

Fritz, Wolfgang; Möllenberg, Antje; Werner, Tatjana

**Working Paper**

## Die interkulturelle Kompetenz von Managern: Ihre Bedeutung für die Wissenschaftspraxis und Perspektiven für die Forschung

Arbeitspapier, No. 99/13

**Provided in Cooperation with:**

Technische Universität Braunschweig, Institute of Marketing

*Suggested Citation:* Fritz, Wolfgang; Möllenberg, Antje; Werner, Tatjana (1999) : Die interkulturelle Kompetenz von Managern: Ihre Bedeutung für die Wissenschaftspraxis und Perspektiven für die Forschung, Arbeitspapier, No. 99/13, ISBN 3933628121, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54826>

**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.*

Wolfgang Fritz/Antje Möllenberg/Tatjana Werner

**Die interkulturelle Kompetenz  
von Managern –  
Ihre Bedeutung für die Managementpraxis  
und Perspektiven für die Forschung**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1999

AP-Nr. 99/13

ISBN 3-933-628-12-1



Diese Studie wurde gefördert durch Mittel der Professor-Otto-Beisheim-Stiftung, München (Projekt „Interkulturelle Kompetenz“).

## **Zusammenfassung**

An den Schnittstellen zwischen den Kulturen wird in internationalen Geschäftsprozessen die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter und Manager zum wesentlichen Erfolgsfaktor. Ein handhabbares Modell der interkulturellen Kompetenz wäre für die betriebliche Praxis daher von außerordentlich großem Nutzen, insbesondere für die Auswahl und Entwicklung interkulturell kompetenten Personals und damit für die erfolgreiche Bewältigung internationaler Management- und Marketingaufgaben. Trotz seiner grundsätzlich hohen Bedeutung und einer nicht unerheblichen Forschungstradition existiert bis heute ein solches Modell der interkulturellen Kompetenz aber so gut wie nicht.

Der vorliegende Beitrag bietet einen Überblick über die wirtschaftspraktische Rolle der interkulturellen Kompetenz und über die einzelnen theoretischen Ansätze und Modelle der Forschung. Darüber hinaus werden Forschungsdefizite verdeutlicht, ein Gesamtmodell der interkulturellen Kompetenz skizziert sowie weiterführende Perspektiven für die Forschung herausgearbeitet.

# Die interkulturelle Kompetenz von Managern – Ihre Bedeutung für die Managementpraxis und Perspektiven für die Forschung

| <b>Inhalt:</b>  | <b>Seite:</b> |
|---|---------------|
| I Einführung  | 1             |
| II Interkulturelle Kompetenz als Anforderung der Managementpraxis                         | 3             |
| 1 Die Relevanz im internationalen Marketing   | 3             |
| 1.1 Human-Ressourcen und Marktorientierung als Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung    | 3             |
| 1.2 Perspektiven des internationalen Marketing  | 3             |
| 1.2.1 Formen des internationalen Engagements  | 3             |
| 1.2.2 Aufgaben der Auslandsentsandten   | 4             |
| 1.3 Managementprobleme aufgrund kultureller Unterschiede                                  | 5             |
| 2 Konsequenzen für das internationale Personalwesen                                       | 7             |
| 2.1 Personalauswahl   | 7             |
| 2.2 Personalentwicklung   | 8             |
| 2.2.1 Laufbahnplanung   | 8             |
| 2.2.2 Trainings sowie Aus- und Weiterbildung  | 8             |
| 2.2.3 Evaluation  | 9             |
| 3. Besonderheiten in der internationalen Unternehmung                                     | 9             |
| 3.1 Mehrschichtigkeit der Kulturunterschiede  | 9             |
| 3.2 Unternehmenskulturen in internationalen Unternehmen                                   | 10            |
| 3.3 Besonderheiten des Führungskräfte transfers zwischen Tochtergesellschaften im Ausland | 12            |
| III. Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand der Forschung                               | 13            |
| 1. Ansätze zur Konzeptualisierung des Konstrukts „interkulturelle Kompetenz“              | 13            |
| 2. Theoretische Ansätze und Modelle der interkulturellen Kompetenz                        | 18            |
| 2.1 Einstellungsmodelle   | 18            |
| 2.2 Fertigkeitenmodelle   | 19            |
| 2.3 Synthesemodelle   | 20            |
| 2.4 Relationale Modelle   | 21            |
| 2.5 Interaktionsmodelle   | 22            |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3     | Zusammenfassung und Diskussion des Forschungsstands           | 25 |
| 4     | Perspektiven für die weitere Forschung                        | 26 |
| 4.1   | Herleitung eines Gesamtmodells der interkulturellen Kompetenz | 26 |
| 4.1.1 | Stimuluskomponente des Modells: Situation                     | 27 |
| 4.1.2 | Personenkomponente des Modells: Kompetenz                     | 28 |
| 4.1.3 | Reaktionskomponente des Modells: Performanz                   | 29 |
| 4.1.4 | Formulierung als Strukturgleichungsmodell                     | 30 |
| 4.2   | Weiterführende Perspektiven                                   | 32 |
| IV    | Zusammenfassung und Diskussion                                | 35 |
|       | Literatur   | 37 |
|       | Die Autoren   | 43 |

## **I Einführung**

Für die zunehmende internationale Verflechtung der Geschäftstätigkeit und die Globalisierung der Wirtschaft gibt es viele bekannte Gründe (vgl. z.B. Meffert/Bolz 1998; Perlitz 1997). Im Zuge des Internationalisierungsprozesses nimmt auch das Ausmaß internationaler Marketingaktivitäten erheblich zu.

Der übliche Sprachgebrauch verstellt allerdings häufig den Blick darauf, daß die eigentlich Handelnden nicht die Unternehmen sind, sondern vielmehr deren Mitarbeiter, d.h. Menschen, die über die Grenzen von Unternehmen und Ländern hinweg miteinander in Kontakt treten. Letztlich bedeutet Internationalisierung also vor allem häufigere und intensivere Kontakte zwischen In- und Ausländern auf allen Ebenen und in allen Phasen des Geschäftsprozesses.

Die damit angesprochenen Schnittstellen zu fremden Kulturen stellen besondere Anforderungen an die betroffenen Mitarbeiter. Jede Kultur prägt ihre Mitglieder hinsichtlich der Werte und Verhaltensweisen und gibt ihnen damit ein Orientierungssystem vor. Treffen Mitglieder verschiedener Kulturen mit stark unterschiedlichen kulturellen Prägungen und Orientierungen aufeinander, so kann es zu erheblichen Schwierigkeiten kommen. Mißverständnisse sind vorprogrammiert, sofern die betreffenden Personen mit diesen Unterschieden nicht umgehen können.

Dementsprechend kommt der Personalpolitik im internationalen Marketing eine besondere Rolle zu. Die sorgfältige Personalselektion und -entwicklung gewinnt eine marketingstrategische Bedeutung. Hummel (1994, S. 4) definiert internationales Marketing als „Gesamtheit aller Strategien und Maßnahmen zur Gewinnung und Pflege von Kundenbeziehungen in ausgewählten Ländern“ und leitet daraus ab, daß die internationale Marktbearbeitung nur durch im Ausland einsatzfähige Mitarbeiter geleistet werden kann. Mitarbeiter, die ins Ausland entsandt werden, müssen in der Lage sein, sich in unbekanntem, fremd erscheinenden Situationen angemessen und effektiv zu verhalten. Während Hummel sich vor allem auf die Führungsebene bezieht, gilt im Sinne eines umfassenden Marketingverständnisses dieselbe Forderung für alle Mitarbeiter, auch die der operativen Ebene, die im Rahmen ihrer Arbeitsaufgaben mit Angehörigen anderer Kulturen in Kontakt kommen. Dies können somit nicht nur hochrangige Manager sein, bei denen die Auswirkung der persönlichen Eignung auf den Unter-



nehmenserfolg am deutlichsten wird, sondern auch Außendienstmitarbeiter im Verkauf oder im technischen Kundendienst sind in diesem Zusammenhang beispielsweise zu berücksichtigen. In jedem Fall wird neben der fachlichen die interkulturelle Kompetenz der Personen zur wesentlichen Erfolgsbedingung.

Bei der interkulturellen Kompetenz handelt es sich somit um ein Personenmerkmal, das in interkulturellen Situationen die Erfolgswahrscheinlichkeit des Handelns erhöht. Die anwendungspraktische Frage nach der interkulturellen Kompetenz lautet also: Was befähigt die Mitarbeiter eines Unternehmens dazu, im Kontakt mit Angehörigen einer anderen Kultur ihre Arbeitsaufgaben *effektiv* wahrzunehmen? Die Aufgabenziele werden allerdings i.d.R. nur erreicht, wenn gleichzeitig kulturelle Erwartungen und Regeln erfüllt bzw. nicht verletzt werden, der Betreffende sich also *angemessen* verhält (Spitzberg/Cupach 1984, 1989).

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Definitionen für interkulturelle Kompetenz (zur Übersicht vgl. z.B. Chen/Starosta 1996a,b). Obwohl begriffliche Klarheit die Forschung zur interkulturellen Kompetenz nicht gerade auszeichnet (Collier 1989, S. 287; Hammer 1989), werden sowohl die *Effektivität* als auch die *Angemessenheit* des Handelns als wesentliche Merkmale interkultureller Kompetenz betont (Koester/Wiseman/Sanders 1993). In jüngerer Zeit scheint sich die Ansicht durchzusetzen, daß beide Aspekte ihre Berechtigung zur Bewertung kompetenten Verhaltens aufweisen und daher simultan zu berücksichtigen sind (Koester/Wiseman/Sanders 1993; Chen/Starosta 1996a,b).

Diese Überlegungen werden in Kapitel III fortgeführt. Zuvor gilt es aber, in Kapitel II die praktische Bedeutung der interkulturellen Kompetenz näher zu beleuchten.

## **II Interkulturelle Kompetenz als Anforderung der Managementpraxis**

### **1 Die Relevanz im internationalen Marketing**

#### **1.1 Human-Ressourcen und Marktorientierung als Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung**

Die Qualität der Human-Ressourcen sowie die Markt- bzw. Kundenorientierung eines Unternehmens bilden zwei der wichtigsten Quellen des Unternehmenserfolgs (vgl. Fritz 1990, S. 104; Fritz 1995, S. 261, 266; Fritz 1997, S. 16ff.; Möller 1997, S. 152). Gerade im internationalen Marketing kommt den Mitarbeitern eines Unternehmens bei ihrer kundenorientierten Tätigkeit eine besonders schwierige Aufgabe zu, da sie in ihnen oftmals fremden Situationen und Umgebungen agieren. „With the rapid expansion of global markets, managers are struggling to balance the paradoxical demand to think globally and act locally. That imperative requires them to move people, ideas, products, and information around the world to meet local needs“ (Ulrich 1998, S. 126). Den jeweiligen lokalen Anforderungen erfolgreich zu genügen bedeutet, daß neben der fachlichen Kompetenz die interpersonelle, speziell die interkulturelle Kompetenz ausgeprägt sein muß. Sie hilft, in einer Interaktion erfolgreich, d.h. angemessen und effektiv, zu handeln, und trägt somit letztlich auch zum Unternehmenserfolg bei.

#### **1.2 Perspektiven des internationalen Marketing**

##### **1.2.1 Formen des internationalen Engagements**

Im internationalen Marketing sind verschiedene Formen des Engagements denkbar, die sich v.a. durch den Grad des Kapitaleinsatzes und der Managementleistung im In- bzw. Ausland charakterisieren lassen (vgl. z.B. Fritz/von der Oelsnitz 2000). So reicht das Engagement im Ausland von Import/Export über Franchisingverträge, Managementverträge u.ä. und Kooperationen wie Joint Ventures und Strategischen Allianzen bis hin zum Aufbau von Auslandsniederlassungen. Letztere können reine Repräsentanzen sein, aber auch Verkaufs-, Montage-,

oder Produktionsfunktionen haben oder sogar Tochtergesellschaften mit allen Wertschöpfungsstufen darstellen.

Je höher der Kapitaleinsatz und die Managementleistung im Ausland sind, umso wichtiger wird das erfolgreiche Handeln in fremden Kulturen. Grundsätzlich ist der Bedarf an interkultureller Kompetenz somit vom Internationalisierungsgrad des jeweiligen Unternehmens abhängig (vgl. Holzmüller 1997b, S. 69).

### **1.2.2 Aufgaben der Auslandsentsandten**

Auslandsentsandte können entsprechend den oben dargestellten Internationalisierungsformen unterschiedliche Aufgaben haben. Die Funktionen im Ausland können über die ganze Bandbreite von der Kontaktaufnahme und Beziehungspflege, über Vertragsverhandlungen bis zur Abwicklung der Geschäftsaufgaben reichen. Verkauf und Einkauf, Forschung und Entwicklung in internationalen Teams, interkulturelle Marketingforschung oder die Führung einer Auslandsniederlassung bzw. ihrer Mitarbeiter sind dabei ebenfalls wichtige Aufgaben.

Holzmüller unterscheidet zwischen marktbezogenen Aufgabenbereichen und Situationen (Marktforschung, persönliche Kontakte mit Geschäftspartnern, Beschaffung und Vermarktung in fremden Kulturen) und organisationsbezogenen Aufgabenbereichen und Situationen (Rekrutierung und Integration von fremdkulturellem Personal, Zusammenarbeit mit fremdkulturellen Mitarbeitern und in multikulturellen Teams, überbetriebliche Kooperation und Integration; vgl. Holzmüller 1997a, S. 799ff.).

