Gewerkschaft, soziale Netzwerke) eine eigenständige interkulturelle Handlungskompetenz zu entwickeln (Pries 2010). Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen wird schließlich als die Fähigkeit von Akteuren begriffen, sich in und zwischen den verschiedenen Strukturen und Ebenen von Profit- und Non-Profitorganisationen und ihrer verschiedenen Handlungslogiken angemessen zu orientieren, zu bewegen und zu handeln.

### 3.5 Interkulturelle Kompetenz in Profit-Organisationen

Es gehört zu den Gemeinplätzen, dass die Prozesse der Unternehmensinternationalisierung die Kontakthäufigkeit von Menschen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund erhöht haben. Insbesondere die Disziplinen der vergleichenden interkulturellen Organisationslehre und der interkulturellen Personalentwicklung fokussieren ihre Arbeiten auf international agierende Unternehmen und damit auf die Ebene von Profit-Organisationen. Zentrale Fragestellungen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung zielen darauf ab, wie das Einsatz- und Kostenrisiko Mitarbeiter mit unzulänglicher interkultureller Kompetenz an ausländischen Standorten einzusetzen zu minimieren ist. Dieser Forschungsrichtung liegt damit überwiegend ein Effizienz-Ansatz zugrunde, der insbesondere ökonomische Gesichtspunkte Interkultureller Kompetenz in den Vordergrund stellt. Der Großteil der Ansätze zu diesem Thema geht von der Annahme aus, dass Kohärenz hinsichtlich der Werte und Normen innerhalb von grenzüberschreitend agierenden Unternehmen eine wichtige Voraussetzung zur Entwicklung einer produktivitätsförderlichen Unternehmenskultur darstellt.

Diese Ansätze orientieren sich mehrheitlich an essentialistischen Kulturkonzepten, die weder von sozialer noch kultureller Heterogenität, sondern vielmehr von Kohärenz innerhalb von Nationalkulturen ausgehen (Bolten 2007). Dabei wird die These vertreten, dass Interkultur in grenzüberschreitend agierenden Profit-Organisationen eine Teilmenge der jeweils beteiligten Nationalkulturen darstellt (vgl. die graphische Darstellung des Interkulturellen bei Thomas 2005b:46). Jene Mitarbeiter, die von ihren Unternehmen in ausländischen Standorten eingesetzt werden, haben dabei spezifische Aufgaben zu erfüllen, um die strategischen Interessen der Organisation in einem ungewohnten sozialen Umfeld durch kulturelle Anpassung im Zielland effizient durchzusetzen. Diese Herausforderung weist allerdings auf eine besondere, doppelte Problemstellung in international agierenden Profit-Organisationen und deren Mitarbeitern bei der Vermittlung und Qualifizierung Interkultureller Kompetenz hin. Denn einerseits stellt sich die Frage, auf welche Weise und mit welchen unterschiedlichen Maßnahmen (Auslandsgratifikationen, Weiterbildung) international operierende Unternehmen das spezifische organisationsbezogene Effizienz-Legitimationsproblem bearbeiten, die Bindung der entsendeten Mitarbeiter an Auslandsstandorten an die Ziele der Organisation nachhaltig herzustellen, andererseits stellt sich die Frage, welchen Beitrag diese Organisationen selbst zu deren Integration, d. h. zur Abstimmung mit den fremdkulturellen sozialen Strukturen und Mitarbeitern im Zielland leisten. Die Annahme einer unidirektionalen Anpassung der Mitarbeiter an den kulturellen Gastlandkontext als wesentlichen Erfolgsfaktor von grenzüberschreitend agierenden Organisationen, wird dieser komplexen organisationalen Herausforderung allerdings nicht gerecht (Bolten 2007, Maletzky 2010).

Die jüngeren Forschungsarbeiten der interkulturellen Organisationslehre und Personalentwicklung fragen dagegen differenzierter nach den Voraussetzungen für das Gelingen und die Produktivität des doppelten interkulturellen Interaktionsprozesses, sowohl bezogen auf den Organisationskontext als auch auf das Zielland. Demnach sollen interkulturelle Kompetenzen der Mitarbeiter daran gemessen werden, inwiefern Problemlösungen für das Unternehmen gefunden und mit welchem Erfolg die Interaktionsziele erreicht werden. Dies stellt insbesondere in grenzüberschreitenden Profit-Organisationen eine komplexe Aufgabe dar, da das Management des Stammhauses des Unternehmens sowohl die Verwirklichung der organisationsbezogenen Ziele als auch die Interaktion mit dem gesellschaftlichen Umfeld an den Zielorten zu steuern hat. Nach Maletzky (2010) liegt in Profit-Organisationen demnach der Fokus interkultureller Interaktion und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in erster Linie auf Effizienzsteigerung durch soziale Kontrolle.

Der Prozess der Anpassung der Mitarbeiter sowohl an die Anforderungen der Profit-Organisation als auch an die sozialkulturelle Umwelt des Unternehmens im Zielland stellt einen wichtigen Forschungsbereich des interkulturellen Managements dar, wobei zwischen traditionellen und alternativen Konzepten der Anpassungsforschung unterschieden wird. Traditionelle Konzepte der Anpassungsforschung beziehen sich sowohl

auf die Faktoren als auch auf die Mechanismen und Resultate der kulturellen Anpassung von Mitarbeitern. Die Faktoren der Anpassung werden in der Regel aus einer psychologischen Forschungsperspektive bearbeitet, wobei Anpassung an die soziokulturellen Umweltbedingungen als einseitiger Prozess des Individuums interpretiert wird und interaktionskontextuelle Einflussfaktoren der Profit-Organisation weitgehend ausgeblendet bleiben. Die Erforschung der Mechanismen bezieht sich auf Lern- und Bewältigungsstrategien der Individuen im kulturellen Anpassungsprozess, um durch Trial-and-Error-Prozesse Missverständnisse in der Interaktion mit den Akteuren des Ziellandes zu reduzieren. Resultate beziehen sich schließlich auf die Anpassungsformen und den Anpassungsgrad, wobei die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeitsorganisation und die Aufgabenerfüllung am Auslandsstandort im Fokus der Forschung stehen. Bolten (2007) und Maletzky (2010) weisen darauf hin, dass der traditionellen Anpassungsforschung im Kontext von Profit-Organisationen in der Regel ein enger, essentialistischer Kulturbegriff zu Grunde liegt. Die Kultur des Ziellandes wird dem ausländischen Akteur unidirektional überformt, bis dieser schließlich perfekt in die Umwelt des Auslandsstandortes eingepasst ist und die Aufgabenstellung im Rahmen des Auslandeinsatzes im Sinn der entsendenden Organisation erfüllt. Diese statische Vorstellung von Kultur hält jedoch den komplexen Anforderungen des interkulturellen Managements nicht stand (Bolten 2007).

Aktuellere Konzepte der interkulturellen Managementforschung basieren dagegen eher auf einem um konstruktivistische und relationale Elemente erweiterten Kulturbegriff, der insbesondere die soziale Kontextgebundenheit der Individuen in Profit-Organisationen berücksichtigt und Anpassung als multidirektionalen Prozess begreift. Dieser Prozess integriert sowohl das Heimatland der Muttergesellschaft (Unternehmenskultur) und die Nationalität des Managements in der Auslandsniederlassung als auch dominante Managementstrategien der Profit-Organisation sowie die Kundenperspektive. Diese vielschichtigen Einflussfaktoren wirken auf diesen gegenseitigen Anpassungsprozess ein, der als Ergebnis eine neue symbolische Ordnung herausbilden kann (Maletzky 2010).

Diese Ansätze reflektieren damit nicht nur Interaktionen von Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalkulturen, sondern auch Interaktionen von Individuen unterschiedlicher Akteursgruppen und Bereiche innerhalb von Profit-Organisationen, wie das Management, die Mitarbeiter oder die Kunden. Damit werden schließlich auch unterschiedliche soziale Strukturen in Organisations- und Unternehmenskulturen thematisiert (Rathje 2009). Diese weiterführende Differenzierung geht auf die Arbeiten von Hansen (2003 und 2009) zurück, der herausarbeitet, dass sich Kulturentwicklung keineswegs auf die essentialistische Annahme von nationalen Container-Gesellschaften reduzieren lässt. Vielmehr sind Nationalstaaten strukturiert durch soziale Kollektive und Organisationen, die wie Unternehmen jeweils ihre spezifischen Sozialkulturen herausbilden. Zwischen und in diesen sozialen Strukturen und Akteursgruppen herrschen Widersprüche und Interessenkonflikte, so dass sich insbesondere der soziale Zusammenhalt

weder von Gesellschaften noch von Profit-Organisationen nicht aus ihrer Homogenität, sondern gerade aus der Bekanntheit ihrer sozialen und kulturellen Differenzen ergibt.

In Anlehnung an Bolten (2007) kritisiert Rathje (2009) das in der interkulturellen Managementlehre weiterhin verbreitete Konzept zur Schaffung einer weitgehend an Widerspruchsfreiheit (Kohärenz) und sozialen Homogenität orientierten Kultur von Profit-Organisationen. Rathje stellt diesem engen, essentialistischen Kultur-Ansatz ein erweitertes Konzept von Organisationskultur gegenüber, das nicht die soziale und kulturelle Kohärenz ihrer Mitarbeiter durch Anpassung einfordert, sondern vielmehr das Erlernen und die Akzeptanz von kultureller Differenz und damit die *Kohäsion* innerhalb grenzüberschreitend agierenden Profit-Organisationen fördert. Denn jeder Mitarbeiter ist gleichzeitig Mitglied mehrerer sozialer Kollektive und Bereiche – Familie, Ausbildung, Beruf, Rolle in der jeweiligen Organisation und der Gesellschaft<sup>12</sup> – so dass Profit-Organisationen soziale Heterogenität, strukturelle Machtunterschiede und divergierende Interessen aufweisen. Diese Betonung von sozialer Differenz und kultureller Heterogenität innerhalb von Profit-Organisationen ist aus organisationssoziologischer Sicht der hier zu bearbeitenden Problemstellung weitaus angemessener als ein enger, essentialistischer Kulturbegriff, der von sozialer und kultureller Homogenität in nationalen Container-Gesellschaften ausgeht (Scheffer 2009).