Je nach Aufgabensituation ist zu erwarten, daß ein anderer Grad der interkulturellen Kompetenz erforderlich ist. Beispielsweise erfordert das Anknüpfen von Kontakten und die Pflege von Geschäftsbeziehungen Kooperations- und Beziehungsfähigkeit. Soziale Regeln und Erwartungen hinsichtlich der Güte einer Beziehung sind stark kulturell beeinflusst. Es ist denkbar, daß einige Personen in solchen Situationen besondere Stärken aufweisen, während sie in stärker konkurrenzbetonten Situationen sich im Ausland weniger gut zurechtfinden. Der strategische Bedarf und die konkreten Aufgaben im internationalen Marketing definieren die Anforderungen an das Personalwesen bezüglich Auswahl und Entwicklung geeigneter, d.h. interkulturell kompetenter Personen.

Der Auslandskontakt kann sich auf unterschiedliche Zeiträume erstrecken und unterschiedliche Intensität erlangen. Die Entsendung in eine Tochtergesellschaft mit überwiegend deutschen Kollegen stellt geringere interkulturelle Anforderungen als der Besuch eines fremden Unternehmens im Ausland.

Entsprechend der Situation (Aufgabe, Dauer und Intensität des Auslandsaufenthalts) wird die interkulturelle Kompetenz des Entsandten mehr oder weniger stark beansprucht. Es ist zu erwarten, daß die Art der Arbeitsaufgabe im Ausland und die interkulturelle Kompetenz einer Person gemeinsam dessen Erfolg beeinflussen.

### **1.3 Managementprobleme aufgrund kultureller Unterschiede**

Schneider/Fuchs/Mark-Ungericht nennen unterschiedliche Folgen der Globalisierung, zu denen neben der Förderung von Innovationen und neuer Wettbewerbsvorteile aber auch Aggression, Abstoßeffekte und Angst durch Unsicherheit gehören. Denn: „Menschen festigen ihr Selbstbild durch den ständigen Vergleich mit anderen. Je ähnlicher diese anderen, desto mehr Sicherheit liefert der Vergleich. Je unähnlicher diese anderen, um so bedrohlicher für die eigene Identität und Orientierung“ (Schneider/Fuchs/Mark-Ungericht 1996, S. 22). Unsicherheit entsteht, die Berührungsängste, Vorurteile, Arroganz und Intoleranz und damit dysfunktionale Spannungen verursacht (vgl. Hentze/Kammel 1994, S. 3). Die kulturelle Prägung der Beteiligten kann daher bewirken, daß die Aussagen von Vertretern anderer Kulturen eventuell noch verbal, nicht aber in der Intention, der emotionalen Interpretation und auch nicht in ihrem eigentlichen Sinn verstanden werden (vgl. Hammerschmidt 1996, S. 35).

So kann z.B. unterschiedliches Rollenverhalten in den verschiedenen Kulturen dazu führen, daß der Gesprächspartner nicht ernstgenommen wird (z.B. Frauen in einer maskulin orientierten Kultur), oder unterschiedliches Zeitverständnis die Verlässlichkeit von Gesprächs- und Lieferterminen zweifelhaft macht.

Effizienzverluste bleiben nicht aus. Sie kommen dadurch zustande, daß Geschäfte nur mit wesentlich größerer Mühe abgewickelt werden können. Solche Reibungsverluste bedeuten letztlich auch ein Hemmnis für die Globalisierung, das nicht zu unterschätzen ist.

Insgesamt sind diese Effizienzverluste relativ schwer exakt zu erfassen, da Auswirkungen mangelnder interkultureller Kompetenz kaum quantitativ abschätzbar sind. Die jeweiligen Kulturen, Strategien, Aufgaben usw. beeinflussen gemeinsam mit der jeweiligen interkulturellen Kompetenz der Beteiligten das Gelingen eines Vorhabens. Jedoch lassen sich einige Auswirkungen genauer angeben:

Der Unternehmenserfolg wird direkt beeinflusst durch die Kosten, die bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland entstehen, z.B. für die Vorbereitung, für Sprachkurse, den Umzug, für Mietkostenzuschüsse, die Privatschulen der Kinder, für Familienheimreisen usw. Vorzeitige Abbrüche von Auslandsaufenthalten erhöhen diese nicht unerheblichen Kosten, da neue Mitarbeiter ausgewählt, vorbereitet und eingearbeitet werden müssen.

Noch wichtiger als diese direkten Kosten kann der entgangene Gewinn durch mißlungene Auslandsprojekte sein. Solche Fehlschläge können eben auch die Folge von Unsicherheit der Entsandten, von Mißverständnissen und von psychischen Belastungen in einer fremden Kultur sein.

Imageverluste des gesamten Unternehmens bzw. der Verlust von Vertrauenswürdigkeit sind ebenso denkbar wie eine Gefährdung bereits erreichter Zwischenziele. Nachteilige Folgen für das weitere eigene Engagement, zeitliche Verzögerungen oder sogar der Verlust eines wichtigen Brückenkopfs in einem schwer zugänglichen Auslandsmarkt sind ebenfalls möglich.

Mangelnde interkulturelle Kompetenz hat also stets negative Folgen für das weitere unternehmerische Engagement, da nicht nur das laufende Geschäft, sondern auch die zukünftige Tätigkeit mit einem ausländischen Geschäftspartner belastet oder gar zum Scheitern verurteilt ist. Das ist deshalb besonders problematisch, weil mangelnde interkulturelle Kompetenz den eigenen Handlungsspielraum aus Gründen einschränkt, die nichts mit dem eigentlichen Sachgeschäft des Unternehmens oder den fachlichen Kenntnissen der Auslandsentsandten zu tun haben.

## **2 Konsequenzen für das internationale Personalwesen**

Ziel der Personalpolitik muß in erster Linie die sorgfältige Auswahl und Vorbereitung der Auslandsentsandten sein, um drohende Folgen interkultureller Mißerfolge zu vermeiden.

Jede Art der Auslandsentsendung erfordert eine sorgfältige Planung und Vorbereitung, die sich auf Sprach- und Kulturtraining, Personalentwicklung, die Wiedereingliederung nach einem längeren Auslandsaufenthalt, die Entgeltgestaltung u.v.m. bezieht (vgl. Jönck 1996; Hartwich 1996, Bergemann/Sourisseaux 1996). Mit Perlitz kann man die Auswahlphase, die Vorbereitungs-, die Einsatz- und die Reintegrationsphase der Auslandsentsendung unterscheiden (vgl. Perlitz 1997, S. 478ff.). Im folgenden soll kurz auf einige Aspekte davon eingegangen werden.

### **2.1 Personalauswahl**

Für eine objektive Auswahl geeigneter Mitarbeiter ist zunächst ein zuverlässiges Modell der interkulturellen Kompetenz erforderlich, das handlungsrelevante Eigenschaften von Personen und deren Aufgaben im internationalen Marketing abbildet und damit die Grundlage von Auswahlentscheidungen und Personalentwicklungsmaßnahmen darstellen kann.

In der Praxis fehlt bislang ein solches Modell zur Auswahl interkulturell geeigneter Personen. Die Auswahl erfolgt meist nach Praktikerregeln. In Großunternehmen, die zahlreiche Auslandsniederlassungen unterhalten, gehört es beispielsweise häufig zur standardisierten Laufbahnplanung einer Führungskraft, einen längeren Auslandsaufenthalt absolvieren zu müssen, ohne Rücksicht auf die tatsächlichen Fähigkeiten (vgl. Bröcker 1996, S. 269f.).

Auf der operativen Ebene der Mitarbeiter wird noch viel weniger systematisch auf die interkulturelle Kompetenz geachtet, da diesen Mitarbeitern meist nicht die Bedeutung zugemessen wird, die ihnen im Kontakt mit Angehörigen anderer Kulturen vielfach tatsächlich zukommt. Hier besteht also ein erheblicher Handlungsbedarf.

## **2.2 Personalentwicklung**

Zur Personalentwicklung gehören u.a. die Laufbahnplanung, Trainings bzw. Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie die anschließende Bewertung der Maßnahmen.

### **2.2.1 Laufbahnplanung**

Wurde ein Mitarbeiter ausgewählt, um im Ausland Aufgaben wahrzunehmen, so ist auch dessen weitere Laufbahn bereits im Vorfeld zu planen.

Während die standardisierte Laufbahnplanung aus einheitlichen Entwicklungsplänen für Führungskräfte in einem Unternehmen besteht und generell festlegt, welche Stationen Mitarbeiter im Rahmen ihrer internationalen Entwicklung zu absolvieren haben, beschäftigt sich die individuelle Karriereplanung mit der Bedarfssituation des Unternehmens einerseits und den Fähigkeiten und Interessen des einzelnen andererseits (vgl. Scholz 1996, S. 254). Diese zweite Art der Karriereplanung, die die Art der Aufgabe sowie die Bedingungen für ihre Erfüllung individuell bestimmt, erscheint für die Planung einer Auslandsaufbahn als die angemessenere.

### **2.2.2 Trainings sowie Aus- und Weiterbildung**

Ziel jedes Trainings ist der Erwerb oder die Modifikation von Verhaltensweisen bzw. die gezielte Kompensation von Defiziten. Voraussetzung ist auch hier ein valides Modell der interkulturellen Kompetenz. Außerdem sollten für die Inhalte des Trainings die Eigenschaften der Person sowie die geplanten Aufgaben im Ausland mit ihren Bedingungen berücksichtigt werden.

Neben dem inzwischen nahezu selbstverständlichen Sprachtraining bieten sich Kultursensibilisierungsprogramme an. Holzmüller nennt z.B. informationsorientierte, kulturorientierte, interaktionsorientierte und verstehensorientierte Trainingsprogramme (vgl. Holzmüller 1997a, S. 794 f.).

Solche Trainingsprogramme, die auf die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz ihrer Teilnehmer abstellen, können auch außerhalb eines Unternehmens absolviert werden. Dazu zählen u.a. auch die ent-

sprechenden Lehr- und Ausbildungsprogramme an Hochschulen, in denen angehende Führungsnachwuchskräfte auf Aufgaben im internationalen Management frühzeitig vorbereitet werden (vgl. z.B. Holz-müller/Schenk 1998). Ein an Universitäten international verbreitetes Ausbildungskonzept stellt beispielsweise die sog. internationale E-Mail-Debate dar, die nachweislich einen tendenziellen Beitrag zur Verbesserung einzelner Aspekte der interkulturellen Kompetenz ihrer Teilnehmer leistet (vgl. Fritz/Kerner/Kim/Mundorf 1999).

### **2.2.3 Evaluation**

Auf gar keinen Fall sollte die Vorbereitung auf einen Auslandsaufenthalt ohne eine begleitende und abschließende Bewertung des Trainingserfolgs durchgeführt werden.

Auch während des Auslandsaufenthalts ist die Überprüfung der Laufbahnentscheidung eine Möglichkeit, drohenden Mißerfolg noch rechtzeitig abzuwenden, z.B. indem dem Auslandsentsandten andere Aufgaben zugewiesen werden. Denkbar wären z.B. der Austausch von eher kompetitiven Aufgaben gegen eher kooperative.

Das Problem bei der Personalbewertung ist das Aufstellen aussagefähiger Erfolgskriterien, „da es sonst als zu subjektiv und willkürlich angesehen wird“ (Hartwich 1996, S. 181).

Auch für die Evaluation ist ein zuverlässiges Modell notwendig, welches den Auskunft über den Erfolg interkulturell kompetenten Handelns gibt und nötige Interventionen anzeigt.

## **3. Besonderheiten in der internationalen Unternehmung**

Unter einer internationalen Unternehmung wird hier jene verstanden, welche Auslandsniederlassungen gegründet hat. Hier treten besondere Probleme des interkulturellen Managements auf, die im folgenden kurz dargestellt werden sollen.

### **3.1 Mehrschichtigkeit der Kulturunterschiede**

Das sich aus Kulturunterschieden ergebende Problem der interkulturellen Kompetenz ist mehrschichtig: Erstens werden Werthaltungen, Einstellungen, Erwartungen usw. der Mitarbeiter und Führungskräfte von ihren jeweiligen Landeskulturen geprägt. Zweitens werden die



landeskulturellen Eigenarten durch die Unternehmenskulturen der betreffenden Unternehmen überlagert. Drittens haben die Mitarbeiter und Führungskräfte wiederum persönliche Eigenschaften, die ihr Verhalten beeinflussen; zu diesen individuellen Merkmalen gehört auch die mehr oder weniger ausgeprägte interkulturelle Kompetenz des einzelnen, die es ihm ermöglicht, sich in fremden Kulturen und Unternehmenskulturen zurechtzufinden.

Es ist schwierig, die Variabilität des individuellen Verhaltens eindeutig auf eine intraindividuelle, eine intrakulturelle oder eine interkulturelle Ursache zurückzuführen (Helfrich 1996; Hofstede 1991, S. 253); das erschwert die Analyse der interkulturellen Kompetenz erheblich.

### **3.2 Unternehmenskulturen in internationalen Unternehmen**

Bei den Auslandsniederlassungen kommt der Aspekt des Wegs der Internationalisierung hinzu: Die Auslandsniederlassung kann neu gegründet und aufgebaut werden, sie kann aber auch durch Fusionen oder Akquisitionen entstehen. Während im ersten Fall die Unternehmenskultur noch vom Stammhaus mitgeprägt werden kann, sind im zweiten Fall oftmals bereits stark ausgeprägte Kulturen vorhanden, deren Integration eine besondere Herausforderung darstellt. Welche Probleme im Rahmen eines solchen Akkulturationsprozesses gelöst werden müssen, zeigt etwa die entsprechende Dokumentation bei der Übernahme der Weinbrennerei Asbach durch den Konzern United Distillers (vgl. Stalbohm 1997).

Scholz unterscheidet im Hinblick auf das Management von Unternehmenskulturen die Monokulturstrategie, die Multikulturstrategie und die Mischkulturstrategie (vgl. Scholz 1996, S. 255 f.). Im Rahmen der Monokulturstrategie wird die Unternehmenskultur der Heimatorganisation auf die ausländischen Unternehmen übertragen. Bei der Multikulturstrategie „kann jede Unterorganisation ihre eigene Unternehmenskultur passend zur Landeskultur entwickeln“ (Scholz 1996, S. 256; vgl. Wind/Douglas/Perlmutter 1973). Die Mischkulturstrategie hat eine einheitliche Synthesekultur zum Ziel, die durch die Vermischung aller Kulturen der Unterorganisationen entsteht.

Da Führungskräfte zwar von Unternehmenskulturen beeinflusst werden, diese ihrerseits aber wiederum selbst beeinflussen, ist zu jeder dieser Strategien eine passende Führungskräfte-Entwicklung denkbar.

Perlmutter et al. haben mit ihrem EPRG-Modell die Führungskräfte-Politik eines Unternehmens beschrieben (Perlmutter 1969; Heenan/Perlmutter 1979):

*Ethnozentrismus* spiegelt u.a. die Einstellung wider, die die Besetzung ausländischer Führungspositionen mit inländischen Managern bevorzugt. Das Stammhaus ist überzeugt, daß das, was zu Hause in der Führung funktioniert, auch im Gastland funktionieren wird. Ethnozentrismus führt zu einer einheitlichen, vom Stammhaus geprägten Unternehmenskultur in Mutter- und Tochterunternehmen.

*Polyzentrismus* beschreibt die gegenteilige Haltung, die zur Besetzung ausländischer Führungspositionen mit ausländischen Managern führt. Tochterunternehmen dürfen relativ selbständig agieren und ländermarktspezifische Ziele und Strategien entwickeln. Die Unternehmenskulturen in Stammhaus und Tochterunternehmen können und werden oft unterschiedlich ausgeprägt sein.

Beim *Regiozentrismus* wird die Welt in Regionen unterteilt, z.B. Europa, Asien usw. Die Führungskräfte werden innerhalb der jeweiligen Region gesucht.

*Geozentrismus* führt zur Überzeugung, daß weltweit ein einheitliches Führungskonzept notwendig ist, das vom Stammhaus kontrolliert wird. Führungspositionen werden unabhängig von den Nationalitäten besetzt. Die Unternehmenskultur ist weltweit einheitlich und nur noch in geringem Maße von der Landeskultur des Stammsitzes geprägt.

Bei einheitlichen Unternehmenskulturen wird die Abstimmung innerhalb der internationalen Unternehmung vereinfacht, die Anpassung an die Umwelt kann aber schwieriger werden. Umgekehrt kann bei unterschiedlichen Unternehmenskulturen die Umweltanpassung einfacher sein als die unternehmensinternen Koordinationsprozesse (zu Vor- und Nachteilen einheitlicher Unternehmenskulturen vgl. Schreyögg 1993).

Die Prägung der Unternehmenskultur bestimmt auch den Stellenwert der interkulturellen Kompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften in der internationalen Unternehmung. Interkulturelle Kompetenz wird etwa in ethnozentrischen Unternehmen wahrscheinlich als weniger wichtig erachtet werden als in polyzentrischen Unternehmen.

### 3.3 Besonderheiten des Führungskräfte-transfers zwischen Tochtergesellschaften im Ausland

In Konzernen mit Auslandsniederlassungen können sich neben der Unternehmenskultur auch Unterschiede in der Landeskultur auf die Unternehmensführung erheblich auswirken. Dies stellt eine besondere Herausforderung für Führungskräfte dar, die eine Vorbildfunktion in der Unternehmung haben und die zur kulturübergreifenden Verständigung auch innerhalb der Unternehmung beitragen müssen. Ein personalpolitisches Mittel zur Herbeiführung einer solchen Verständigung ist die konzerninterne internationale Entsendung von Personal.

Jönck unterscheidet vier Kategorien der Entsendung (vgl. Jönck 1996, S. 115):

- Führungskräfte der Landesgesellschaften werden zu Trainingszwecken vorübergehend bei der Muttergesellschaft beschäftigt, damit sie die Stammhauskultur näher kennenlernen und später in der Lage sind, sie in ihrer jeweiligen Tochtergesellschaft national umzusetzen.
- Führungskräfte der Landesgesellschaften werden in der Zentrale noch einmal auf ihre Eignung für Aufgaben der obersten Führungsebene in der Tochtergesellschaft getestet.
- Führungskräfte der Muttergesellschaft werden entsendet, um Managementfunktionen in den Tochtergesellschaften wahrzunehmen, wenn die Ressourcen in diesen Gesellschaften noch nicht ausreichend entwickelt sind und um die dortigen Nachwuchskräfte an die Kultur des Unternehmens heranzuführen.
- Führungskräfte der Muttergesellschaft erhalten die Möglichkeit, das Geschäft vor Ort kennenzulernen, was immer dann wichtig ist, wenn die Muttergesellschaft selbst nicht mehr operativ tätig ist, sondern nur noch als Holding fungiert.

In jedem dieser Fälle, d.h. insbesondere auch bei der Entsendung von der Landes- zur Muttergesellschaft, ist die interkulturelle Kompetenz der Entsandten von großer Wichtigkeit. Besonders wichtig erscheint sie auch, wenn Führungskräfte der Muttergesellschaft entsendet werden, um überwiegend ausländische Mitarbeiter zu führen.

### III. Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand der Forschung

#### 1. Ansätze zur Konzeptualisierung des Konstrukts „inter- kulturelle Kompetenz“

Interkulturelle Kompetenz ist kein neues Forschungsthema, sondern bereits seit ca. 20 Jahren Gegenstand der Forschungsbemühungen sehr verschiedener Disziplinen (z.B. der Kommunikationswissenschaft, der Psychologie, der Anthropologie und der Betriebswirtschaftslehre). Sie wurde unter so unterschiedlichen Etiketten wie Kommunikationskompetenz bzw. persönliche, soziale, rhetorische oder linguistische Kompetenz in verschiedenen intra- und interkulturellen Milieus und Kontexten (z.B. Erziehung, Berufswelt, psychische Gesundheit, Akkulturation von Auslandsentsandten und Immigranten, internationales Management) untersucht (Hammer 1989, S. 247). Folgende Definitionen des Kompetenzbegriffs im interkulturellen Kontext mögen als Beispiele für die daraus resultierende begriffliche Vielfalt des Felds dienen:

- Chen/Starosta (1996b): „[...] intercultural communication competence can be conceived of as the ability to negotiate cultural meanings and to execute appropriately effective communication behaviors that recognize the interactants' multiple identities in a specific environment“ (S. 358f.).
- Lustig/Spitzberg (1993): „Interpersonal competence can be defined as the quality with which interaction is, or can be, performed“ (S. 153).
- Chen (1990): „[...] intercultural communication competence might be conceived of as ‚the ability to effectively and appropriately execute communication behaviors to elicit a desired response in a specific environment‘“ (S. 247).
- Collier (1989): „Cultural competence is conduct which is appropriate and effective for the particular cultural identity being adopted at the time in the particular situation“ (S. 296).
- Spitzberg/Cupach (1989): „Competence generally means fitness or ability to perform“ (S. 6); „Competence is manifested in effective and/or appropriate behavior“ (S. 7).

- Spitzberg/Cupach (1984): „The perception of competence is a graduated phenomenon in which behaviors, affective responses, and cognitions are enmeshed within an unfolding dynamic process of conversation. This dynamic process leads to impressions of a person or conversation as more or less appropriate and effective“ (S. 109).
- Ruben (1976): „For a particular interaction to be termed effective or a person to be termed competent, the performance must meet the needs and goals of both the message initiator and the recipient“ (S. 335).

Vergleicht man die Stoßrichtungen der Forschung insbesondere in Deutschland und den USA, ergibt sich der Eindruck, daß das Forschungsgebiet an sich bereits kulturell beeinflusst zu sein scheint:

- In Deutschland ist das Thema noch relativ jung und wird vorwiegend im Kontext des internationalen Managements rezipiert (Außenorientierung der Exportnation);
- In den USA beschäftigt man sich schon etwas länger mit der Thematik, ist dabei aber deutlich auf die ethnische Multikulturalität des eigenen Landes ausgerichtet (Innenorientierung der Einwanderernation);
- In der deutschen Literatur wird meist allgemein von interkultureller Kompetenz gesprochen, in der amerikanischen hingegen meist von interkultureller Kommunikationskompetenz. Gemeint wird dabei allerdings im wesentlichen dasselbe, nämlich die Befähigung von Personen unterschiedlicher Kulturzugehörigkeit zum Umgang miteinander.
- Eine eindeutige Definition für interkulturelle Kompetenz oder gar eine einheitliche Konzeptualisierung fehlt in beiden Ländern. Bevorzugt werden mehr oder weniger gut theoretisch fundierte Eigenschaftskataloge (Spitzberg 1989, S. 243). In der deutschen Managementliteratur sind diese eher pragmatisch bzw. praxisorientiert (Bittner 1996; Ingelfinger 1995; Schneidewind 1996); in der amerikanischen Forschung (Chen 1989) ist dagegen ein wesentlich stärkeres Bemühen um konzeptuelle Geschlossenheit erkennbar. Beliebt sind in beiden Ländern anekdotische Werke mit Checklisten und Verhaltensanweisungen in Gestalt von „Do's“ und „Don'ts“ für einzelne Kulturen (z.B. Copeland/Griggs 1993; vgl. auch die Kritik von Holz-müller 1997, S. 56). Das mag an der Vorliebe von Praktikern

für griffige, anschauliche und handhabbare Ansätze liegen. Diese können trotz ihrer meist ethnozentrischen Orientierung heuristischen Wert besitzen, obwohl sie wissenschaftlich eher unbefriedigend bleiben, da sie die Interaktion der Personen nicht erfassen.

- Es gibt kein anerkanntes eindeutiges Kriterium für kompetentes Verhalten, d.h. interkulturellen Erfolg. Der Erfolgsbegriff ist in der deutschen Managementliteratur zum Exporterfolg oder zum Auslandserfolg von Managern bislang meist stark aggregiert auf Unternehmensebene operationalisiert worden (z.B. Müller 1991; Holzmüller/Kasper 1989). Es besteht dann aber das Problem, daß auf der Unternehmensebene noch andere Einflüsse wirksam werden und der Erfolg sich nicht eindeutig den Personenfaktoren zurechnen läßt. Im vorliegenden Fall erweist es sich als günstiger, personennähere Kriterien für kompetentes Verhalten anzustreben. Dafür bietet die amerikanische Forschung Ansatzpunkte. Nach Chen und Starostas Übersicht (1996a,b) wird interkulturelle Kompetenz entweder mit *Effektivität* gleichgesetzt, d.h. der Fähigkeit, in der Interaktion eigene und fremde Ziele zu erreichen (z.B. Ruben, 1987), oder mit *Angemessenheit*, d.h. dem Erfüllen bzw. Nicht-Verletzen kultureller Regeln und Erwartungen (Wiemann/Backlund 1980). Systematische Versuche, diese Erfolgskriterien oder den Begriff Kompetenz zu präzisieren, sind allerdings selten (Ruben 1976). Oft scheinen die Definitionen auch nur auf den ersten Blick unterschiedliche Bedeutungen zu beinhalten. Ein Beispiel dafür: In Rubens Definition (s.o.) finden sich Bestandteile sowohl von Effektivität (Eignung zur Zielerreichung) als auch von Angemessenheit (Erfüllung von Erwartungen). In dieser nominellen Gleichsetzung liegt wahrscheinlich der Schlüssel zur Auflösung der begrifflichen Vielfalt: Bisher wurden Kompetenz und Performanz synonym verwendet (vgl. Collier: „[...] competence is conduct [...]“). Es erscheint jedoch zweckmäßig, die Kompetenz als Verhaltenspotential konzeptuell von dem tatsächlich in einer konkreten Interaktionssituation gezeigten Verhalten, der Performanz, zu trennen. Dieser Begriff wird allerdings selten auch nur erwähnt, wenn die Konzeptualisierung von Kompetenz diskutiert wird (Ausnahmen: Spitzberg/Cupach 1984, 1989; Chen 1990, Parker/McEvoy 1993; Chen/Starosta, 1996b). Spitzberg und Cupach (1989, S. 8) meinen, daß gelegentlich statt der individuellen Eigenschaft „Kompe-

tenz“ eher die Performanz gemessen wird. An anderer Stelle wiederum ordnet Chen die Performanz als Verhaltenskomponente der Kompetenz unter (Chen 1997, S. 11). Damit befindet er sich zwar im Einklang mit den meisten Forschern (vgl. Spitzberg/Cupach 1984, S. 65). Eine begriffliche Trennung jedoch könnte u.E. zur Klärung besser beitragen.