Dieser Ansatz aus der interkulturellen Wirtschaftskommunikation geht von der Annahme aus, dass die Bindung der Mitarbeiter an Profit-Organisation gerade nicht durch eine einigende Unternehmenskultur („wir sitzen alle in einem Boot“-Metapher), also durch Kohärenz erfolgt, sondern vielmehr durch die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, das Wissen und Fertigkeiten sowie schließlich die Akzeptanz von sozialer und kultureller Differenz. Interkulturelle Kompetenz wird dann als die Fähigkeit von Mitgliedern in grenzüberschreitend agierenden Profit-Organisationen bezeichnet, durch dauerhaften internationalen Kontakt und Erfahrungsaustausch eine *neue Normalität grenzüberschreitender Zusammenarbeit und damit Kohäsion innerhalb der durch Heterogenität gekennzeichneten Organisation* zu erzeugen. Abgeleitet aus dieser These führt Interkulturelle Kompetenz dazu, aus zunächst unbekanntem sozialen und kulturellen Differenzen schließlich Bekanntes bzw. Handhabbares zu formen. Dieser Prozess führt schließlich zur Herausbildung einer *neuen Interaktionskultur der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit* (Rathje 2006 und 2009).

In Veröffentlichungen der interkulturellen Wirtschaftskommunikation werden wesentliche Spezifika von Profit-Organisationen – wie z.B. die Aspekte unterschiedlicher Interessenorientierungen, Macht und Hierarchie als dominante Koordinationslogik – meistens nicht explizit berücksichtigt. Teilaspekte wie der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens im internationalen Wettbewerb sowie die Mitarbeitereffizienz bei Arbeitseinsätzen im Ziel-land stehen im Vordergrund (Rathje 2009; Maletzky 2010). Trotzdem können aus diesen Arbeiten wichtige Lehren für die hier interessierende Themenstellung der Entwicklung

---

<sup>12</sup> Vgl. die erwerbsstrukturierenden Institutionen bei Pries, 2005/2010.

Interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen für die Gruppe der Betriebsräte und Gewerkschafter in Non-Profitorganisationen gewonnen werden.

Allerdings werden in den vorliegenden empirischen Arbeiten zu interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitend agierenden Profit-Organisationen, bis auf ganz wenige Ausnahmen (Bolten 2007 und Maletzky 2010 in Anlehnung an Perlmutter 1969), diese Organisationen nicht weiter nach verschiedenen Typen der Gestaltung von grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen, der räumlichen Verteilungsmuster unterschiedlicher Unternehmensteile und den spezifischen grenzüberschreitenden Kooperations- und Koordinationsmustern unterschieden. Durch diese mangelnde Differenzierung zwischen verschiedenen Internationalisierungstypen, bleibt jedoch der Zusammenhang zwischen kulturellen Wert- und Normorientierungen einerseits und verschiedenen Koordinations- und Steuerungsmechanismen innerhalb grenzüberschreitend agierender Profit-Organisationen andererseits in den Studien der interkulturellen Wirtschaftskommunikation weitgehend unterbelichtet.

Eine solche Differenzierung nach idealtypischen Mustern der Unternehmens- und der Interessenvertretungs-Organisationen haben z.B. Hauser-Ditz et al. (2010) in ihrer empirischen Analyse der Ausgestaltung der Arbeit von Europäischen Betriebsräten in der Automobilindustrie vorgenommen. Diese Forscher verknüpfen organisationssoziologische Erkenntnisse zur Unternehmensinternationalisierung mit Problem- und Fragestellungen der grenzüberschreitenden Regulierung von Erwerbsarbeit. Dabei lehnen sie ihre empirische Arbeit an das Konzept von Bartlett/Ghoshal (1989) an, die vier Idealtypen grenzüberschreitender Unternehmen unterscheiden.<sup>13</sup> Zwei Typen (global und international) ordnen Bartlett/Ghoshal einem Zentrum-Peripherie-Verhältnis und zwei einer dezentralen bzw. multipolaren Struktur internationaler Unternehmen (multinational und transnational) zu. Nach Bartlett/Ghoshal stellt insbesondere die transnationale Organisation im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen der Unternehmensinternationalisierung einen vergleichsweise erfolgversprechenden Typ dar. Transnational organisierte Profit-Organisationen verfügen demnach über eine grenzüberschreitende, dezentrale Struktur der materiellen Ressourcen. Standorte, Beschäftigte und Wissensbestände folgen nicht einer monozentrischen, sondern vielmehr einer polyzentrisch, organisationsspezifischen Kultur. Es herrschen eher heterarchische und raumverteilte Macht- und Interessenbündelungen vor statt hierarchisch geprägte Zentrum-Peripherie-Strukturen. Gleichzeitig gibt es eine enge Reaktionsverbundenheit und Interdependenz der verstreuten Organisationseinheiten im Sinne starker Koordination (Hauser-Ditz et al. 2010:26ff).

13 Bartlett/Ghoshal (1989) wiederum bauen ihre Forschung stark auf den Arbeiten von Perlmutter (1969) auf, der den Kulturbezug für die Untersuchung grenzüberschreitend tätiger Unternehmen in den Vordergrund stellte und z.B. ethnozentrische, polyzentrische und regio-zentrische Kulturorientierungen internationaler Unternehmen unterschied.

Die empirischen Ergebnisse dieser organisationssoziologischen Studie zur Ausgestaltung der Arbeit von Europäischen Betriebsräten in der Automobilindustrie unterstreichen dabei einen engen Zusammenhang zwischen der jeweiligen Internationalisierungsstrategie und der grenzüberschreitenden Organisationsstruktur des Unternehmens sowie der Ausprägung der Europäischen Betriebsratsarbeit (Hauser-Ditz et al. 2010:383ff). Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass der jeweilige Typ der grenzüberschreitenden Unternehmensorganisation einen ganz erheblichen Einfluss auf die je spezifische Internationalisierungs- und Kooperationsformen der entsprechenden europäischen Interessenvertretung als Non-Profit-Organisation besitzt. Dabei stellt die Profit-Organisation den zentralen Interaktionspartner und die entscheidende Struktur dar, auf den sich das Handeln der Akteure der Non-Profit-Organisation ausrichtet. Darüber hinaus konstituiert die Unternehmensorganisation einen wesentlichen Teil der kulturellen Kontextbedingungen des entsprechenden Europäischen Betriebsrates, die dessen Strukturformen und Handlungsorientierungen maßgeblich beeinflussen. Die Strategien und Strukturentscheidungen des Konzernmanagements stellen demnach die entscheidenden Anlässe für das EBR-Handeln dar und prägen stark seinen Aktionsradius. Der grenzüberschreitend tätige Konzern ist damit zur gleichen Zeit Voraussetzung, inhaltlicher Gegenstand, Austragungsort und Adressat für die Herausbildung von eigenständigem EBR-Handeln.

Hauser-Ditz et al. (2010) entwickeln in diesem Kontext die zentrale These des ‚organizational fit‘ zwischen der jeweils spezifischen grenzüberschreitenden Struktur von Profit-Organisationen und der Ausgestaltung von Europäischen Betriebsratsgremien. Ein zentrales empirisches Ergebnis für den vorliegenden Themenzusammenhang Interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen ist vor allem, dass es bislang nur wenigen Europäischen Betriebsratsgremien gelungen ist, sich von der dominanten Kultur ihrer grenzüberschreitend tätigen Unternehmen in stärkerem Maße zu emanzipieren, um über kontinuierliche Interaktionen eine eigene Identität als Akteure von Non-Profit-Organisationen herauszubilden (Hauser-Ditz et al. 2010:388). Aus diesen empirischen Ergebnissen lässt sich für den Themenzusammenhang Interkultureller Kompetenz in Non-Profit-Organisationen eine weitere wichtige Schlussfolgerung ziehen: Die Entwicklung von Interkultureller Kompetenz und einer eigenständigen grenzüberschreitenden Interessenvertretungsidentität von Akteuren in Non-Profit-Organisationen erfordert in Abgrenzung gegenüber der Logik und Kultur von Profit-Organisationen die Entwicklung einer eigenständigen stabilen, funktionierenden, vertrauensbasierten Kommunikations- und Kooperationsstruktur (ebd.: 403).

### 3.6 Interkulturelle Kompetenz in Non-Profit-Organisationen

Im Vergleich zu Profit-Organisationen sind grenzüberschreitend tätige Non-Profit-Organisationen hinsichtlich der Fragestellung nach Interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden *Arbeits-* und *Interessenvertretungszusammenhängen* bislang noch relativ wenig erforscht.<sup>14</sup> Diese Non-Profit-Organisationen, wie Europäische Betriebsräte oder globale Gewerkschaftsorganisationen, stellen grenzüberschreitende Interessenorganisationen dar. In diesen Organisationen stellt sich die Frage, auf welche Weise und mit welchen Maßnahmen das organisationsbezogene Effizienz-Legitimationsproblem in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen bearbeitet wird, auf Grund unterschiedlicher Organisationslogiken grundsätzlich anders dar als in Profit-Organisationen. Die Ergebnisse der interkulturellen Anpassungsforschung und Wirtschaftskommunikation, die vornehmlich ökonomische Gesichtspunkte der Auslandsentsendung und die Bindung der entsendeten Mitarbeiter an Auslandsstandorten sowohl über Hierarchie und Gratifikationen als auch über interkulturelle Kompetenzbildung in den Forschungsfokus stellen, sind auf Non-Profit-Organisationen nur begrenzt übertragbar.