- Die Interaktionssituationen werden meist nicht näher analysiert, obwohl sie in einigen der oben genannten Definitionen anklingen und ein breites Spektrum aufweisen: von der Anpassung verschiedener ethnischer Gruppen in der multikulturellen Gesellschaft aneinander („multicultural man“; Adler 1982) über die Angemessenheit der Interaktion bis zur Effektivität im Auslandseinsatz (overseasmanship approach, vgl. Dinges 1983). Kompetenz mag aber in diesen Situationen sehr verschiedene Dinge bedeuten, was die Notwendigkeit impliziert, Situationsvariablen in die Analyse mit einzubeziehen und multiple Erfolgskriterien daraus abzuleiten.
- Selbst der Begriff „interkulturell“ wird nicht einheitlich gebraucht. Er impliziert eine konkrete Interaktion zwischen Partnern unterschiedlicher kultureller Herkunft (Holzmüller 1995; Koester/Wiseman/Sanders 1993, S. 5; Lustig/Spitzberg 1993, S. 156). Davon zu unterscheiden ist der Begriff „cross-cultural“, der sich nicht auf eine Interaktionssituation, sondern allgemein auf Kulturvergleiche bezieht.

Im Rahmen dieses Beitrags soll interkulturelle Kompetenz als das Potential eines Individuums verstanden werden, im Rahmen einer interkulturellen Interaktionssituation *angemessen*, d.h. beziehungsorientiert und ohne kulturelle Erwartungen und Regeln zu verletzen, sowie *effektiv*, d.h. aufgabenorientiert und zielführend, zu handeln. Es geht somit um die Frage, was einen Unternehmensangehörigen dazu befähigt, mit Angehörigen einer anderen Kultur effektiv und angemessen umzugehen. Dabei sind folgende Aspekte klärungsbedürftig:

*Gibt es einen Bedeutungsunterschied zwischen intra- und interkultureller Kompetenz?*

Viel zu selten wird die Frage nach dem Oberbegriff aufgeworfen (z.B. Ruben 1989; Spitzberg 1988, 1989). Nach Chen und Starosta (1996a) hebt sich interkulturelle Kompetenz von intrakultureller oder interpersoneller Kompetenz allgemein dadurch ab, daß der situative Rahmen des Verhaltens stärker berücksichtigt wird. Interkulturelle Kompetenz

wird als kontextspezifisches Verhalten von Menschen definiert, die sich mit bestimmten physischen und symbolischen Umgebungen, d.h. Kulturen identifizieren (Spitzberg/Cupach, 1984). Somit wird intrakulturelle bzw. interpersonelle Kompetenz zum Oberbegriff und interkulturelle Kompetenz zum Spezialfall (vgl. auch Spitzberg 1989, S. 261).

*Gibt es einen Bedeutungsunterschied zwischen interkultureller Kompetenz und interkultureller Kommunikationskompetenz?*

Der Unterschied scheint eher an der Oberfläche zu liegen und dem jeweiligen Hintergrund des Forschers, der ihn verwendet, zu entstammen. Kommunikationswissenschaftler insbesondere aus dem U.S.-amerikanischen Raum neigen zum Begriff der Kommunikationskompetenz (Ruben 1976; Chen 1989, 1992); Psychologen, Praktiker und die deutsche Managementliteratur bevorzugen den allgemeineren Begriff Kompetenz, zuweilen auch den der Handlungskompetenz (vgl. Holzmüller 1997a). Da aber stets ein Aspekt der sozialen Kompetenz gemeint ist, die sich nur in Kommunikations- oder Interaktionssituationen äußern kann (zu den vielfältigen Differenzierungsmöglichkeiten von Kommunikation und Interaktion vgl. Graumann 1972), empfiehlt es sich, die Begriffe interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Kommunikationskompetenz synonym zu verwenden.

*Ist interkulturelle Kompetenz ein kulturspezifisches oder ein kulturunabhängiges Konstrukt?*

Definiert man Kompetenz als Angemessenheit, d.h. auf der Basis sozialer und kultureller Regeln, kann ein Individuum, das die Regeln der einen Kultur beherrscht und als hoch kompetent gilt, in einer anderen sehr inkompetent handeln (Ruben 1989, S. 235). Gerade nicht-westliche Forscher schlagen gelegentlich von den oben aufgeführten Definitionen abweichende Kompetenzbegriffe vor, die die speziellen Eigenarten z.B. der chinesischen, indischen oder afrikanischen Mentalität adäquater erfassen sollen (z.B. Chen/Xiao 1993). In der Literatur finden sich Argumente sowohl für als auch gegen die Universalität von Kompetenz bzw. ihrer einzelnen Dimensionen (z.B. Olebe/Koester 1989). Die Frage bleibt vorerst offen, da hier im Rahmen der etic-emic-Forschungsdebatte inhaltliche mit methodischen Problemen zusammentreffen (Holzmüller 1995; Chen/Fritz/Möllenberg in Vorbereitung).



## 2. Theoretische Ansätze und Modelle der interkulturellen Kompetenz

Es gibt auf dem Gebiet der Forschung zur interkulturellen Kompetenz bereits zahlreiche umfassende Reviews (z.B. Chen/Starosta 1996b; Dinges/Baldwin 1996; Martin 1993; Collier 1989; Imahori/Lanigan 1989; Dinges 1983). Die folgende Übersicht beschränkt sich auf diejenigen Ansätze, die a) ausdrücklich auf interkulturelle Kompetenz eingehen, anstatt allgemeine Kulturunterschiede zu thematisieren, die b) eine möglichst umfassende Betrachtung des Phänomens vornehmen anstatt z.T. kleinste Partialmodelle aufzustellen und die c) von grundsätzlicher Relevanz für das internationale Marketing bzw. Management zu sein scheinen.

Auf diese Weise lassen sich fünf wesentliche Ansätze herausgreifen: Einstellungsmodelle, Fertigkeitenmodelle, Synthesemodelle, relationale Modelle sowie neuere interaktionistische Modelle.

### 2.1 Einstellungsmodelle

Nach dem *Intercultural Attitudes Approach* (im Original „cross-cultural attitude“ genannt) von der Gruppe um Gudykunst (Gudykunst/Wiseman/Hammer 1977; Hammer/Gudykunst/Wiseman 1978; Abe/Wiseman 1983; Hammer 1984, 1987, 1989; Wiseman/Abe 1984; Wiseman/Hammer/Nishida 1989) ist interkulturelle Kompetenz analog dem Einstellungsbegriff von Rosenberg/Hovland (1960) das erlernte innere Potential einer Person, auf kulturelle Umweltreize (Personen oder Situationen) konsistent zu reagieren. Dabei werden drei Komponenten unterschieden, nämlich affektive, kognitive und konative (verhaltensmäßige) Reaktionen, die wechselseitig miteinander verknüpft sind. Auf der kognitiven Ebene sind Meinungen bzw. Stereotype über die andere Kultur und ihre Mitglieder angesiedelt. Die affektive Dimension beinhaltet die Sympathie für die andere Kultur und ist nach Gudykunst damit gleichbedeutend mit dem Grad an Ethnozentrismus. Die konative Ebene schließlich wird als beabsichtigte soziale Distanz zu Angehörigen der Fremdkultur operationalisiert.

Kompetenz bedeutet nach diesem Ansatz, kulturelle Unterschiede zu verstehen, Mißverständnisse zu minimieren und eine positive Einstellung zur Fremdkultur, ja sogar Wertschätzung zu entwickeln (z.B. Wiseman/Hammer/Nishida 1989; Chen/Starosta 1996b, S. 361). Nach

dieser Sicht kann Kompetenz als Angemessenheit im weiteren Sinne verstanden werden.

In jüngeren Arbeiten konzentriert sich diese Forschungsgruppe verstärkt auf die Beschreibung und Erklärung konkreter kultureller Unterschiede, z.B. im Umgang mit Unsicherheit oder zum Einfluß der Kontextdimension, in Anlehnung an die Kulturtypologie von Hofstede (1980) (z.B. Gudykunst 1993) und wird damit für die Kompetenzforschung zunehmend uninteressant (vgl. auch Collier 1989, S. 292).

Letztlich handelt es sich bei diesem Einstellungsmodell um einen kognitiv betonten Ansatz, dessen Schwerpunkt die Ausdifferenzierung von Kompetenz in Teilkonstrukte ist. Ein Problem dieses Modells liegt in dem bekanntermaßen lockeren Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten; zudem ist nach Ansicht z.B. von Spitzberg und Cupach (1984) die Einstellung eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für Kompetenz; es müssen ihrer Auffassung nach noch andere Bedingungen hinzukommen (s.u.).

## 2.2 Fertigkeitenmodelle

Der *Behavioral Skills Approach* von der Gruppe um Ruben (1976, 1977, 1987; Ruben/Kealey 1979; Hawes/Kealey 1981; Koester/Olebe 1988; Olebe/Koester 1989) wurde etwa gleichzeitig mit dem Einstellungsansatz entwickelt. Ruben (1976) unterscheidet sieben Fertigkeiten, die interkulturell kompetentes Verhalten ausmachen (display of respect, interaction posture, orientation to knowledge, empathy, self-oriented role-behavior, interaction management und tolerance for ambiguity).

Kompetenz entsteht nach diesem Ansatz durch Lernvorgänge, indem effektive Verhaltensweisen durch ihre positiven Kommunikationsfolgen von ineffektiven differenziert und verstärkt werden (Chen/Starosta 1996b, S. 361). Kompetenz wird mit Effektivität primär im Hinblick auf die eigenen Ziele, aber auch auf die des Interaktionspartners, gleichgesetzt (Ruben 1987). Operationalisiert wurde Kompetenz ursprünglich durch Verhaltensbeobachtungen. Zu diesem Zweck wurden Verhaltensbeschreibungen auf einem Kontinuum von effektiv-ineffektiv vorgegeben; die Beurteilung erfolgte durch untrainierte Beobachter. Später (Hawes/Kealey 1981; Kealey 1989) wurde ein multiples Kriterium für „overseas effectiveness“ beschrieben, das persönliche (u.a. Anpassung, Streß, Lebenszufriedenheit) und berufliche Indika-

toren (u.a. Aufgabenerfüllung, Berufszufriedenheit) umfaßte. Koester und Olebe (1988) haben Rubens Ansatz geringfügig modifiziert und eine verhaltensorientierte Skala zur Messung der interkulturellen Effektivität entwickelt. Die Ergebnisse einer internationalen Validierung scheinen den Schluß zuzulassen, daß interkulturelle Kompetenz in diesem Sinne ein kulturunabhängiges, universelles Konstrukt ist.

Als Kontrast zum interkulturellen Einstellungsmodell handelt es sich hierbei um ein weniger kognitiv akzentuiertes Fertigkeitenmodell. Sein Schwerpunkt sind Verhaltensbeobachtungen. Kompetenz bedeutet Effektivität; dabei sind erste Ansätze zu multiplen Erfolgskriterien zu erkennen. Das Modell ist empirisch gut bestätigt (als kulturuniversales Konzept); seine praktische Anwendbarkeit ist hoch.

### 2.3 Synthesemodelle

Eine Synthese beider bisher vorgestellten Ansätze stellt das Modell von Chen und Starosta dar (Chen/Starosta 1996b; Chen/Starosta, in Vorbereitung; Chen/Starosta 1997). Ursprünglich (Chen 1989) mehr dem Intercultural-attitudes-Ansatz und zwischenzeitlich dem Behavioral-skills-Ansatz zugeneigt (Chen 1992), wird in neueren Überlegungen das Konzept der interkulturellen Kompetenz in drei separate Teilkompetenzen ausdifferenziert, die an die Einstellungsdimensionen angelehnt sind. Im einzelnen sind dies das interkulturelle Bewußsein (*intercultural awareness*) auf der kognitiven, die interkulturelle Sensibilität (*intercultural sensitivity*) auf der affektiven sowie die interkulturelle Gewandtheit (*intercultural adroitness*) auf der konativen Strukturdimension. Mit *intercultural sensitivity* und *awareness* greift der Ansatz Begriffe auf, die bereits vorher diskutiert (z.B. Adler 1987; Bennett 1986), aber tendenziell synonym mit interkultureller Kompetenz verstanden wurden und sorgt insofern für eine größere konzeptionelle Klarheit. Ziel der Autoren ist die Erforschung der inneren Struktur ihres Modells und seiner Dimensionen. Ein Erfolgskriterium wird zwar nicht explizit genannt oder operationalisiert, es ist aber offensichtlich, daß unter Kompetenz Effektivität und Angemessenheit verstanden wird.

Den Teilkompetenzen werden auf der Basis theoretischer und empirischer Vorüberlegungen u.a. die aus dem Behavioral-skills-Ansatz bekannten Eigenschaften und Merkmale von Individuen zugeordnet. Derzeit verstehen Chen und Starosta unter interkulturellem Bewußsein *self awareness*, *self monitoring* und *cultural awareness* (Chen/Sta-

rosta 1996b, S. 364f.; Chen/Starosta, in Vorbereitung). Interkulturelle Sensibilität ist am besten erforscht und umfaßt nach Vorstellung der Autoren das Selbstkonzept, insb. das Selbstwertgefühl, Aufgeschlossenheit, Unvoreingenommenheit, und soziale Entspanntheit (Chen/Starosta 1996b, S. 362ff.; Chen/Starosta 1997). Interkulturelle Gewandtheit beinhaltet verbale und nonverbale Kommunikationsfertigkeiten, wie z.B. das sichere Beherrschen der (fremden) Sprache, Interaktionsmanagement, d.h. das Initiieren, Steuern und Beenden einer Interaktion, Empathie, Selbstenthüllung (self disclosure) sowie Flexibilität in Form eines verfügbaren breiten Verhaltensrepertoires.

Die drei bislang vorgestellten Modelle stellen den aktuellen Stand der Forschung bezüglich der Personenvariablen dar; die weiteren Modelle berücksichtigen zusätzlich Interaktions- und Situationsvariablen.

## 2.4 Relationale Modelle

Relationale Modelle beziehen den Interaktionspartner in die Analyse mit ein. Grundannahme dabei ist, daß Kompetenz wegen ihrer reziproken und interdependenten Natur nicht ohne den Interaktionspartner festgestellt werden kann (Spitzberg/Cupach 1984, S. 109). Damit wird zum ersten Mal in einem Ansatz neben internen Personenvariablen ein externer Einfluß auf die Kompetenz angenommen und der Weg zur Berücksichtigung weiterer Situationseinflüsse geebnet.

Spitzberg und Cupach (1984, 1989) identifizieren Motivation, Wissen und soziale Fertigkeiten als Bestandteile interkultureller Kompetenz. Dies kommt dem Einstellungskonstrukt nahe. Motivation z.B. meint das Bedürfnis, mit anderen Personen effektiv und angemessen zu interagieren. Wissen bedeutet das Verstehen dessen, was notwendig ist, um angemessen und effektiv zu handeln. Derartiges Verhalten tatsächlich zeigen zu können, ist mit Fertigkeiten gemeint; hier findet sich u.a. das auch von Ruben und Chen erwähnte interaction management wieder. Auch in diesem Ansatz bedeutet Kompetenz sowohl Angemessenheit als auch Effektivität.

Das Modell von Imahori und Lanigan (1989) ähnelt dem von Spitzberg und Cupach in den Hauptzügen. Sie betonen aber zusätzlich die individuelle Zielstruktur sowie die interkulturelle Lerngeschichte einer Person, die die Erwartungen an die Situation und die Kompetenz beeinflussen. In der Lerngeschichte sind die bisherigen Erfahrungen in

Form von Episoden enthalten; eine Idee, die Spitzberg (1997) später teilweise übernommen hat.

Nach Lustig und Spitzberg (1993, S. 160) hat zusätzlich die Art der Beziehung einen Einfluß auf die Beurteilung der Kompetenz. Sie unterscheiden mit Fiske (1991) vier Dimensionen sozialer Beziehungen: communal sharing, authority ranking, equality ranking und market pricing, anhand derer sich relationale Prototypen ableiten lassen. Effektivität als Kompetenzkriterium paßt dabei inhaltlich zu den Dimensionen authority ranking und market pricing, Angemessenheit mehr zu communal sharing. Die Annahme von Beziehungstypen leitet zu den interaktionalen Modellen über.

## 2.5 Interaktionsmodelle

Die bisherigen Modelle zeichnen sich durch starke Personenzentriertheit aus (Dinges/Liebermann 1989, S. 372, S. 382). Kompetenz wird aber für die Bewältigung spezifischer sozialer Anforderungssituationen erworben (Eder 1996, S. 412). Es ist nicht davon auszugehen, daß jede Person in jeder Situation gleich kompetent auftreten wird; vielmehr werden Aufgabeninhalt und Anforderungscharakter zwischen den Situationen variieren und manche Teilkompetenzen (z.B. die affektive Komponente der interkulturellen Kompetenz) stärker fordern als andere, so daß manche Personen aufgrund ihrer Eigenschaften in diesen Situationen Vor- bzw. Nachteile hätten. Derartige Zusammenhänge zwischen Person und Situation können nur in interaktionalen Modellen abgebildet werden.

Situationsfaktoren sind alle Einflüsse, die außerhalb der Person anzusiedeln sind. Um sie in die Analyse einzubeziehen, gibt es in der Forschung zwei grundlegende Ansätze (Spitzberg/Cupach 1989, S. 231ff.):

Nach dem *Komponentenansatz* weisen soziale Situationen gemeinsame Bestandteile auf, die zwischen den Situationstypen inhaltlich und in ihrer Beziehung zueinander variieren. Die wichtigsten dieser Situationselemente sind die Aufgabenstruktur der Situation sowie soziale Regeln.

Nach dem *Dimensionsansatz* lassen sich Situationen anhand ihrer wahrgenommenen wesentlichen sozialen Eigenschaften oder Dimensionen beschreiben. Er ähnelt insofern dem Persönlichkeitstheoreti-

schen Kompetenzmodell, als er analog versucht, charakteristische Situationsmerkmale zu identifizieren. Ziel dieses Ansatzes ist die Entwicklung geeigneter Situationstypologien. Mehrere Studien (vgl. die Übersichten bei Hammer/Nishida/Wiseman 1996, S. 268; Spitzberg/Cupach 1989, S. 232; Spitzberg/Cupach 1984, S. 144) fanden u.a. die folgenden Dimensionen:

- Intimität (oberflächlich vs. intensiv)
- Situationsklima (freundlich vs. feindlich)
- Machtkonstellation (gleich vs. ungleich)
- Konkurrenzsituation (kompetitiv vs. kooperativ)
- Aufgaben- vs. Beziehungsorientierung
- Bewertung (angenehm vs. unangenehm)

Da die Forschung auf diesem Gebiet noch recht jung ist und daher eine abschließende Bewertung noch nicht zuläßt, sollen hier kurz einige Einzelstudien vorgestellt und diskutiert werden.

- *Kealey (1989)* untersuchte in einer Längsschnittstudie den Einfluß von Personen- und Situationsmerkmalen auf die interkulturelle Effektivität. Einbezogene Situationsfaktoren waren die Lebensbedingungen bzw. der Komfort im Ausland, berufliche und persönliche Einschränkungen durch Außeneinwirkung sowie als objektives Schwierigkeitsmaß das „hardship“ nach einer Einschätzung des Canadian Department of External Affairs. Das Ergebnis zeigt zwar eine Interaktion zwischen Person und Situation; bestimmte Personenmerkmale (insb. Einstellungen, Motivation und interpersonelle Fertigkeiten) führen aber grundsätzlich zu höherer Kompetenz.
- *Dinges und Liebermann (1989)* zeigten ihren Versuchspersonen in Videos eine Stimulusperson mit einem Filmpartner aus derselben oder einer anderen Kultur in drei Gesprächssituationen der Arbeitswelt (Bewerbungs-, Beförderungs- bzw. Entlassungsgespräch). Beurteilt wurde die Kompetenz der Stimulusperson in der jeweiligen Situation anhand der von ihr geäußerten Gefühle, Gedanken und geplanten Handlungen. Ausschlaggebend für die Kompetenzbeurteilung war dabei vor allem der Situationstyp: Die Stimulusperson wurde im Bewerbungs- und Beförderungsgespräch, also in für sie günstigen Situationen, als kompetenter wahrgenommen. Zusätzlich trat ein Interaktions-

effekt zwischen den Faktoren Situation und Kultur des Partners auf: In der Entlassungssituation wurde die Stimulusperson nur bei gleicher Kulturzugehörigkeit für kompetent gehalten. Nach dieser Studie kommt der Situation daher zumindest bei der Kompetenzwahrnehmung große Bedeutung zu.

- *Parker und McEvoy (1993)* integrierten Individuums-, Organisations- und Kontextvariablen in ihre Modell interkultureller Anpassung. Personenvariablen wie Motivation, soziale Fertigkeiten und Auslandserfahrung hatten einen geringeren Einfluß auf die Anpassung als insbesondere die Organisationsvariablen, die z.B. externe Motivatoren wie Beförderungschancen oder Entlohnung umfaßten.
- *Hammer, Nishida und Wiseman (1996)* untersuchten den Einfluß von vier empirisch ermittelten Situationsprototypen (1. kompetitiv/aufgabenorientiert, 2. persönlich/nicht intim/sozial, 3. persönlich/intim/sozial sowie 4. unpersönlich/aufgabenorientiert) auf die interkulturelle Kompetenz. Kompetenz wurde dabei im Sinne des Einstellungsmodells als Verstehen und Wertschätzung der kulturellen Regeln definiert. Es zeigte sich, daß in den aufgabenbetonten Situationstypen weniger Verständnis und Wertschätzung, demnach also geringere Kompetenz wahrgenommen wurde als in den persönlichen Typen. Damit wären gerade solche Situationen, die im internationalen Geschäftsbeziehungen häufig sind, besonders kritisch, wie auch die Autoren selbst folgern: „This may be particularly important to business and government personnel who need to interact with people from different cultures in situations that are potentially competitive and task oriented (e.g. international negotiation, marketing/sales). It is these situations, the findings from the present study suggest, that pose the greatest difficulty in achieving intercultural understanding and positive relations“ (Hammer/Nishida/Wiseman 1996, S. 279).

Die Ergebnisse sprechen dafür, daß situative Faktoren in die Untersuchung interkultureller Kompetenz einbezogen werden müssen. Ein interaktionaler Ansatz bietet die Chance, etwa spezielle interkulturelle Marketingsituationen zu berücksichtigen, was angesichts der vorgefundenen Situationseinflüsse sinnvoll erscheint. Die Ergebnisse könnten auch auf das Vorliegen situationspezifischer Kompetenzen hindeuten; da aber auch diese Studien Kompetenz mit Effektivität und damit mit Performanz gleichsetzen, bleibt die Frage vorerst unbeantwortet.

### 3 Zusammenfassung und Diskussion des Forschungsstands

Die Gemeinsamkeiten und Besonderheiten der im vorigen Abschnitt dargestellten Modelle sollen noch einmal kurz zusammengefaßt werden. Dabei ist folgendes hervorzuheben:

- *Starker Fokus auf Personenvariablen (Dinges/Baldwin 1996, Dinges/Liebermann 1989, Dinges 1983):* Ob diese Betonung gerechtfertigt ist, muß inzwischen bezweifelt werden; zwar sind nach Kealeys Befund (1989) Personenvariablen wichtiger als Situationsvariablen, Parker und McEvoy (1993) sowie weitere, oben genannte Autoren konnten das aber nicht bestätigen. Gefahren dieses Vorgehens sind der konzeptuelle Wirrwar (vgl. Spitzberg 1989, S. 243), möglicherweise unberechtigte Universalitätsannahmen sowie die fehlende praktische Relevanz. Für die Praxis sind diese Modelle zu komplex. Auch für die Zwecke der Forschung muß noch mehr konzeptuelle Klarheit erreicht werden: Zum einen werden Konstrukte der verschiedensten Aggregations- und Detailliertheitsstufen verwendet, deren Zusammenhänge noch relativ unerforscht sind. Zum anderen herrscht mangelnde Stringenz bei der Zuordnung einzelner Konstrukte zu den Strukturdimensionen. In Chens Modell z.B. befinden sich auf der affektiven Ebene u.a. mindestens ein konatives Konstrukt (self-monitoring) sowie weitere, die konzeptuell nicht einwandfrei von der kognitiven Ebene zu trennen sind (open mindedness und self-esteem als emotional getönter Teil des Selbstkonzepts). Bei Chen (1989) werden unter „personal attributes“ teilweise kognitive Strukturen wie z.B. das Selbstkonzept subsumiert statt der Persönlichkeitsmerkmale, die der Begriff impliziert und erwarten läßt. Ähnliche Vorwürfe kann man auch älteren Ansätzen machen (z.B. Ruben 1976). Das Problem ist, daß viele Konstrukte selbst an das Einstellungskonzept angelehnt sind (z.B. das Selbstkonzept) und es daher schwerfällt, sie separat eindeutig einer Dimension zuzuordnen. Dennoch sind die Ansätze nicht wertlos. Sie bieten der weiteren Forschung vielmehr zahlreiche Ansatzpunkte für eine Verbesserung, insbesondere unter Einbeziehung interdisziplinärer Perspektiven (vgl. Dinges/Baldwin 1996, S. 121; Spitzberg 1989, S. 243).
- *Vernachlässigung der Erfolgskriterien:* Der Personenzentriertheit steht bei weitem keine analoge Differenzierung oder Einig-



keit bei der Konzeptualisierung und Operationalisierung des Erfolgs gegenüber (z.B. Dinges/Baldwin 1996, S. 113). Der Erfolg interkultureller Kompetenz stellt somit ein erhebliches Forschungsdefizit dar.

- *Vernachlässigung des situativen Kontextes*: Erst in jüngster Zeit werden situative Faktoren einbezogen. Hierin wird eine vielversprechende Zukunftschance für die Forschung gesehen: „... the ‚action‘ in intercultural communicative competence research is in the ‚interaction‘ of personal and situational variables, which has to date been largely unexplored in the intercultural context“ (Dinges/Lieberman 1989, S. 383). Im Kontext des internationalen Marketing erscheint die Berücksichtigung unterschiedlicher Situationen notwendig, z.B. um die Kompetenz von Managern und weniger hochrangigen Mitarbeitern bei verschiedenen Arbeitsaufgaben gleichzeitig valide erfassen zu können.

## 4 Perspektiven für die weitere Forschung

### 4.1 Herleitung eines Gesamtmodells der interkulturellen Kompetenz

Es soll nun der Versuch unternommen werden, eine mögliche Integration der bisher aufgeführten Ansätze zu skizzieren. Gesucht wird ein interdisziplinäres und interaktionales Modell der interkulturellen Kompetenz im internationalen Marketing. Dabei werden folgende Annahmen übernommen:

- Aus dem Intercultural-attitudes-Ansatz der Begriff der (kulturellen) Einstellung als überdauernde, erworbene (und damit veränderbare) Bereitschaft, auf einen kulturellen und sozialen Stimulus konsistent zu reagieren. Kompetenz soll im Sinne des S-O-R-Paradigmas als intervenierende Variable verstanden werden.
- Die Annahme untereinander verknüpfter Teilkompetenzen von Chen/Starosta (1996b) und die von ihnen vorgenommene Integration des Behavioral-Skills-Ansatzes als Fertigkeiten auf den einzelnen Strukturdimensionen.