Denn während in Profit-Organisationen die Steuerung der Mitarbeiter über Hierarchie, soziale Kontrolle und Anpassung konstitutiv ist, gilt in grenzüberschreitenden Interessenorganisationen das Prinzip der Steuerung durch die Interessen der Mitglieder. Die Entscheidungen fallen in Non-Profit-Organisationen stärker aufgrund politischer Überzeugung der Mitglieder und der Berücksichtigung ihrer Interessen, z.B. durch das Mehrheitsprinzip (Schimank 2007). Schimank vertritt die These, dass sich das klassische Kontroll-Problem des Prinzipal-Agent-Verhältnisses von Profit-Organisationen gerade in Non-Profit-Organisationen strukturell umkehrt. Denn die hier entwickelten gemeinsamen Zielsetzungen und Entscheidungen bedürfen einer nachhaltigen Unterstützung durch die Mitgliedsbasis, die im Fall grenzüberschreitend tätiger Non-Profit-Organisationen allerdings mehrheitlich in den verschiedenen national agierenden und räumlich verteilten Interessenorganisationen, Gewerkschaften und Betriebsratsgremien ihrer jeweiligen Herkunftsländern verortet ist.

Die zentrale Herausforderung dieser grenzüberschreitend tätigen Non-Profit-Organisationen besteht nun gerade darin, einerseits die Interessen der Mitglieder aus den Herkunftsländern zu vertreten und ihre Erwartungen in Hinblick auf die grenzüberschreitende Kooperation zu erfüllen und auf der anderen Seite gemeinsame Zielsetzungen und kollektive Handlungsfähigkeit zwischen den Vertretern dieser Mitglieder innerhalb grenzüberschreitend tätiger Organisationen zu entwickeln und gemeinsam nach außen – z. B. gegenüber dem Management – zu vertreten (Ganter et al. 2010). In diesen Interessenorganisationen sorgt die grenzüberschreitende Tätigkeit zwischen unterschiedlichen sozialen Kollektiven dafür, dass die kollektive Handlungsfähigkeit

<sup>14</sup> Auf die recht reichhaltige Literatur zu transnationalen sozialen Bewegungen und entsprechenden sozialen Bewegungsorganisationen als Non-Profit-Organisationen kann hier nicht näher eingegangen werden, vgl. z.B. Keck/Sikking 1998; Tarrow 2005; Pries 2008b.

über ein vergleichsweise fragiles Fundament verfügt und daher durch kontinuierliches Handeln Maßnahmen ergriffen werden müssen, um diese grenzüberschreitende Handlungsfähigkeit in Non-Profit-Organisationen zu erhalten. Während der Schwerpunkt der Maßnahmen in Profit-Organisationen auf Anpassung durch soziale Kontrolle liegt, zielen Non-Profit-Organisationen somit wesentlich stärker auf kontinuierliche Legitimationsbeschaffung bei ihren Mitgliedern (Schimank 2007).

In Non-Profit-Organisationen stellt sich neben Fragen der Informationskoordination und der grenzüberschreitenden Werte- und Strategieorientierungen vor allem die komplexe Problemstellung des Effizienz-Legitimitätsdilemmas. Grenzüberschreitend tätige Non-Profit-Organisationen müssen durch ihre Verteilungs- und Koordinationsmuster einerseits ein Mindestmaß an Effizienz garantieren und andererseits ihre Legitimität nach innen (als Gesamtorganisation und auch in Richtung der einzelnen nationalen Vertreter) und nach außen (als Gesamtorganisation und in den einzelnen Ländern beziehungsweise Standorten) sichern. Gerade die spezifischen Ausprägungen und Anforderungen des Effizienz-Legitimitätsproblems unterscheiden Profit-Organisationen von Non-Profit-Organisationen grundsätzlich (Hauser-Ditz et al. 2010:377ff). Dabei stellt sich für grenzüberschreitend tätige Non-Profit-Organisationen das Problem der Koordination der räumlich verteilten Einheiten und Interessen in aller Regel noch viel eindringlicher als für Profit-Organisationen, weil letztere – wie oben dargestellt – über hierarchische Anweisungen und finanzielle Anreize die Folgebereitschaft der einzelnen Einheiten und Mitglieder ‚einfacher‘ und durchsetzungsmächtiger sichern können.

Dagegen zeichnen sich nach Hauser-Ditz et al. (ebd.:32) grenzüberschreitend tätige Non-Profit-Organisationen in der Regel durch (1) eine vergleichsweise polyzentrische Ressourcenausstattung und Interessenstruktur, (2) durch einen manifesten grenzüberschreitenden Regelungs- oder Interessensartikulationsbedarf sowie (3) durch die Notwendigkeit aus, das Effizienz-Legitimitätsdilemma immer wieder neu durch entsprechende Handlungen zu lösen. Die Sicherung der doppelten Legitimation gegenüber den sie tragenden, unterschiedlichen Akteursgruppen sowohl aus den Interessenorganisationen der involvierten Nationalstaaten mit ihren je spezifischen Institutionensystemen und Konfliktlösungsmustern als auch gegenüber den Mitgliedern der grenzüberschreitend tätigen Organisationen sind gleichberechtigt nebeneinander existierende und zuweilen gegeneinander stehende Anforderungen in diesem Typus von Non-Profit-Interessenorganisationen. Diese komplexen Anforderungen verweisen auf Besonderheiten bei der Herausbildung interkultureller Kompetenzen bei Mitgliedern von grenzüberschreitend tätigen Non-Profit-Organisationen.

Diese beziehen sich zunächst auf die geographisch-räumliche Verteilung der Mitglieder. Ihre Kompetenzentwicklung zielt auf Maßnahmen und Instrumente zur Integration und Handlungskoordination der Mitglieder, die aus unterschiedlichen lokalen, regionalen, nationalen und supranationalen kulturellen Kontexten, also aus unterschiedlichen Sozialräumen, stammen. Die unterschiedliche kulturelle und institutionelle Einbindung der Mitglieder beeinflusst deren Wahrnehmungen und Deutungsmu-

ster, Verhandlungs- und Konfliktlösungsstile, Gerechtigkeits- und Wertvorstellungen und letztlich die politischen Erwartungen an die Organisation. Zur Aufrechterhaltung ihrer Effizienz und Legitimität haben die Mitglieder der grenzüberschreitend tätigen Non-Profit-Organisation deshalb sowohl fachkompetent den je nationalen Interessenvertretungsstrukturen und -kulturen Rechnung zu tragen als auch sozialkompetent die national-kulturell divergierenden Vorstellungen und Interessenlagen der Mitglieder zu integrieren.

Schließlich geht es um die Problemstellung, wie grenzüberschreitende Kooperationen von Beschäftigten in Non-Profit-Organisationen (Gewerkschaften, Betriebsräten etc.) durch interkulturelle Kompetenzbildung gefördert werden können (IG Metall 2010), wenn grenzüberschreitende Profit-Organisationen, die im Wettbewerb zu einander stehen, die Orientierungen dieser Non-Profit-Organisationen und ihrer Mitglieder maßgeblich beeinflussen. Welche spezifischen fachlichen, methodischen, sozialen und politischen Kompetenzen benötigen die Mitglieder von grenzüberschreitenden Non-Profit-Organisationen, um sich von den Strukturen und der Logik der Profit-Organisationen zumindest teilweise zu emanzipieren (Mückenberger 2011)? Die Handhabung der Konkurrenzsituation zwischen verschiedenen Standorten innerhalb eines Unternehmens stellt eine komplexe Herausforderung für die interkulturelle Kompetenzbildung der Mitglieder der entsprechenden Non-Profit-Organisationen dar. Interkulturelle Kompetenz integriert sowohl Fach- und Kulturwissen als auch soziale und politische Kompetenzen, also die Erkenntnis gemeinsamer sozialer Positionen und Interessen in den entsprechenden Profit-Organisationen, an räumlich-verteilten Orten. Sie bezieht auch die Fähigkeit sowie die Bereitschaft mit ein, mit widerstreitenden Interessen und Kulturen der Interessenvertretungen unterschiedlicher Standorte in verschiedenen Ländern umzugehen, solche Unterschiede zu akzeptieren und (im intra-organisationalen bargaining) auszuhandeln sowie gleichzeitig nach gemeinsamen Interessen und Strategien für die inter-organisationalen Aushandlungsprozesse zu suchen.<sup>15</sup>

Auf diese Komplexität Interkultureller Kompetenz wurde bereits in den in Tabelle 1 aufgeführten erwerbsstrukturierenden Institutionen Netzwerk/Familie, Ausbildung/Beruf, Organisation, Markt und Öffentliches Regime hingewiesen. Soziale Institutionen strukturieren demnach die Herausbildung von spezifischen Sozialkulturen, insbesondere auch in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen, die sich nicht in den Kategorien homogener Container-Gesellschaften adäquat fassen lassen (Pries 2010). So formen unterschiedliche Organisationstypen – Profit- oder Non-Profit-Organisationen – aufgrund ihrer unterschiedlichen Organisationslogiken von Wettbewerb und Solidarität – verschiedene Organisationskulturen heraus. Ausbildungssysteme und Berufe formen spezifische grenzüberschreitende Professionskulturen, die gerade in Non-Profit-Organisationen wie den Europäischen Betriebsräten erhebliche Abstimmungsprozesse zwischen den Akteuren erfordern. Der professionalisierte Betriebsrat bundesdeutscher Prägung (z. B. in Entgeltfragen oder Arbeits- und Gesundheitsschutz)

<sup>15</sup> Zur Unterscheidung von intra- und inter-organisationalen Bargainingprozessen vgl. McKersie et al. 1965

trifft in den europäischen Gremien auf Gewerkschafter, die sich eher als Generalisten und ihr Engagement weniger als Profession verstehen. Diese Komplexität interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen war auch Gegenstand der durchgeführten Expertenbefragung.