- Die Übernahme der Situationseinflüsse aus den relationalen und interaktionalen Modellen, insbesondere um Marketingaufgaben zu thematisieren.
- Die Trennung zwischen Kompetenz und Performanz.
- Die Konzeptualisierung von Performanz als angemessenes und effektives Verhalten.

#### 4.1.1 Stimuluskomponente des Modells: Situation

Einzelne Personen können in verschiedenen Situationen sehr unterschiedlich kompetent handeln, je nachdem, was die Aufgabe erfordert und wo ihre persönlichen Stärken liegen. Interkulturelle Marketing-situationen (z.B. Verhandlung, Joint Venture) sollten daher als Situationsfaktoren in das Modell integriert werden. Aus den oben aufgeführten Beschreibungsdimensionen für Situationen eine komplette Typologie der Marketingsituationen zu entwickeln, würde den Rahmen dieses Beitrags allerdings sprengen. Stattdessen soll anhand der exemplarisch ausgewählten Dimensionen „Aufgaben- vs. Beziehungsorientierung“ und „Kooperation vs. Konkurrenz“ die grundsätzliche Eignung dieses Vorgehens demonstriert werden. Diese Dimensionen sind z.B. aus der Führungsforschung bekannt.

Es resultiert eine Matrix mit vier Feldern:

- *Feld 1 (aufgabenorientiert/kooperativ)*: Es werden gemeinsame Sachziele verfolgt.
- *Feld 2 (aufgabenorientiert/kompetitiv)*: Die Sachziele beider Unternehmen divergieren; hohes Konfliktpotential besteht. In diesen Situationen ist zu erwarten, daß die beteiligten Personen entweder interkulturell inkompetenter handeln oder doch zumindest so wahrgenommen werden (s.o.).
- *Feld 3 (beziehungsorientiert/kooperativ)*: Es besteht ein gemeinsames Interesse, die Beziehung aufrechtzuerhalten und zu verbessern; dieses Ziel steht im Vordergrund.
- *Feld 4 (beziehungsorientiert/kompetitiv)*: Dieses Feld ist wohl am schwierigsten mit Inhalt zu füllen, da es scheinbar einen Widerspruch in sich bedeutet. Hier sind jedoch Fälle denkbar, in denen die Unternehmen nur in Teilbereichen zusammenarbeiten, auf anderen Gebieten aber Konkurrenten bleiben, wie z.B. in strategischen Allianzen. Diese Kooperation kann nur

sichergestellt werden, indem verstärkt Beziehungsmanagement betrieben wird; gelingt das nicht, kündigt einer der Partner die Beziehung auf. Ähnlich konkurrenz- und trotzdem beziehungsorientiert ist die Situation bei der Verbandsarbeit, wenn wie z.B. im Verband der Automobilindustrie (VDA) oder in entsprechenden europäischen Verbänden verschiedene deutsche Hersteller gemeinsam füreinander auftreten, auf dem Markt aber trotzdem gegeneinander operieren. Auch hier ist den oben erwähnten Studien zufolge entweder zu erwarten, daß die Beteiligten einander für interkulturell inkompetent halten oder sich tatsächlich weniger kompetent verhalten.

Das Machtgefälle, z.B. die Besitzanteile, die Marktposition und andere Faktoren nehmen ebenfalls Einfluß, was die Berücksichtigung weiterer Dimensionen nahelegt.

| Klassifikation internationaler Marketing-situationen | kooperativ<br>(komplementäre bzw. gemeinsame Ziele)   | kompetitiv<br>(konkurrierende Ziele)  |
|--|---|---|
| aufgabenorientiert<br>(Sachziele)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• firmenübergreifende Selling-Center</li> <li>• Anbieterkoalitionen</li> <li>• internationale Projektorganisation</li> <li>• Joint Ventures</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkaufsverhandlungen</li> <li>• Verkaufsverhandlungen</li> </ul>                                    |
| beziehungsorientiert<br>(Beziehungsziele)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragshändlerbetreuung weltweit</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Allianz (teilweise)</li> <li>• internationale Verbandsarbeit der Unternehmen</li> </ul> |

**Abb. 1: Internationale Marketingsituationen**

#### 4.1.2 Personenkomponente des Modells: Kompetenz

Als intervenierende Variable zwischen Reiz und Reaktion soll das von Chen und Starosta (1996b) entwickelte Personenmodell der interkulturellen Kompetenz mit den drei Strukturdimensionen intercultural awareness (kognitive Dimension), intercultural sensitivity (affektive Dimension) und intercultural adroitness (konative Dimension) stehen. Kompetenz meint das in einer Situation bestehende Verhaltenspotential einer Person.

Aus der Ähnlichkeit zum Einstellungskonstrukt kann geschlossen werden, daß zwischen der Kompetenz einer Person und ihrem tatsächlichen Verhalten nur ein tendenzieller, bestenfalls mittelstarker Zusammenhang besteht, insbesondere wenn das Verhalten unwillkürlich und somit schlecht bewußt steuerbar ist (Fishbein/Ajzen 1975; Ajzen 1988). Weiterhin wird es so sein, daß neben der interkulturellen Kompetenz zusätzliche Einflüsse auf das Verhalten wirksam werden, die außerhalb des Modells stehen. Das rechtfertigt die konzeptuelle Trennung von Situation, Kompetenz als Verhaltenspotential und Performanz als tatsächlichem Verhalten. Solche, den Zusammenhang zwischen Kompetenz und Performanz beeinflussende Störgrößen könnten beispielsweise sein:

- kurzfristige oder zufällige Einflüsse (Vergessen, Tagesform, angeborene Merkmale),
- das Verhalten der Gesprächspartner,
- eine eventuelle Interaktion zwischen Person und Situation.

#### **4.1.3 Reaktionskomponente des Modells: Performanz**

Die beobachtbare Verhaltensreaktion auf die Reizsituation ist die Performanz. Aus ihr ist der Erfolg des interkulturellen Handelns ersichtlich.

Im Konsens mit der momentanen Forschungsmeinung soll Performanz als Effektivität und Angemessenheit definiert werden. Das exakte Verhältnis zwischen Angemessenheit und Effektivität gilt noch als unklar (Collier 1989, S. 288).

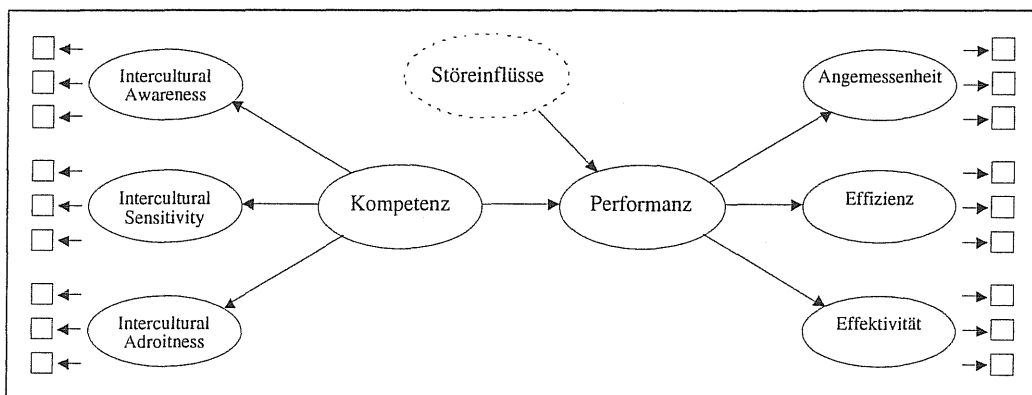
*Effektivität* ist ein aufgabenabhängiges Kriterium für Performanz. Insofern kann effektives Verhalten als Erreichungsgrad vorgegebener Ziele beschrieben werden. Die Beurteilung kann z.B. durch den Fachvorgesetzten erfolgen.

*Angemessenheit* hingegen ist ein kulturabhängiges Phänomen und läßt sich daher wesentlich schwerer erfassen. Möglichkeiten dafür sind z.B. ein Rating durch den fremdkulturellen Interaktionspartner und die Selbsteinstufung auf einer deskriptiven Verhaltensskala wie im Behavioral-skills-Ansatz.

Angemessenheit ist weder eine notwendige noch hinreichende Voraussetzung für Effektivität, da z.B. mit entsprechenden Machtmitteln

Verhandlungsziele auch ohne besondere Rücksicht erreicht werden können (vgl. Spitzberg/Cupach 1989, S. 8: „He gets what he wants but he’s a #!\*\*\*!“). Je angemessener das Verhalten aber ist, umso effizienter kann das Ziel wahrscheinlich erreicht werden. Daher soll als weiteres Performanzkriterium die *Effizienz* der Zielerreichung eingeführt werden (als Input-Output bzw. Kosten-Nutzen-Verhältnis), das in der bisherigen Forschung unberücksichtigt ist.

Es wird vorgeschlagen, das Erfolgskriterium ebenso differenziert zu konzeptualisieren wie die Personen- und die Situationsebene des Modells interkultureller Kompetenz (vgl. Abb. 2). Über die erfolgte Ausdifferenzierung in drei Teilkonstrukte hinaus kann im Rahmen des vorliegenden Beitrags nur auf die bestehende Literatur zur Operationalisierung von Angemessenheit und Effektivität sowie die Notwendigkeit weiterer Forschungsbemühungen auf diesem Feld verwiesen werden.



**Abb. 2: Das Performanzmodell der interkulturellen Kompetenz**

#### 4.1.4 Formulierung als Strukturgleichungsmodell

Die Zusammenhänge zwischen den postulierten Modellbestandteilen können anhand eines linearen Strukturgleichungsmodelles formuliert und überprüft werden, das z.B. in der üblichen LISREL-Diktion wie folgt aussähe (vgl. Jöreskog/Sörbom 1993; Hildebrandt/Homburg 1998):

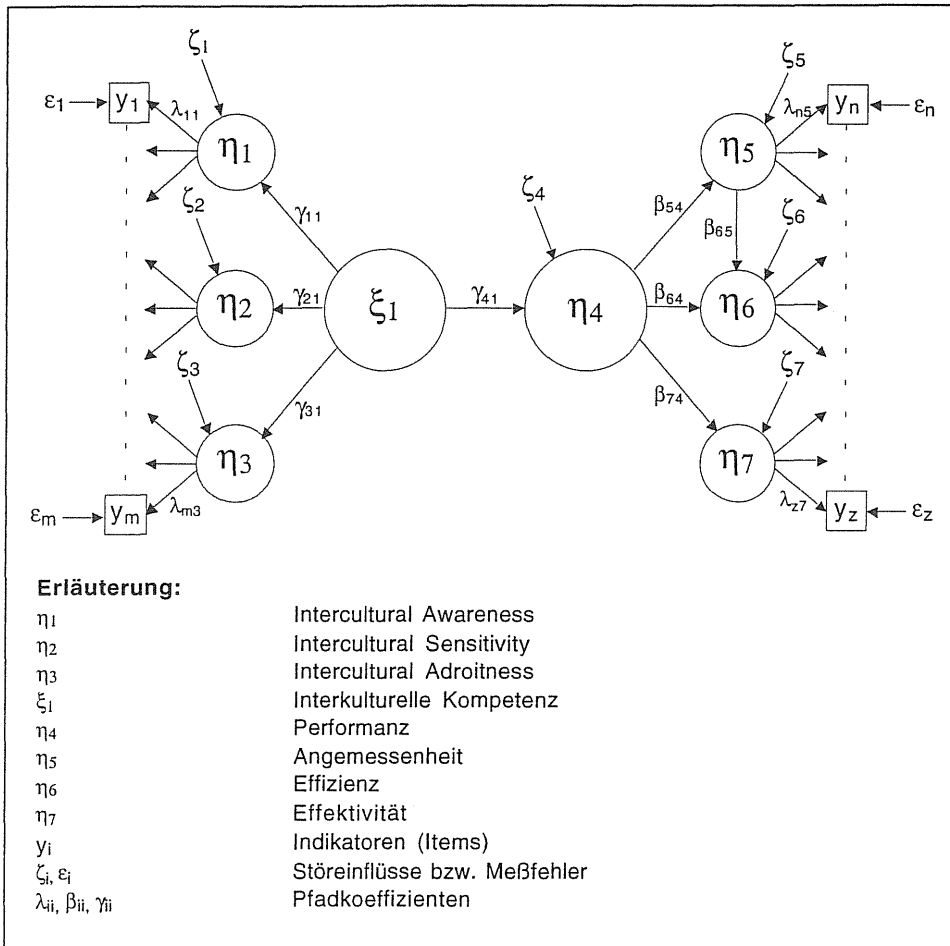


Abb. 3: Das Performanzmodell als Kausaldiagramm (LISREL)

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \\ \eta_6 \\ \eta_7 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \beta_{54} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \beta_{64} & \beta_{65} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \beta_{74} & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \\ \eta_6 \\ \eta_7 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} \\ \gamma_{21} \\ \gamma_{31} \\ \gamma_{41} \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} \cdot [\xi_1] + \begin{bmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \\ \zeta_3 \\ \zeta_4 \\ \zeta_5 \\ \zeta_6 \\ \zeta_7 \end{bmatrix}$$
  

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ y_z \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \lambda_{z7} \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \\ \eta_6 \\ \eta_7 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} y_1 \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ \cdot \\ y_z \end{bmatrix}$$

Abb. 4: Mathematische Spezifikation des Struktur- und des Meßmodells (LISREL)

Besonders interessant erscheinen dabei folgende Forschungshypothesen:

- „*Kompetenz-Performanz-Hypothese*“: Wenn die Konstrukte „Interkulturelle Kompetenz“ und „Performanz“ geeignet konzeptualisiert und operationalisiert worden sind, sollte der Einfluß der Kompetenz auf die Performanz größer sein als der des Störeinflusses auf die Performanz.
- „*Angemessenheits-Effizienz-Hypothese*“: Je angemessener die Interaktion, desto effizienter ist sie auch.
- „*Überkompetenzhypothese*“: Es ist anzunehmen, daß die Performanz mit wachsender Motivation, steigendem interkulturellen Wissen und zunehmender Übung besser wird. Die Frage ist, ob es wie bei vielen psychischen Phänomenen einen kurvilinearen Zusammenhang gibt und der Kompetenzeindruck wieder zurückgeht, weil man z.B. zu motiviert ist oder zu expressiv oder zu selbstbeherrscht auftritt (Spitzberg 1997, S. 390). Zur Prüfung derartiger Relationen ist aber ein erweiterter, nichtlinearer kausalanalytischer Ansatz erforderlich.