## 4 Anforderungen Interkultureller Kompetenz: Ergebnisse der Expertenbefragung

Im Rahmen dieser Kurzstudie sollten auch Expertinnen und Experten sowohl aus nationalen und internationalen Gewerkschaftsorganisationen sowie gewerkschaftsnahen Bildungseinrichtungen und politischen Stiftungen befragt werden. Selbstverständlich konnte keine tief greifende Analyse des Kulturverständnisses und der wahrgenommenen Anforderungen an Interkulturelle Handlungskompetenz aus der Sicht dieser Befragten durchgeführt werden, die auch nur annähernd die in den bisherigen Kapiteln angestrebte Differenziertheit aufweist. Es geht deshalb im Folgenden eher um eine Art Werkstattbericht, der verdeutlichen soll, in welchen Veränderungsprozessen sich das praktische Verständnis und die Strukturen der interkulturellen Arbeit im Rahmen der Unterstützung grenzüberschreitender Interessenvertretungsarbeit befinden.

Es wurden insgesamt sieben Interviews mit Expertinnen und Experten der internationalen gewerkschaftlichen Bildungsarbeit durchgeführt. Alle Interviewpartnerinnen und -partner verfügen über langjährige Erfahrungen mit der Konzipierung und Durchführung internationaler Maßnahmen und der Begleitung grenzüberschreitender Verhandlungen von Betriebsräten und Gewerkschaftern in Non-Profitorganisationen in Europa und weltweit. Die Leitfragen an die Experten orientieren sich an dem in Kapitel 4 skizzierten ganzheitlichen Kompetenzbegriff, der politische, fachliche, methodische und soziale Kompetenzen zu einem handlungsorientierten Kompetenzbegriff zusammenfasst (IG Metall 2010). In Anlehnung an die oben skizzierten empirischen Forschungsergebnisse sowohl aus Profit- als auch aus Non-Profit-Organisationen und dem dabei entwickelten Verständnis von Interkultureller Handlungskompetenz, wurde zunächst nach den hemmenden und förderlichen Rahmenbedingungen von grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen gefragt, in denen interkulturelle Kompetenzen von Betriebsräten und Gewerkschaftern mit dazu beigetragen haben, internationale Kooperationen von und in Non-Profit-Organisationen zu verbessern.

Dabei wurde von allen befragten Expertinnen und Experten auf die besondere Bedeutung einer kontinuierlichen politischen Unterstützung der Kompetenzentwicklung von Mitgliedern in grenzüberschreitend tätigen Non-Profit-Organisationen durch nationale Gewerkschaftsorganisationen hingewiesen. Es existiert in der Praxis kein Beispiel für eine erfolgreiche grenzüberschreitende Zusammenarbeit, die ohne Unterstützung durch nationale Gewerkschaftsorganisationen verlief. Dabei stellt die doppelte organisationale Verankerung der Mitglieder sowohl in der nationalen als auch in der grenzüberschreitend agierenden Non-Profit-Organisation eine besondere Herausforderung bei der interkulturellen Kompetenzentwicklung dar. Da es sich bei Non-Profit-Organisationen um Mitglieds- und Interessenorganisationen handelt, zielt interkulturelles Lernen darauf ab, sowohl die Mitgliedsinteressen der nationalen Organisation als auch die Interessen der grenzüberschreitend tätigen Organisation zu berücksichtigen

(Experte 1). Eine Entkoppelung von der nationalen Mitgliedsorganisation und eine einseitige Orientierung an internationalen bzw. europäischen Problemlagen würden von der Basis der Mitglieder mittel- und langfristig nicht mitgetragen (Experte 6). Diese doppelte organisationale Verankerung der Mitglieder in Non-Profit-Organisationen, national und grenzüberschreitend, verweist auf den in den Kapiteln 2 und 3 entwickelten vierdimensionalen Kulturbegriff, der explizit die Verankerung der Mitglieder in den nationalen Kulturkontext reflektiert und diesen nicht vorschnell zu Gunsten des Begriffs einer ‚Interkultur‘ auflöst (Bolten 2007; Terkessidis 2010).

In Anlehnung an die Ergebnisse der empirischen Forschung zum ‚organizational fit‘ zwischen den spezifischen Strukturen von grenzüberschreitend tätigen Profit-Organisationen und der Ausgestaltung der Arbeit von Europäischen Betriebsräten, sprechen die Expertinnen und Experten von einem aktuell stattfindenden Reorganisationsprozess der Betreuungs- und Beratungsstrukturen für die Herausbildung einer ‚eigenständigen Gewerkschaftsidentität‘ der Mitglieder in Non-Profit-Organisation, die räumlich und sozial an verschiedenen nationalen Standorten verankert sind (Experte 3). Dabei handelt es sich nicht um querliegende Organisationsstrukturen für die europäische und internationale Zusammenarbeit, sondern um spezifische Betriebs- und Unternehmensbetreuungen mit dem Ziel, dass Problembereiche grenzüberschreitender Kooperation der Arbeitnehmervertreter zum Alltagsgeschäft und damit zur Normalität von Betriebspolitik und Gewerkschaftsarbeit werden (Experte 6). Die interkulturelle Kompetenzentwicklung findet dann vornehmlich in der Praxis der grenzüberschreitenden Kooperationsstrukturen statt.

Damit soll ein wesentliches Defizit in der Kooperation bearbeitet werden, nämlich das der personellen Diskontinuität in der Arbeit von grenzüberschreitenden Non-Profit-Organisationen (Experte 2). Da es sich hierbei im Vergleich zu Profit-Organisation, die mit Hierarchie und Anreizen ihre Mitarbeiter zu binden versuchen, eher um die Gestaltung vertrauensbasierter Kommunikationsprozesse handelt, die mitunter unterschiedliche nationale Standortinteressen der Mitglieder bearbeiten, kommt insbesondere der Personalkontinuität in der Kooperation eine besondere Bedeutung zu. Ohne Ausnahme berichten die Expertinnen und Experten, dass es nicht selten bis zu drei Jahre dauert, ‚bis sich ein Ohr wirklich für die Anderen öffnet‘ (Experte 5), um Voraussetzungen für nachhaltige Kooperationen zwischen den Mitgliedern aus verteilten nationalen Standorten aufzubauen. Jährlich wechselnde Teilnehmer an grenzüberschreitenden Verhandlungen dagegen hemmen nachhaltig den Entwicklungserfolg (Experte 2).

Eine weitere wesentliche Rahmenbedingung für ein erfolgreiches interkulturelles Lernen ist die Ausweitung der internationalen Begegnungen über die Funktionärssebene von Non-Profit-Organisationen hinaus ‚vom Expertenwissen zum Alltagshandeln‘ (Experte 6). Dazu wurden in den Gesprächen mehrere erfolgreiche Beispiele aufgeführt, die vom Netzwerk gewerkschaftsnaher Bildungseinrichtungen, politischer Stiftungen und Kirchen im Rahmen von Bildungsurlauben in Ländern der Europäischen Union durchgeführt wurden. In diesen Veranstaltungen wurden als Zielgruppen Ar-

beitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie ihre Familien aus grenzüberschreitend operierenden Profit-Organisationen angesprochen. Beschäftigte und ihre Familien wurden an verschiedenen europäischen Standorten zusammengeführt und Kulturwissen in der Praxis der Begegnung vermittelt (z. B. die Teilnahme an gemeinsamen Gottesdiensten vor Gewerkschaftstreffen in Polen). Eine besondere Bedeutung für die Wertschätzung dieser Alltagsbegegnungen hatte vor allem die punktuelle Teilnahme von leitenden Funktionären der Non-Profit-Organisationen. Nach Aussagen aller befragten Expertinnen und Experten besitzen diese Begegnungen einen großen Stellenwert für das Erlernen und die Akzeptanz unterschiedlicher Einstellungen und Interessen.

Voraussetzungen für die Herausbildung Interkultureller Kompetenz in Non-Profit-Organisationen
Kontinuierliche politische Unterstützung interkultureller Kompetenzbildung durch alle nationalen Gewerkschaften ist notwendig
Aufbau eigenständiger Betreuungs- und Beratungsangebote sind in Non-Profit-Organisationen erforderlich
Personelle Kontinuität besitzt in grenzüberschreitenden Non-Profit-Organisationen eine herausragende Bedeutung
Grenzüberschreitende Begegnungen sind über die Funktionärebene hinaus auf Beschäftigte und ihre Familien auszuweiten

Die Expertenbefragung kommt zu dem Ergebnis, dass interkulturelle Kompetenzen in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen ein komplexes Bündel aus Fachwissen und überfachlichen Fähigkeiten beinhaltet. Dabei zielt das Fachwissen zunächst auf die spezifischen nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen und die Herausbildung von grenzüberschreitenden Instrumenten der Erwerbsregulierung in Europa und global, darüber hinaus jedoch auch auf das Wissen um verschiedene politische Konfliktstile (Experte 1). Bei der Verlagerung des Nokia-Standortes von Bochum nach Rumänien hat insbesondere die konsensorientierte Haltung der finnischen Gewerkschafter für große Irritationen bei den deutschen Kollegen geführt. Auch im Fall der Schließung des Electrolux-Standortes in Nürnberg haben die unterschiedlichen Konfliktlösungsstile die Abstimmungsprozesse zwischen schwedischen, deutschen und italienischen Beschäftigten erheblich negativ beeinflusst (Experte 3).

Sozialkompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen zeichnet sich dabei durch einen spezifischen Umgang mit unterschiedlichen Erfahrungen, Einstellungen und Interessen aus. Von den befragten Experten als „sich zurücknehmen“ (Experte 3), „den Ball flach spielen“ (Experte 4) oder „Bremsvermögen“ (Experte 5) bezeichnet, umschreibt diese Sozialkompetenz eine Haltung, sich der Bedeutung kulturspezifischer Eigenschaften in den Handlungsvollzügen bewusst zu sein. Dabei geht es nicht nur um die in der interkulturellen Wirtschaftskommunikation regelmäßig zitierten Begriffe wie Empathie, Interesse, Neugier und Offenheit. Diese Haltungen bringen international engagierte Mitglieder von Non-Profit-Organisationen in der Regel von vornherein mit (Experte 7). Vielmehr geht es darum, in grenzüberschreitenden Kooperationen nicht das eigene System oder die Konfliktlösungsstile aus den Arbeits-

beziehungen des Herkunftslandes auf andere Mitglieder übertragen zu wollen, sondern sich vielmehr kompromissbereit für die Entwicklung einer eigenständigen und grenzüberschreitenden Kooperationskultur der Non-Profit-Organisation zu zeigen. Experten warnen bereits vor der Verwendung des Begriffs „Betriebsrat“ und präferieren, allgemein von Arbeitnehmervertretern zu sprechen, um Teilnehmer aus Ländern mit monistischen Systemen der Arbeitsbeziehungen nicht zu verunsichern bzw. sie auf das duale Modell der Erwerbsregulierung zu orientieren (Experte 3).

Darüber hinaus geht es auch um das Erlernen von Methodenkompetenz im Umgang mit Wissen und Informationen in Verhandlungen sowohl mit dem Management von grenzüberschreitend tätigen Profit-Organisationen als auch unter den Mitgliedern in Non-Profit-Organisationen. Verunsicherungen und Konflikte zwischen den Mitgliedern in Non-Profit-Organisationen entstehen dann, wenn Vertreter von Standorten über keine arbeitspolitischen Erfahrungen im Umgang mit Unternehmensinformationen im Vorfeld von Restrukturierungsmaßnahmen verfügen und ihre Arbeitspolitik sich auf Verhandlungen mit dem Management über die sozialen Folgen von Restrukturierungen beschränkt. Für deutsche Betriebsräte gehört dagegen der § 90 BetrVG zum alltäglichen Handlungswerkzeug bei betrieblichen Veränderungsprozessen. Die Konflikte, die mit unterschiedlichen Erfahrungen im Umgang mit Wissen und Informationen (Expertise der deutschen Betriebsräte“) entstehen, können die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Erzielung sozialer Kompromisse empfindlich negativ beeinflussen (Experte 3).

Dagegen sehen die Expertinnen und Experten durchweg deutliche Fortschritte bei der Sprachkompetenz der Mitglieder in Non-Profit-Organisationen. War fehlende Sprachkompetenz in den letzten zwei Jahrzehnten das entscheidende Verständigungsproblem (Experte 4), hat sich diese Situation bei der neuen Generation von Mitgliedern durch vermehrten internationalen Erfahrungsaustausch und durch Neue Medien deutlich verbessert (Experte 3). Ein bislang wenig beachtetes Feld ist das persönliche Verhältnis zwischen Mitgliedern von Non-Profit-Organisationen und ihren Dolmetschern. Gerade bei Europäischen Betriebsräten handelt es sich dabei um jahrelang aufgebaute Vertrauensbeziehungen, so dass sich unüberlegte Wechsel der Übersetzer negativ auf die grenzüberschreitenden Abstimmungsprozesse niederschlagen (Experte 3).

Spezifische Merkmale Interkultureller Kompetenz: „Sich zurücknehmen“, „Ball flach spielen“, „Bremsvermögen“
Fach- und Kulturwissen um Arbeitsbeziehungen und politische Konfliktstile stellen ein Fundament für die Handlungskompetenz dar
Sozialkompetenz im Umgang mit unterschiedlichen Verhaltensweisen und Einstellungen besitzt eine hohe Priorität
Methodenkompetenz im Umgang mit Wissen und Informationen ist für grenzüberschreitende Arbeitszusammenhänge notwendig
Sprachkompetenz hat sich bei jüngeren Generationen von Mitgliedern in Non-Profitorganisationen deutlich verbessert

Die Expertinnen und Experten sind sich darüber einig, dass politisch-strategische Kompetenzen eine Schlüsselrolle in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen spielen (Experte 2). Hierbei wurde die Bedeutung des bereits oben zitierten ‚organizational fit‘, d.h. des engen Zusammenhangs zwischen der Organisationsstruktur, der grenzüberschreitend tätigen Profit-Organisation und der Ausgestaltung der Arbeit der Europäischen Betriebsratsgremien, deutlich. Umso bedeutsamer wird von Experten die Entwicklung einer eigenständigen, grenzüberschreitenden Gewerkschaftsidentität gesehen, die oftmals durch die Wettbewerbsstrategien der Profit-Organisationen durchbrochen werden. Es bedarf des Aufbaus stabiler Kooperationsstrukturen und eines vertrauensbasierten Kommunikationsprozesses, um grenzüberschreitende arbeitspolitische Identitäten zu entwickeln. Erfolge waren insbesondere in den ‚Besonderen Verhandlungsgremien‘ in den EBR-Gründungsphasen zu verzeichnen. Diese Gremien treffen sich bis zur Gründung eines EBRs kontinuierlich bis zu vier Mal jährlich und in einem Zeitraum von bis zu drei Jahren. Die Verhandlungen erfolgen auf einer gemeinsamen Rechtsgrundlage. Die gemeinsame Zielsetzung der Gremiengründung erleichtert ganz entscheidend die grenzüberschreitende Kooperation (Experte 3).

Dies darf bei Mitgliedsorganisationen jedoch keinesfalls zu einer Entkoppelung der Strategien der nationalen und grenzüberschreitend tätigen Non-Profitorganisationen führen (Experte 6). Die besondere Mitbestimmungskultur des Unternehmens Volkswagen unterstreicht gerade, dass ein starker Betriebsrat und eine hohe Organisationsrate der IG Metall wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche grenzüberschreitende Arbeitnehmerkooperation darstellen (Experten 5 und 6). Diese Doppelstrategie liegt auch dem Konzept der aktuellen Reorganisation der Betreuungsstrukturen für Betriebe und Unternehmen im Organisationsbereich der IG Metall zu Grunde. Grenzüberschreitende Zusammenarbeit durch Europäische Betriebsräte und Internationale Rahmenabkommen (IFAs) werden in den Funktionsbereich der Betriebspolitik integriert, so dass internationale Zusammenarbeit mittel- und langfristig zur Normalität für Betriebsräte und Gewerkschafter wird. Hier kommen auf die gewerkschaftlichen EBR-Betreuer große Herausforderungen bei der interkulturellen Kompetenzvermittlung in den Betrieben zu (Experte 1 und 6). Für die Realisierung dieser Doppelstrategie – Mitgliedergewinnung einerseits in den Betrieben und grenzüberschreitende Interessenregulierung andererseits – ist interkulturelle Kompetenzentwicklung der Mitglieder ohne politische Kompetenz nicht vorstellbar (Experte 6).

Politisch-strategische Kompetenzen nehmen Schlüsselposition ein
Entwicklung einer eigenständigen grenzüberschreitenden Gewerkschaftsidentität erfordert nachhaltige Strukturen der Kooperation
Entkoppelung der nationalen und grenzüberschreitend tätigen Non-Profit-Organisationen ist als Problem erkannt
Reorganisation der Betreuungsstrukturen für grenzüberschreitend tätige Betriebe und Unternehmen
Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen ohne politische Kompetenz nicht denkbar

Bei den abschließenden Fragen nach Bildungs- und Unterstützungsbedarfen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung von Mitgliedern in Non-Profit-Organisationen kommt es zu deutlich unterschiedlichen Experteneinschätzungen. Insbesondere Vertreter aus internationalen Gewerkschaftsorganisationen, Bildungseinrichtungen und politischen Stiftungen sehen in den aktuell dominanten Organizing-Strategien der Einzelgewerkschaften einen Bedeutungsverlust internationaler Gewerkschafts- und Bildungsarbeit (Experten 1, 5 und 7). „Viele Europäische Betriebsräte denken europäischer als ihre Gewerkschaften“ (Experte 2). Die drastischen Kürzungen von Mitteln in den internationalen Abteilungen verschiedener Einzelgewerkschaften führen zu dieser Befürchtung, auch wenn es sich oftmals um Umschichtungen in andere gewerkschaftliche Funktionsbereiche (Betriebspolitik) handelt, die diese Aufgabe zukünftig strategisch mit übernehmen (Experte 6). Die Organizing-Strategien der Gewerkschaften beziehen sich vornehmlich auf nationale Kontexte und schliessen grenzüberschreitende Netzwerke bislang nicht in diese Strategien ein. Dabei stellen die unterschiedlichen Organisationsgrade der Mitgliedsorganisationen, z. B. zwischen west- und osteuropäischen Ländern, eine Quelle mangelnder Effizienz und Legitimität der grenzüberschreitenden Absprachen in den neuen Mitgliedsstaaten der EU dar. Um diese Legitimität der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zu erhöhen, wird von Experten vorgeschlagen, Organizing zukünftig zum Thema grenzüberschreitender Unternehmensnetzwerke auszuweiten, um die Netzwerke zu stärken (Experte 5).

Insgesamt konnte festgestellt werden, dass die Interkulturelle Kompetenzausbildung in grenzüberschreitend tätigen Non-Profit-Organisationen erst im Aufbau begriffen ist (Experte 7). Der größte bundesdeutsche, gewerkschaftseigene Bildungsträger richtet seine interkulturelle Ausbildung bislang ausschließlich auf Diversity-Trainings für Betriebsräte und Gewerkschafter in bundesdeutschen Unternehmen mit einem hohen Anteil von Arbeitnehmern mit Migrationshintergrund aus. Gerade jedoch diese Beschäftigtengruppe kann mit ihren „third culture kids“-Erfahrungen (Experte 5) für den Aufbau von interkulturellen Trainings in grenzüberschreitenden Netzwerken nutzbar gemacht werden (Experte 7). Darüber hinaus haben zahlreiche Beispiele gezeigt, dass sich die interkulturelle Kompetenzausbildung nicht auf die Funktionärssebene reduziert lässt, will die Ausbildung eine Breitenwirkung in den Belegschaften der Profit-Organisationen erreichen.

Hier kann die Unterstützung von entsprechenden Qualifizierungsprojekten, die von der Europäischen Union gefördert werden (wie im Fall der GM-Delta-Gruppe) angeführt werden (Experte 1). Aber auch die Unterstützungswerke aus Nicht-Regierungsorganisationen, Bildungseinrichtungen und Kirchen haben unter Beweis gestellt, wie förderlich der Begegnungsaustausch von Arbeitnehmern und ihren Familien an den räumlich verteilten Standorten von grenzüberschreitend tätigen Profit-Organisationen sein kann. Der Erfahrungsaustausch und die Erweiterung von Kulturwissen finden immer in konkreten menschlichen Begegnungen statt. Die Ausweitung der Unterstützungs- und Bildungsnetzwerke zwischen Non-Profit-Organisationen wie Gewerkschaften,

Nicht-Regierungsorganisationen, Bildungseinrichtungen, politischen Stiftungen und Kirchen hat zu großen Erfolgen bei der interkulturellen Kompetenzausbildung geführt (Experte 5).

Bildungs- und Unterstützungsangebote zur Interkulturellen Kompetenzentwicklung stehen am Anfang
Vertreter grenzüberschreitend tätiger Non-Profit-Organisationen befürchten Bedeutungsverlust internationaler Gewerkschaftsarbeit
Ausweitung von Organizing-Konzepten auf grenzüberschreitende Kooperation
Interkulturelle Trainings in Non-Profit-Organisationen sind erst im Aufbau begriffen
Ausweitung der Unterstützungsnetzwerke von Gewerkschaften auf Nicht-Regierungsorganisationen und Kirchen ist bislang erfolgreich



## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel der vorliegenden Kurzstudie war eine konzeptionelle Bestandsaufnahme der Literatur zur Bedeutung interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen. Dabei sollten einerseits der Stand der Forschung und Forschungsdesiderata sowie andererseits konkrete Handlungsräume für eine erfolgreiche Gestaltung grenzüberschreitender Arbeitszusammenhänge vornehmlich in Non-Profitorganisationen aufgezeigt werden. Die konzeptionelle Literaturstudie wurde durch Ergebnisse aus qualitativen Interviews mit Expertinnen und Experten sowohl aus nationalen und internationalen Gewerkschaftsorganisationen als auch gewerkschaftsnahen Bildungseinrichtungen und politischen Stiftungen ergänzt.

Die Studie widmete sich zunächst dem Begriffsverständnis von Kultur, Inter-Kultur und Kompetenz als Komponenten von Interkultureller Kompetenz, daran anschließend der Bedeutung interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen. Grundlage ist dabei ein *vierdimensionaler Kulturbegriff*, der nach Inhalten und Entstehung von Kultur unterscheidet. So erfolgt die Herausbildung von Kultur nicht nur auf der Grundlage enger, essentialistischer Merkmale (z. B. kohärente Nationalkulturen etc.), sondern immer auch (konstruktivistisch) erweitert durch die soziale Wahrnehmung und Interpretation essenzieller Aspekte in der jeweils spezifischen, sozialen Lebenswelt der Akteure (z. B. soziale Institutionen wie Familie, Ausbildung und Beruf). Ebenso bestehen die Inhalte von Kultur niemals nur substantiell (Vorstellung einer in Container eingeschlossenen, nationalen („Leit“)Kultur), sondern auch immer aus relationalen Elementen (Bezug auf ungewohnte, soziale Praxisformen).

In einem zweiten Schritt wurde zwischen *Ebenen und Bereichen von Kultur* und Kulturbezügen sowie Kontexten interkultureller Begegnung unterschieden. Hierdurch wird allzu substantialistischen Kulturvorstellungen entgegen getreten, weil jeder spezifische Kulturbezug immer in andere, übergreifende Kontexte eingebunden wird und dadurch Verabsolutierungen vermieden werden. So wird unterstrichen, dass Kulturen bestimmte gesellschaftliche Bereiche (z.B. Profit- und Non-Profit-Organisationen) nicht nur vorrangig nationalstaatlich bzw. nationalgesellschaftlich strukturieren, sondern sich auch nach situativen Faktoren (z.B. Zielsetzungen, Organisationsgröße, Tätigkeitsbereichen oder Branche) sehr stark unterscheiden. Für andere Bereiche wiederum (z.B. Beruflichkeit und berufliche Kulturen) können nationale Institutionensysteme durchaus von hoher Relevanz sein, während z.B. netzwerkförmige Handlungskonstellationen auch sehr stark lokal oder transnational ausgerichtet sein können.

Die Befunde zum Begriff *Interkultur* erbrachten eine sehr unterschiedliche Verwendung in der Literatur, die häufig eher zu Verwirrungen führt. Problematisch ist insbesondere ein Verständnis des Inter-Kulturellen oder einer ‚Interkultur‘ als Synthese, als eine neue Ganzheit aus bedeutsamen Elementen beider Kulturen. Hier liegt eine sub-

stantialistische Gegenüberstellung von Kultur A und Kultur B vor, die ‚sich begegnen‘. Begegnen können sich nicht Kulturen an sich, sondern nur Akteure; daher wird das Interkulturelle als ein dynamischer Prozess konzeptioniert, in dem Interaktionsmuster erzeugt werden, die für beide Partner des Kommunikationsprozesses akzeptabel sind und handlungsleitend werden.

Auch im Hinblick auf das Konzept der Interkulturellen *Kompetenz* lassen sich eher essentialistische und substantielle Vorgehensweisen von eher konstruktivistischen und relationalen Ansätzen unterscheiden; sowohl für wissenschaftliche Analysen wie für die Entwicklung praktischer Konzepte Interkultureller Kompetenz erscheint eine der jeweiligen spezifischen Fragen- und Aufgabenstellung angemessene Mischung dieser Perspektiven sinnvoll. Darüber hinaus erweist sich Interkulturelle Kompetenz immer in realen Handlungssituationen – der konkrete Situationskontext ebenso wie die ‚Ausstattung‘ der beteiligten Akteure können fördernd oder hinderlich darauf einwirken. Deshalb sollte die Analyse und die Entwicklung Interkultureller Kompetenz immer auf einen konkreten Kontext bezogen werden. Interkulturelle Kompetenz basiert darüber hinaus auf einer Kontext- und Situationsinterpretation der involvierten Akteure – diese persönliche Sinn- und Bedeutungsebene muss explizit berücksichtigt werden.

In grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen sind *Organisationen* der Hauptkontext der Interaktion, um Kriterien für die Herausbildung Interkultureller Kompetenz auszumachen. Für die Gruppe der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertreter ist insbesondere dieser organisationale Interaktionskontext doppelt strukturiert und bezieht sich sowohl auf Profit-Organisationen (Wirtschaftsunternehmen) als auch auf Non-Profit-Organisationen (Gewerkschaften, Betriebsräte, Nichtregierungsorganisationen), die sich jedoch fundamental in ihrer Organisationslogik, hinsichtlich ihrer Zielsetzungen und Aufgabenstellung und auch hinsichtlich ihrer Interessenlagen und Machtverhältnisse unterscheiden. Während zentrale Problemstellungen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung in Profit-Organisationen danach fragen, wie das Einsatz- und Kostenrisiko – Mitarbeiter mit unzulänglicher Interkultureller Kompetenz an ausländischen Standorten einzusetzen – zu minimieren ist, steht bei Non-Profit-Organisationen die interkulturelle Kompetenzbildung vor der Herausforderung, in Abgrenzung gegenüber der Logik und Kultur von Profit-Organisationen die Entwicklung einer eigenständigen, stabilen, funktionierenden und vertrauensbasierten Kommunikations- und Kooperationsstruktur aufzubauen. Da die Ergebnisse der interkulturellen Anpassungsforschung und Wirtschaftskommunikation auf Non-Profit-Organisationen nur begrenzt übertragbar sind, wurden im Rahmen der Kurzstudie auch Expertinnen und Experten sowohl aus nationalen und internationalen Gewerkschaftsorganisationen als auch aus gewerkschaftsnahen Bildungseinrichtungen und politischen Stiftungen zu Interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Zusammenhängen befragt.

Die *Interviewergebnisse* unterstreichen die besondere Bedeutung stabiler Rahmenbedingungen für die Herausbildung Interkultureller Kompetenz in Non-Profit-Organisationen, die eine kontinuierliche politische Unterstützung durch nationale Gewerk-

schaftsorganisationen erfordern. Zentral ist der Aufbau eigenständiger Betreuungs- und Beratungsstrukturen. Dabei wird der personellen Kontinuität in grenzüberschreitenden Non-Profit-Organisationen eine große Bedeutung zugeschrieben. Die grenzüberschreitenden Begegnungen sind über die Funktionärebene hinaus auf Arbeitnehmer und ihre Familien auszuweiten. Interkulturelle Kompetenz stellt demnach ein komplexes Bündel aus Fach- und Sozialqualifikationen dar. Fach- und Kulturwissen um Arbeitsbeziehungen und politische Konfliktstile sind Fundamente der Handlungskompetenz, wobei der Sozialkompetenz im Umgang mit unterschiedlichen Verhaltensweisen und Einstellungen eine hohe Priorität zukommt. Während die Stärkung der Methodenkompetenz im Umgang mit Wissen und Informationen für notwendig erachtet wird, kommt die Mehrzahl der Experten zu dem Ergebnis, dass sich die Sprachkompetenz bei jüngeren Generationen von Mitgliedern in Non-Profitorganisationen deutlich verbessert hat. Demgegenüber nehmen jedoch politisch-strategische Kompetenzen eine Schlüsselrolle ein. Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen ist ohne politische Kompetenz demnach nicht denkbar. Doch die Entwicklung einer eigenständigen grenzüberschreitenden Gewerkschaftsidentität erfordert nachhaltige Strukturen der Kooperation. Ein zentrales Problem ist dabei eine Entkoppelung der inhaltlich-strategischen Ausrichtung von nationalen und grenzüberschreitend tätigen Non-Profit-Organisationen, das durch die Reorganisation der Betreuungsstrukturen für grenzüberschreitend tätige Betriebe und Unternehmen gelöst werden soll. Internationale Kooperation wird somit mittelfristig zur integrierten Alltagsaufgabe von Betriebsräten und Gewerkschaftern.