#### 4.2 Weiterführende Perspektiven

Für das vorgeschlagene Modell bleibt folgendes zu tun:

- Die Konzeptualisierung der Marketingsituationen muß weitergeführt werden (Dinges/Liebermann 1989, S. 383) und ihr Einfluß muß im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen mit modellierten Interaktionseffekten empirisch untersucht werden.
- Das vorgeschlagene Strukturmodell ist mittels einer Kausalanalyse mit latenten Variablen höherer Ordnung z.B. durch LISREL empirisch zu überprüfen. Die wenigen bisherigen Untersuchungen in dieser Richtung sind vielversprechend (Cui/van den Berg 1991; Hammer 1987). Als Erhebungsmethode kann die Befragung gewählt werden (Selbstauskunft sowie Fremdauskünfte durch Vorgesetzte bzw. ausländische Interaktionspartner), eine Verhaltensbeobachtung nach Rubens Art (s.o.) erschien ebenfalls vielversprechend. Zur empirischen Aufklärung der inneren Struktur der Kompetenz bieten sich auch post-hoc-Extremgruppenvergleiche an zwischen Personen, die als erfolgreiche Auslandskandidaten gelten und solchen, die ihre Aufgabe nicht erfüllt haben.

- Das Modell ist für die Praxis zu vereinfachen. Evtl. sollte es auf diejenigen Situations- und Personenvariablen reduziert werden, die den größten Beitrag zur Erklärung der Performanz liefern, die sich in der bisherigen Forschung als die stabilsten bzw. einflußreichsten erwiesen haben und die sich am besten theoretisch integrieren lassen sowie zugleich konkrete Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen bieten.
- Eine Selbstverständlichkeit sollte die Überprüfung der Stabilität des Modells durch eine Longitudinalstudie sowie seiner interkulturellen Validität durch eine entsprechend angelegte interkulturelle Vergleichsstudie sein. Obwohl die Seltenheit komplexer Designs gelegentlich beklagt wird (u.a. von Dinges/Baldwin 1996, S. 113), sind Studien wie z.B. die von Kealey (1989) nach wie vor die Ausnahme. Die Ursache scheinen dem Forschungsfeld inhärente inhaltliche und methodische Probleme zu sein, die zudem noch konfundiert sind (etic-emic-Debatte; vgl. Holzmüller 1995). Die Komplexität der Konstrukte und ihrer Operationalisierungen sowie die zur interkulturellen Validierung benötigten Designs und Datensätze stellen schon die Wissenschaft vor große Herausforderungen; für die Praxis sind diese kaum zu bewältigen. Das Modell muß aber handhabbar sein, sonst bleibt die Forschung auf diesem hochinteressanten und praxisrelevanten Gebiet nur Selbstzweck.

Für die weitere Forschung ergeben sich folgende konzeptionelle und methodische Desiderata:

- *Primat interdisziplinär angelegter Forschung* (Dinges/Baldwin, 1996), um zu einwandfreieren Konzeptualisierungen und Operationalisierungen von Situation, Kompetenz und Performanz sowie zu fundierten Zusammenhangshypothesen zu kommen. Manche Forscher umgehen das Problem, indem sie sich auf die Untersuchung einzelner Kompetenzdimensionen beschränken. Was unter Erfolg zu verstehen ist, ist je nach Kontext verschieden und nur vor diesem Hintergrund zu sehen. Daher müssen praxisrelevante Situationsmerkmale gefunden werden, die die realen Aufgabenanforderungen wiedergeben. Diese Frage geht aber oft über die Grenzen einer einzelnen Wissenschaftsdisziplin hinaus. Ein Kommunikationswissenschaftler beispielsweise ist letztlich jedoch ebenso überfordert, wenn man ihm zusätzlich psychologische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse abverlangt wie ein Betriebswirt, der sich



in kommunikationswissenschaftlichen Zusammenhängen nur schlecht auskennt. Daher verlangt der Forschungsgegenstand der interkulturellen Kompetenz einen konsequent interdisziplinären Ansatz. Dinges (1977) beschreibt ausführlich die Schwierigkeiten interdisziplinärer Forschung und Kooperation und stellt schließlich die Forderung nach „interdisciplinary research competence“ auf (S. 142).

- *Hinwendung zu interaktionistischen Modellen*, die in der Lage sind, Situationselemente konsequent in die Analyse mit einzu beziehen. Dinges und Baldwin (1996, S. 120) bezeichnen die Fokussierung der vergangenen Jahre auf Personenvariablen als „[...] major nonproductive diversion from more important research.“ Ihr Vorschlag ist, einige „klassische“ Studien unter Einbezug der Situation modifiziert zu replizieren und den Erkenntnisgewinn zu testen.
- *Konzeption als dynamisches Modell*: Bislang dominieren statische Trait-Modelle (z.B. Spitzberg/Cupach 1989, S. 53). Kompetenz als stabile Persönlichkeitseigenschaft würde bedeuten, daß eine Person situationsübergreifend kompetent handelt (Spitzberg/Cupach 1984, S. 92). Im State-Modell wäre Kompetenz ein kontextspezifischer Zustand, der durch unmittelbare Einwirkung der Situation entsteht. Diese beiden Ansätze müssen sich nicht widersprechen; eine Möglichkeit ist die Annahme relativ überdauernder Dispositionen und die Konzeptualisierung der situationsspezifischen Einflüsse als individuelle Lerngeschichte in einem dynamischen episodischen Modell (Spitzberg 1997).
- *Entwicklung eigenständiger Meßinstrumente*: Häufig (u.a. von Kealey 1989) werden Meßinstrumente verwendet, die für einen bestimmten Verwendungszweck (z.B. zur Persönlichkeitsdiagnostik) entwickelt wurden, was sie für andere Zwecke (z.B. die Einstellungsdiagnostik) ungeeignet macht. Der Rekurs auf bekannte Instrumente aus der Persönlichkeitspsychologie trägt daher nichts zur Operationalisierung bei (Dinges/Baldwin 1996, S. 120). Es erscheint daher legitim, für den besonderen Zweck neue Instrumente zu entwickeln. In ihren neueren Arbeiten beschreiten Chen und Starosta (in Vorbereitung) insofern den richtigen Weg.
- *Mehr interkulturelle Orientierung im Forschungsprozeß*: Es sind Indizien für eine ethnozentrische, genauer gesagt: west-

liche Prägung in der Forschung zur interkulturellen Kompetenz zu beobachten. So liegt etwa in den Annahmen des Ruben-Modells (z.B. in der Unterstellung menschlicher Zielorientierung und Selbstbestimmung, ebenso in der Annahme, daß die Teilfertigkeiten in allen Kulturen gleichermaßen erfolgreich ausgeübt werden können) ein eindeutig westlicher Bias (Collier 1989, S. 294; vgl. auch Martin 1993, S. 18f.; Johnson/Tuttle 1989). Umgekehrt erscheinen die Gegenentwürfe asiatischer Forscher (z.B. Chen/Xiao 1993) für westliche Forscher „exotisch“. Ein genuin interkulturelles Modell der interkulturellen Kompetenz zu entwickeln, ist offenbar sehr schwierig. Der Schwerpunkt auf dem (westlichen) empirisch-positivistischen Wissenschaftsverständnis führt auch zur Unterrepräsentation phänomenologischer und qualitativer Forschung, obwohl das Gebiet wahrscheinlich davon profitieren könnte (Martin 1993, S. 19; Johnson/Tuttle 1989). Eine Abkehr vom quantitativen Ansatz käme dabei allerdings einem ebenfalls nicht unproblematischen Paradigmenwechsel gleich.

#### **IV Zusammenfassung und Diskussion**

An den Schnittstellen zwischen den Kulturen wird in internationalen Geschäftsprozessen die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter und Manager zum wesentlichen Erfolgsfaktor. Dabei ist es nicht erheblich, ob diese kulturelle Grenze innerhalb des eigenen Unternehmens oder zwischen verschiedenen Unternehmen liegt.

Ein handhabbares Modell der interkulturellen Kompetenz wäre in der betrieblichen Praxis die Grundlage für die Selektion und Entwicklung kompetenten Personals und damit für die erfolgreiche Bewältigung interkultureller Management- und Marketingaufgaben.

Bislang fehlt ein speziell auf betriebswirtschaftliche Verwendungszwecke zugeschnittenes Modell der interkulturellen Kompetenz. Unsere Überlegungen führen zu einem Integrationsmodell, das die Chance zur simultanen Erfassung internationaler Management- und Marketingaufgaben, der interkulturellen Kompetenz einer Person sowie der kultur- und aufgabenbezogenen Performanz bietet. Die Berücksichtigung von Situationsvariablen des internationalen Management und Marketing, die konzeptuelle Trennung des Verhaltenspotentials (Kompetenz) vom tatsächlichen Verhalten (Performanz), die Berücksichtigung zusätzlicher Störeinflüsse sowie die Ausdiffe-

renzung des Erfolgskriteriums, bei dem als neuer Leitgedanke die Effizienz des Verhaltens eingebracht wird, stellen gegenüber bisherigen Modellen wesentliche Neuerungen dar.

Es kristallisieren sich als Schwerpunkte zukünftiger Forschung heraus:

- Eine stringenteren Konzeptualisierung der Personenvariablen (Zuordnung innerhalb der Dimensionen; hierarchische Konstruktebene)
- Eine stärkere Betonung situativer Einflüsse durch die Entwicklung einer Typologie interkultureller Management- und Marketing-situationen und deren Integration in ein Modell.
- Eine Überprüfung der anzunehmenden Interaktionseffekte zwischen Personen- und Situationsvariablen.
- Eine differenzierte Operationalisierung des Erfolgskriteriums.

Collier (1989, S. 289) beklagt, daß Forschungszweck, Forschungsziel und theoretische Annahmen von Anfang an viel deutlicher gemacht werden müßten. Diesem Anspruch muß die künftige Forschung immer auch gerecht werden.

## Literatur

- Abe, H./Wiseman, R. L. (1983): A cross-cultural confirmation of the dimensions of intercultural effectiveness, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 7, S. 53-69.
- Adler, P. S. (1982): Beyond cultural identity: reflections upon cultural and multicultural man, in: *Samovar/Porter (1982)*, S. 389-405.
- Adler, P. S. (1987): Culture shock and the cross-cultural learning experience, in: *Luce/Smith (1987)*, S. 24-35.
- Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.) (2000): *Handbuch Produktmanagement*, Wiesbaden 2000 (im Druck).
- Ajzen, I. (1988): *Attitudes, personality, and behavior*, Milton Keynes 1988.
- Asanté, M. K./Gudykunst, W. B. (Hrsg.) (1989): *Handbook of international and intercultural communication*, Newbury Park 1989.
- Bennett, M. J. (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 10, S. 179-196.
- Bergemann, N./Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.) (1996): *Interkulturelles Management*, 2. Auflage, Heidelberg 1996.
- Bittner, A. (1996): Psychologische Aspekte der Vorbereitung und des Trainings von Fach- und Führungskräften auf einen Auslandseinsatz, in: *Thomas (1996)*, S. 317-339.
- Brislin, R./Hamnett, M. (1977): *Topics in Culture Learning*, Honolulu 1977.
- Bröcker, H. F. (1996): Internationale Führungskräfte - Profile und Erfolgspotentiale, in: *Macharzina/Wolf (1996)*, S. 267-278.
- Chen, G.-M (1992): A test of intercultural communication competence, in: *Intercultural Communication Studies*, 2 (2), S. 63-82.
- Chen, G.-M. (1989): Relationships of the dimensions of intercultural communication competence, in: *Communication Quarterly*, 37 (2), S. 118-133.
- Chen, G.-M. (1990): Intercultural communication competence: some perspectives of research, in: *Howard Journal of Communications*, 2 (3), S. 243-261.
- Chen, G.-M./Fritz, W./Möllenberg, A. (in Vorbereitung): *Exploring Intercultural Sensitivity - A Cross-national Validation Study*, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, TU Braunschweig (in Vorbereitung).
- Chen, G.-M./Starosta, W. J. (1996a): *Foundations of intercultural communication*, Boston 1996.
- Chen, G.-M./Starosta, W. J. (1996b): Intercultural communication competence: a synthesis, in: *Communication Yearbook*, Vol 19., S. 353-383.
- Chen, G.-M./Starosta, W. J. (1997): A review of the concept of intercultural sensitivity, in: *Human Communication*, 1 (1), S. 1-16.
- Chen, G.-M./Starosta, W. J. (in Vorbereitung): A review of the concept of intercultural awareness.