Hier setzen die Bildungs- und Unterstützungsmaßnahmen bei der Entwicklung Interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen an, wobei durch die Interviews deutlich wurde, dass im Vergleich zu Profit-Organisationen interkulturelle Trainings in Non-Profit-Organisationen immer noch im Aufbau begriffen sind. Die Erfahrungsberichte von befragten betrieblichen Interessenvertretern und Vertretern politischer Stiftungen weisen darauf hin, dass die interkulturelle Kompetenzbildung bei Betriebsräten und Gewerkschaftern dann besonders erfolgreich ist, wenn durch die Partizipation von Unterstützungsnetzwerken, Bildungseinrichtungen, politischen Stiftungen und Kirchen, die internationale Begegnungen fördern, über die Funktionärebene hinaus Arbeitnehmer und ihre Familien in das Ausbildungskonzept einbezogen werden. Durch diese Netzwerkbildungen konnten über die betriebliche Ebene hinaus die Lebensbedingungen und die Alltagserfahrungen der Arbeitnehmer und ihrer Familien aus verschiedenen Ländern mitreflektiert werden. Denn – so die Expertengespräche – mittel- und langfristiges Ziel der interkulturellen Kompetenzentwicklung in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen ist der Wandel vom Expertenwissen einzelner Funktionäre zum Alltagshandeln der Arbeitnehmer.

Mit der hier vorgelegten Studie sind für den Bereich der Non-Profit-Organisationen bezüglich der Erforschung der konkreten Problemfelder und des Bedarfs an Interkultureller Kompetenz durch die Expertengespräche mit Vertretern grenzüberschreitend

operierenden Non-Profit-Organisationen Forschungsdesiderata identifiziert worden. Vor dem Hintergrund grenzüberschreitender Arbeitszusammenhänge und speziell der hier interessierenden Zielgruppe von Arbeitnehmervertretungen sind dabei vor allem drei Fragen vertiefend zu untersuchen: Erstens ist systematischer zu spezifizieren, welche Dimensionen und Teilbereiche Interkultureller Kompetenz in den betreffenden Arbeitszusammenhängen von den – aus unterschiedlichen Kulturzusammenhängen stammenden – Akteuren für relevant gehalten werden, auf welche bereits existierenden aufgebaut werden kann und welche als vorrangig zu vermitteln und zu entwickeln eingestuft werden. Zweitens muss ausführlicher untersucht werden, wie Interkulturelle Kompetenzen in den betreffenden Arbeitszusammenhängen vermittelt und weiterentwickelt werden können. Hierbei ist drittens besonders zu klären, wie gesonderte Maßnahmen zur Förderung Interkultureller Kompetenz (z.B. Seminare/Workshops) mit begleitenden Coachings ‚on the job‘ und in konkreten Arbeitsprojekten verknüpft werden können und welche Rolle dabei der Einsatz moderner internetgestützter Medien (Plattformen etc.) und Lernformen (E-Learning, Blended Learning etc.) spielen kann. Diese Problemfelder sind in weiteren, vor allem auf die systematische Auswertung von Erwartungen und Erfahrungen von betrieblichen Interessenvertretern (Euro- und Weltbetriebsräte) und gewerkschaftlichen Verantwortlichen für grenzüberschreitende Zusammenarbeit gerichteten empirischen Erhebungen zu vertiefen.<sup>16</sup>

---

16 Siehe auch: Klemm, M. u.a., 2011.

## 6 Literatur

Bartlett, Ch. A./Ghoshal, S.: *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Press, 1998.

Blöcker, A./Wannöffel, M.: *Erweiterte Arbeitspolitik für standortübergreifende Produktionssysteme*, in: *WSI-Mitteilungen* 12/2010, 2010, S. 618 – 625.

Bolten, J.: *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, Göttingen, 2007.

Broszinsky-Schwabe, E.: *Interkulturelle Kommunikation – Mißverständnisse – Verständigung*, Wiesbaden, 2011.

Elias, N.: *Was ist Soziologie?*, München, 1986 - 5. Auflage.

Emirbayer, M.: *Manifesto for a relational sociology*, in: *American Journal of Sociology* 103, 1997, S. 281-317.

Erpenbeck, J./Heyse, V.: *Handbuch Kompetenzmessung*, Stuttgart, 2007 - 2. überarb.Auflage.

Ganter, S./Mund, H./Wannöffel, M.: *Mit Netz und Doppelstrategie – Perspektiven internationaler Gewerkschaftsarbeit*, in: *Perspektiven* 3/2010, 2010.

Gerlach, F./Greven, Th./Mückenberger, U./Schmidt, E. (Hrsg. ): *Solidarität über Grenzen. Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz*, Berlin, 2011.

Hall, E. T.: *Verborgene Signale*, Gruner und Jahr, Hamburg, 1985.

Hansen, K. P.: *Kultur, Kollektiv, Nation*, Passau, 2009.

Hansen, K. P.: *Kultur und Kulturwissenschaft*, Paderborn, 2003.

Hatzer, B./Layes, G.: *Interkulturelle Handlungskompetenz*, in: Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hrsg.) (2005 - 2. überarb. Aufl.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Band 1: *Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, 2005, S. 138-148.

Hauser-Ditz, A./Hertwig, M. /Pries, L./Rampeltshammer, L.: *Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie*, Frankfurt /New York, 2010.

Heyse, V./Erpenbeck, J. (Hrsg.): *Kompetenzen managen*. Münster, New Yorck, München, Berlin, 2007.

Hillebrandt, F.: Praktiken des Tauschens. Zur Soziologie symbolischer Formen der Reziprozität, Wiesbaden, 2009.

Hofstede, G.: Cultures & organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill, 1991.

Hofstede, G.: Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, 1980.

IG Metall Vorstand: Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden, Frankfurt/Main, 2010.

Joas, H./Knöbl, W.: Sozialtheorie. Zwanzig einführende Vorlesungen. Frankfurt a.M., 2004.

Keck, M. E./Sikkink, K.: Activists beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics. Cornell: Cornell University Press, 1998.

Klemm, M./Kraetsch, C./Weyand, J.: Kulturelle Einflüsse auf die europäische betriebliche Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen 7/2011, 2011, S. 328-335.

Kuhlmann, A.M./Sauter, W.: Innovative Lernsysteme, Berlin, Heidelberg, 2008.

Layes, G.: Kulturdimensionen, in: Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: *Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, 2005 - 2. überarb. Auflage, S. 60-73.

Linde, H.: Soziale Implikationen technischer Geräte, ihrer Entstehung und Verwendung, in: Jokisch, R. (ed.) *Techniksoziologie*, Frankfurt am Main, Suhrkamp, 1982, 1-31

Linde, H.: Sachdominanz in Sozialstrukturen. Tübingen, 1972.

Luhmann, N.: Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt/M., 1997.

Lüsebrink, H.-J.: Interkulturelle Kommunikation. Metzler, Stuttgart, 2005.

Maletzky, M.: Kulturelle Anpassung als Prozess interkultureller Strukturierung, München, 2010.

McKersie, R./Perry, C./Walton, R.E.: Intraorganisational Bargaining in Labour Negotiations, in: Journal of Conflict Resolution, Vol. 9, 1965, S. 463-481.

Mückenberger, U.: Globale Solidarität oder Protektionismus wider Willen?, in: Gerlach, F./Greven, Th./Mückenberger, U./Schmidt, E. (Hg.): *Solidarität über Grenzen*. Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz, Berlin, 2011, S. 17 – 33.

Nelson, B.: Der Ursprung der Moderne. Frankfurt/M., Suhrkamp, 1984 - 2. Auflage.

- Nelson, B.: Civilizational Complexes and Intercivilizational Encounters. In: *Sociological Analysis*, Vol.:34, 1973, S. 79-105.
- Nothdurft, W.: Kommunikation, in: Straub, J./Weidemann, A./Weidemann, D. (Hrsg.) (2007): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*, Stuttgart, 2007 S. 24-35.
- Oberg, K.: Cultural shock: Adjustment to new cultural environments, in: *Practical Anthropology*, Vol.:7, 1960, S. 177-182.
- Perlmutter, H.V.: The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: *Columbia Journal of World Business*, Jan./Febr. 1969.
- Pries, L.: *Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt*, Wiesbaden, 2010.
- Pries, L.: *Die Transnationalisierung der sozialen Welt. Sozialräume jenseits von Nationalgesellschaften*, Frankfurt/M., Suhrkamp, 2008a.
- Pries, L. (ed.): *Rethinking Transnationalism: The Meso-Link of Organisations*. Milton Park/N.Y., Routledge, 2008b.
- Pries, L.: Kräftefelder der Strukturierung und Regulierung von Erwerbsarbeit Überlegungen zu einer entwicklungs- und institutionenorientierten Sozialwissenschaft der Erwerbsarbeit, *Soaps-Papers* Nr.:1, 2005.
- Rathje, S.: Der Kulturbegriff – Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Moosmüller, A. (Hg.): *Konzepte kultureller Differenz – Münchener Beiträge zur interkulturellen Kommunikation*, München, 2009, S. 83–106.
- Rathje, S.: Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel, in: Barmeyer, C./Bolten, J.: *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle*, Sternenfels, 2009, S. 15–30.
- Rathje, S.: Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts. In: *Zeitschrift für interkulturellen Fremdsprachenunterricht* 11 (3), 2006, S. 1- 17.
- Scheffer, J.: Einführung. Auf der Suche nach neuen Kulturträgern, in: *Interculture Journal* 8, 2009, S. 1- 5.
- Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco etc. (Jossey-Bass); 1985, S. 9.
- Schimank, U.: Organisationstheorien, in: Benz, A./Lütz, S./Schimank, U./Simonis, G.: *Handbuch Governance*, Wiesbaden, 2007, S. 200 – 211.

Schulz von Thun, F. (Hrsg.): Miteinander Reden: Praxis, Reinbek bei Hamburg, 2010 - 4. Auflage.

Smircich, L.: Concepts of culture and organisational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, S. 339-358.

Straub, J.: Lerntheoretische Grundlagen, in: Weidemann, A./Straub, J./Nothnagel, S.: *Wie lehrt man Interkulturelle Kompetenz? Theorien, Methoden und Praxis der Hochschulausbildung*, Bielefeld, 2010, S.31-98.

Straub, J.: Kultur, in: Straub, J./Weidemann, A./Weidemann, D. (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*, Stuttgart, 2007a, S. 7-24.

Straub, J.: Kompetenz, in: Straub, J./Weidemann, A./Weidemann, D. (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*, Stuttgart, 2007b, S. 35-46.

Straub, J./Weidemann, A./Weidemann, D. (Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*, Stuttgart, 2007.

Tarrow, S.: *The New Transnational Activism*, New York: Cambridge University Press, 2005.

Terkessidis, M.: *Interkultur*, Berlin, 2010.

Thomas, A.: *Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. Erwägen-Wissen-Ethik*, 14 (1), Stuttgart, 2003 – 2. Auflage.

Thomas, A.: Kultur und Kulturstandards, in: Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Band 1: *Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, 2005a - 2. überarb. Auflage, S. 19 -31.

Thomas, A.: Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle, in: Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Band 1: *Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, 2005b - 2. überarb. Auflage, S. 44-59.

Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Band 1: *Grundlagen und Praxisfelder*, Göttingen, 2005 - 2. überarb. Auflage.

Trompenaars, F.: *Handbuch globales Managen – wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*, Düsseldorf, 1993.

Wannöffel, M.: Auch für „Old Opel“ gilt: Europäische oder keine Lösung, in: Gerlach, F./Greven, Th./Mückenberger, U./Schmidt, E. (Hg.): *Solidarität über Grenzen. Gewerkschaften vor Standortkonkurrenz*, Berlin, 2011, S. 95 – 107.

Zimmermann, A./Sparrow, P.: Mutual adjustment processes in international teams,  
in: *International Studies of Management and Organizations*, No. 37, 2007, S. 65 – 88.



## Anhang I: Dimensionen und Komponenten Interkultureller Kompetenz

Affektive Dimension	Kognitive Dimension	Verhaltensbezogene Dimension
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitätstoleranz</li> <li>• Frustrationstoleranz</li> <li>• Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion</li> <li>• Selbstvertrauen</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Empathie, Rollendistanz</li> <li>• Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz</li> <li>• Geringer Ethnozentrismus</li> <li>• Akzeptanz/Respekt gegenüber anderen Kulturen</li> <li>• Interkulturelle Lernbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen</li> <li>• Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge</li> <li>• Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge</li> <li>• Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner</li> <li>• Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse</li> <li>• Metakommunikationsfähigkeit (Fähigkeit, die eigene Kommunikation aus kritischer Distanz zu sehen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationswille und -bereitschaft i. S. der initiiierenden Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)</li> <li>• Handlungskonsequenz: Bereitschaft, Einstellungen auch konsequent in Handlungen umzusetzen (sprachlich und außersprachlich)</li> </ul>

Tab. 2: Dimensionen und Komponenten interkultureller Kompetenz (nach Bolten 2000, 68; Lüsebrink 2005, 77)

Aus: Straub et.al., 2007:43



## Anhang II: Liste der Experteninterviews

- Berg, Nina, DGB-Bildungswerk, Leiterin des Nord-Süd-Netzwerk, Düsseldorf
- Feicht, Roland, Friedrich-Ebert-Sitzung; Leiter des Regionalprojektes „Arbeitsbeziehungen und Sozialdialog in Südosteuropa“, Belgrad
- Hoffmann, Aline, IG Metall, Leiterin des EBR-Teams, Frankfurt
- Mund, Horst, IG Metall, Leiter der Internationalen Abteilung, Frankfurt
- Rode, Clemens, Friedrich-Ebert-Stiftung, Leiter des Regionalprojektes „Arbeitsbeziehungen und Sozialdialog in Ostmitteleuropa“, Bratislava
- Scherrer, Peter, EMB, Generalsekretär, Brüssel
- Varga, Marika, EGI/ETUI, Bildungsreferentin - EBR-Qualifizierung, Brüssel



## Anhang III: Leitfaden für Experteninterviews

# Interviewleitfaden/Expertengespräche Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen

Interviewte Person:

Organisation:

Datum:

Interkulturelle Kompetenz stellt in grenzüberschreitend agierenden Profit-Organisationen eine Schlüsselqualifikation von Mitarbeitern dar. Eine Vielzahl von Forschungen zum interkulturellen Management kommt zu dem Ergebnis, dass insbesondere diese Organisationen die interkulturelle Kompetenzentwicklung ihres Personals fördern, um das Kostenrisiko – Mitarbeiter mit unzulänglicher Interkultureller Kompetenz an ausländischen Standorten einzusetzen – zu minimieren. Aber auch in Non-Profit-Organisationen, wie internationalen Gewerkschaftsorganisationen, Welt- und Europäischen Betriebsratsgremien, ist Interkulturelle Kompetenz für Betriebsräte und Gewerkschafter eine zentrale Voraussetzung für die Herausbildung gemeinsamer Zielsetzungen und die Gestaltung von Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen.

Wir richten unsere Fragen an Sie als Experte/in, der/die über langjährige Erfahrungen mit der Entwicklung und Durchführung internationaler Seminare und grenzüberschreitenden Verhandlungen von Betriebsräten und Gewerkschaftern in erster Linie in Non-Profit-Organisationen verfügt. Was macht deren spezifische Interkulturelle Kompetenz aus und durch welche Maßnahmen bzw. Instrumente können diese gefördert werden?

1. Kennen Sie Best-Practice-Beispiele aus grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen, z. B. bei Europäischen Betriebsratsgremien oder internationalen Gewerkschaftsnetzwerken, in denen die Interkulturelle Kompetenz von Betriebsräten und Gewerkschaftern mit dazu beigetragen hat, internationale Kooperationen zu verbessern und positive Aushandlungsergebnisse zu erzielen?

2. Wenn ja, durch welche spezifischen Merkmale zeichnete sich aus Ihrer Sicht die interkulturelle Kompetenz von Betriebsräten und Gewerkschaftern in diesen grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen aus?
3. Haben Sie Erfahrungen gesammelt, welche Bedeutung dabei spezifische Haltungen (z. B. Empathie, Akzeptanz unterschiedlicher Einstellungen), Wissen und Fähigkeiten (z. B. Sprachkompetenz, Bewertung kulturspezifischer Eigenschaften) für die Entwicklung gemeinsamer Zielsetzungen von Betriebsräten und Gewerkschaftern in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen haben?
4. Welchen Stellenwert haben darüber hinaus politisch-strategische Kompetenzen (z. B. die Relativierung ethnozentrierter Einstellungen), um in grenzüberschreitenden Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen angemessen zu agieren?
5. Bei welchen dieser aufgeführten interkulturellen Fach- und Sozialkompetenzen sehen Sie vor dem Hintergrund Ihrer langjährigen Erfahrungen die größten Defizite bei Betriebsräten und Gewerkschaftern in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen?
6. Welche Unterstützungsleistungen benötigen aus Ihrer Sicht Betriebsräte und Gewerkschafter für die Herausbildung interkultureller Kompetenz?
7. Abschließende Bemerkungen /Anregungen?

## 7 Kurzfassung

Grenzüberschreitende Arbeitszusammenhänge sind inzwischen Normalität für Unternehmen, nichtstaatliche und staatliche Organisationen, aber genauso auch für die Interessenvertretungen von Beschäftigten. Die damit notwendig gewordene Interkulturelle Kompetenz wird häufig eingeschränkt auf den Umgang mit nationalkulturellen Unterschieden verstanden.

Diese auf Literaturanalyse und Expertengesprächen basierende Studie zur Bedeutung Interkultureller Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen weitet das Verständnis zu einem mehrdimensionalen Kulturbegriff, der sich weder einseitig substantiell noch nur relational versteht. Dadurch wird es ermöglicht, die Handlungsspielräume für erfolgreiche grenzüberschreitende Interessenregulierung auf Institutionen und Organisationen zu erweitern.

Interviews mit Expertinnen und Experten sowohl aus nationalen und internationalen Gewerkschaftsorganisationen als auch gewerkschaftsnahen Bildungseinrichtungen und politischen Stiftungen führen zu handlungsorientierenden Schlussfolgerungen für erfolgreiche Interessenregulierung in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen. Damit trägt die Studie auch kompetente Stimmen aus der Praxis vor: Interkulturelle Kompetenz sollte vom Expertenwissen zum Alltagshandeln werden.



## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

 [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.