- Chen, G.-M./Xiao, X. (1993): A Chinese perspective of communication competence, Paper presented at the Annual Meeting of the Speech Communication Association, Miami, Florida 1993.
- Collier, M. J. (1989): Cultural and intercultural communication competence: Current approaches and directions for future research, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 13 (3), S. 287-302.
- Copeland, L./Griggs, L. (1993): *Going international: how to make friends and deal effectively in the global marketplace*, New York 1993.
- Cui, G./van den Berg, S. (1991): Testing the construct validity of intercultural effectiveness, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 15, S. 227-241.
- Dinges, N. G. (1983): Intercultural competence, in: Landis/Brislin (1983), S. 176-202.
- Dinges, N. G. (1977): Interdisciplinary collaboration in cross-cultural social science research, in: Brislin/Hamnett (1977), S. 136-143.
- Dinges, N. G./Baldwin, K. D. (1996): Intercultural competence. A research perspective, in: Landis/Bhagat (1996), S. 106-123.
- Dinges, N. G./Lieberman, D. A. (1989): Intercultural communication competence: coping with stressful work situations, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 13 (3), S. 371-385.
- Dülfer, E. (1996): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, 4. Auflage, München 1996.
- Eder, G. (1996): „Soziale Handlungskompetenz“ als Bedingung und Wirkung interkultureller Begegnung, in: Thomas (1996), S. 411-422.
- Engelhard, J. (Hrsg.) (1997): *Interkulturelles Management - Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte*, Wiesbaden 1997.
- Fishbein, M./Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*, Reading, MA 1975.
- Fiske, A. P. (1991): *Structures of Social Life*, New York 1991.
- Fritz, W. (1990): Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, in: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 12. Jg., 1990, Heft 2, II. Quartal 1990, S. 91-107.
- Fritz, W. (1995): *Marketing-Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, 2. Aufl., Stuttgart 1995
- Fritz, W. (1997): *Erfolgsursache Marketing, Warum marktorientierte Unternehmen erfolgreich sind*, Stuttgart 1997.
- Fritz, W./Kerner, M./Kim, Ch.K./Mundorf, N. (1999): *Die Vermittlung interkultureller Kompetenz durch die internationale E-Mail Debate*, Bericht des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Braunschweig, 1999.
- Fritz, W./von der Oelsnitz, D. (2000): *Markteintrittsstrategien*, in: Albers/Herrmann (2000, im Druck).
- Graumann, C. F. (1972a), *Interaktion und Kommunikation*, in: Graumann (1972b), S. 1109-1262.

- Graumann, C. F. (Hrsg.) (1972b): Sozialpsychologie, Göttingen 1972 (Lersch, Ph./Gottschaldt, K. (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Vol. 7).
- Gudykunst, W. B. (1993): Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication: an anxiety/ uncertainty management (AUM) perspective, in: Wiseman/Koester (1993), S. 33-71.
- Gudykunst, W. B./Wiseman, R. L./Hammer, M. R. (1977): An analysis of an integrated approach to cross-cultural training, in: International Journal of Intercultural Relations, 1, S. 99-110.
- Haller, M./Bleicher, K./Brauchlin, E./Pleitner, H.-J./Wunderer, R./Zünd, A. (Hrsg.) (1993): Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern, Stuttgart, Wien 1993
- Hammer, M. R. (1984): The effects of an intercultural communication workshop on participants' intercultural communication competence, in: Communication Quarterly, 32, S. 252-262.
- Hammer, M. R. (1987): Behavioral dimensions of intercultural effectiveness: a replication and extension, in: International Journal of Intercultural Relations, 11, S. 65-88.
- Hammer, M. R. (1989): Intercultural communication competence, in: Asanté/Gudykunst (1989), S. 247-260.
- Hammer, M. R./Gudykunst, W. B./Wiseman, R. L. (1978): Dimensions of intercultural effectiveness: an exploratory study, in: International Journal of Intercultural Relations, 2, S. 382-393.
- Hammer, M. R./Nishida, H./Wiseman, R. L. (1996): The influence of situational prototypes on dimensions of intercultural communication competence, Journal of Cross-Cultural Psychology, 27 (3), S. 267-282.
- Hammerschmidt, J.-G. (1996): Das interkulturell sensitive Unternehmen, in: Gablers Magazin, 10.96, S. 35.
- Hartwich, D. (1996): Internationales Führungskräfte-Management – Erfahrungen in Internationalen Organisationen, in: Macharzina/Wolf (1996), S. 165-187.
- Hawes, F./Kealey, D. J. (1981): An empirical study of Canadian technical assistance, in: International Journal of Intercultural Relations, 5 (3), 239-258.
- Heenan, D. A./Perlmutter, H. V. (1979): Multinational Organization Development, Reading, MA 1979.
- Helfrich, H. (1996): Kulturstandards und individuelle Varianten, in: Thomas (1996), S. 199-207.
- Hentze, J./Kammel, A. (1994): Aspekte interkultureller Personalführung, Braunschweig 1994.
- Hildebrandt, L./Homburg, Ch. (Hrsg.) (1998): Die Kausalanalyse, Stuttgart 1998.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, CA 1980.
- Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind, London 1991.
- Holzmüller, H. H. (1995): Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung, Stuttgart 1995.

- Holzmüller, H. H. (1997a): Bedeutung und Instrumente zur Handhabung der kulturellen Heterogenität im internationalen Unternehmensverbund, in: Macharzina/Oesterle (1997), S. 785-807.
- Holzmüller, H. H. (1997b): Kulturstandards - ein operationales Konzept zur Entwicklung kultursensitiven Managements, in: Engelhard (1997), S. 55-74
- Holzmüller, H. H./Kasper, H. (1989): Psychostrukturelle Merkmale von Exportmanagern, Organisationskultur und Exporterfolg, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59 (12), S. 1297-1323.
- Holzmüller, H. H./Schuh, A. (1998): Zur Internationalisierung der Management- und Marketing-Ausbildung, in: Mosser, A., et al. (1998), S. 141-157.
- Hovland, C. I./Rosenberg, M. J. (Hrsg.) (1960): Attitude organization and change. An analysis of consistency among attitude components, New Haven, CT 1960.
- Hummel, T. R. (1994): Internationales Marketing, München 1994.
- Imahori, T. T./Lanigan, M. L. (1989): Relational model of intercultural communication competence, in: International Journal of Intercultural Relations, 13 (3), S. 241-268.
- Ingelfinger, Th. (1995): Interkulturelle Kompetenz als Notwendigkeit der Internationalisierung, in: Marktforschung & Management, Vol. 39 (1995), S. 103-106.
- Jöreskog, D./Sörbom, D. (1993): LISREL 8, Chicago, Ill. 1993.
- Johnson, J. D./Tuttle, F. (1989): Problems in intercultural research, in: Asanté/Gudykunst (1989), S. 462-483.
- Jönck, U. (1996): Führungskräfte-Transfer in regionalisierten Weltkonzernen, in: Macharzina/Wolf (1996), S. 113-125.
- Kealey, D. J. (1989): A study of cross-cultural effectiveness: theoretical issues, practical applications, in: International Journal of Intercultural Relations, 13 (3), S. 349-370.
- Koester, J./Wiseman, R. L./Sanders, J. A. (1993): Multiple perspectives of intercultural communication competence, in: Wiseman/Koester (1993), S. 3-15.
- Koester, J./Olebe, M. (1988): The behavioral assessment scale for intercultural communication effectiveness, in: International Journal of Intercultural Relations, 12, S. 233-246.
- Landis, D./Bhagat, R. S. (Hrsg.) (1996): Handbook of intercultural training, 2. Aufl., Thousand Oaks 1996.
- Landis, D./Brislin, R. W. (Hrsg.) (1983): Handbook of intercultural relations, Vol. 1, Theory and practice, Elmsford 1983.
- Luce, L. F./Smith, E. C. (Hrsg.) (1987): Toward internationalism, Cambridge, MA 1987.
- Lustig/Spitzberg (1993): Methodological issues in the study of intercultural communication competence, in: Wiseman/Koester (1993), S. 153-167.
- Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.) (1997): Handbuch Internationales Management. Grundlagen - Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden 1997.

- Macharzina, K./Wolf, J. (Hrsg.) (1996): Handbuch internationales Führungs-kräftemanagement, Stuttgart 1996.
- Martin, J. N. (1993): Intercultural communication competence: a review, in: Wiseman/Koester (1993), S. 16-32.
- Meffert, H./Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Aufl., Stuttgart 1998.
- Möller, H. (1997): Die Zukunft fest im Blick, in: manager magazin, Nr. 2/1997, S. 152-155.
- Mosser, A., et al. (Hrsg.) (1998): Die Wirtschaftsuniversität Wien – Bildung und Bildungsauftrag, Wien 1998.
- Müller, S. (1991): Die Psyche des Managers als Determinante des Exporterfolgs. Eine kulturvergleichende Studie zur Auslandsorientierung von Managern aus sechs Ländern, Stuttgart 1991.
- Olebe, M./Koester, J. (1989): Exploring the cross-cultural equivalence of the behavioral assessment scale for intercultural communication, in: International Journal of Intercultural Relations, 13 (3), S. 333-347.
- Parker, B./McEvoy, G. M. (1993): Initial examination of a model of intercultural adjustment, in: International Journal of Intercultural Relations, 17, S. 355-379.
- Perlitz, M. (1997): Internationales Management, 3. Aufl., Stuttgart 1997.
- Perlmutter, H. V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: The Columbia journal of world business, 4/1969, S. 9-18.
- Rosenberg, M. J./Hovland, C. I. (1960): Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes, in: Hovland/Rosenberg (1960), S. 1-14.
- Ruben, B. D. (1976): Assessing communication competency for intercultural adaptation, in: Group & Organization Studies, 1 (3), S. 334-354.
- Ruben, B. D. (1977): Guidelines for cross-cultural communication effectiveness, in: Group & Organization Studies, 2, S. 470-479.
- Ruben, B. D. (1987): Guidelines for cross-cultural communication effectiveness, in: Luce/Smith (1987), S. 36-46.
- Ruben, B. D. (1989): The study of cross-cultural competence: traditions and contemporary issues, in: International Journal of Intercultural Relations, 13 (3), S. 229-240.
- Ruben, B. D./Kealey, D. J. (1979): Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation, in: International Journal of Intercultural Relations, 3, S. 15-48.
- Samovar, L. A./Porter, R. E. (Hrsg.) (1982): Intercultural communication: a reader, Belmont, CA 1982.
- Samovar, L. A./Porter, R. E. (Hrsg.) (1997): Intercultural communication: a reader, 8. Aufl., Belmont, CA 1997.
- Schneider, U./Fuchs, M./Mark-Ungericht, B. (1996): Anmerkungen zum interkulturellen Management: Globale Wirtschaft - lokales Bewußtsein, in: Gablers Magazin, 2.96, S. 20-24.
- Schneidewind, D. K. (1996): Eine neue Kompetenz, in: Gablers Magazin, Vol. 10 (1996), S. 34-37.



- Scholz, C. (1996): Führungskräfte-Transfer und internationale technologische Vernetzung, in: Macharzina/Wolf (1996), S. 247-263.
- Schreyögg, G. (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung, in: Haller et al. (1993), S. 149-170.
- Spitzberg B. H./Cupach, W. R. (1984): *Interpersonal communication competence*, Beverley Hills 1984.
- Spitzberg B. H./Cupach, W. R. (1989): *Handbook of interpersonal competence research*, New York 1989.
- Spitzberg, B. H. (1989): Issues in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 13 (3), S. 241-268.
- Spitzberg, B. H. (1997): A model of intercultural communication competence, in Samovar/Porter (1997), S. 379-391.
- Stalbohm, C. (1997): *Von den Familienunternehmen der Weinbrennerei Asbach in Rüdesheim zur Tochtergesellschaft der Weltkonzerns United Distillers im Verbund der Guinness-Gruppe*, Diss., Technische Universität Braunschweig, 1997.
- Thomas, A. (Hrsg.). (1996): *Psychologie interkulturellen Handelns*, Göttingen 1996.
- Ulrich, D. (1998): A New Mandate for Human Resources, in: *Harvard Business Review*, Vol. 76 (1), S. 125-134.
- Wiemann, J. M./Backlund, P. (1980): Current theory and research in communicative competence, in: *Review of Educational Research*, 3, S. 185-199.
- Wind, Y./Douglas, S. P./Perlmutter, H. V. (1973): Guidelines for Developing International Marketing Strategies, in: *Journal of Marketing*, Vol. 37 (1973), No. 2, S. 14-23.
- Wiseman, R. L./Abe, H. (1984): Finding and explaining differences: a reply to Gudykunst and Hammer, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 8, S. 11-16.
- Wiseman, R. L./Hammer, M. R./Nishida, H. (1989): Predictors of intercultural communication competence, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 13 (3), S. 349-370.
- Wiseman, R. L./Koester, J. (Hrsg.) (1993): *Intercultural communication competence*, Newbury Park 1993.

## **Die Autoren**

Prof. Dr. Wolfgang Fritz ist Universitätsprofessor an der Technischen Universität Braunschweig und leitet dort die Abteilung (Lehrstuhl) Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus ist er Honorarprofessor an der Universität Wien und Mitglied des dortigen Instituts für Betriebswirtschaftslehre.

Dipl.-Wirtschaftspsych. Antje Möllenberg und Dipl.-Kff. Tatjana Werner sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen an der Abteilung Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Braunschweig.