

Einleitung

Problemstellung

Im Zuge der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung haben sich die Anforderungen an international agierende Unternehmen verändert. Es hat ein tiefgreifender Wandel stattgefunden, der sich in allen Lebensbereichen bemerkbar macht. Nationale Grenzen verschwinden durch die Gründung lateraler und virtueller Organisationen und multinationaler Unternehmen. Je mehr sich die Unternehmen auf dem globalen Markt beteiligen, desto mehr werden auch das Personal und die Führungsebenen internationalisiert. Die Unternehmen stehen einer komplexeren Umwelt gegenüber, was globales Denken und Handeln, mehr Offenheit, Flexibilität, Selbstmanagement, Bereitschaft zum kulturellen Lernen und Kulturverständnis erfordert. Dies setzt außerdem voraus, dass man kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennt und anerkennt, seine eigene Kultur akzeptiert und diese nur als eine Möglichkeit unter vielen versteht, die es zur Existenzbewältigung gibt. Interkulturelle Kompetenz kann in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag liefern und gehört nach Roth (1992) zu den Schlüsselqualifikationen der Zukunft. International tätige Unternehmen haben es mit einer Vielzahl von Geschäftspartnern, Kunden und Mitarbeitern zu tun, die aus der ganzen Welt stammen. Bei diesen Interaktionen kommt es häufig aufgrund mangelnder interkultureller Kompetenz zu Missverständnissen zwischen Interaktionspartnern. Sowohl aus ökonomischen, als auch psychologischen Gründen werden von Unternehmen Trainings angeboten, die die Möglichkeit zu interkulturellem Lernen schaffen und interkulturelle Kompetenz schulen, die den Mitarbeitern helfen sollen, die Andersartigkeit und die Probleme fremder Kulturen schneller zu erfassen und zu bewältigen und somit erfolgreicher interkulturell zu handeln. Unternehmen investieren gezielt in die Förderung interkultureller Kompetenz, da es ihnen nicht nur nötige Kosten erspart, sondern auch ihre Position im Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern, bei Fusionen und beim Marketing verbessern kann.

Da es sich bei interkultureller Kompetenz nicht nur um reine Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten handelt, sondern es um die Modifikation von Einstellungen und Verhaltensweisen geht, lässt sich der Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen nur schwer messen.

Interkulturelle Kompetenz setzt sich aus vielen Faktoren zusammen und gewinnt so einen hohen Grad an Komplexität.

Ziel dieser Arbeit ist daher zu untersuchen, welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, um ein Optimum an interkultureller Kompetenz durch Schulung zu erreichen. Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen der Lernprozess, die Auswahl der geeigneten Trainingsmaßnahmen und die Überprüfung des Trainingserfolges unter pädagogisch-psychologischen Aspekten.

Aufbau der Arbeit

In meiner Arbeit stelle ich im zweiten Teil zunächst die Grundlage interkultureller Trainings dar, wobei ich als erstes auf die Kultur eingehen werde, denn nur aufgrund ihrer prägenden Kraft auf Denk- und Verhaltensgewohnheiten und aufgrund kultureller Differenzen kommt es zu Problemen in kulturellen Überschneidungssituationen. Aus diesem Grund muss man sich

einer eigenen Kultur und Kulturstandards und der seines Gegenübers bewusst sein, wenn man effektiv interkulturell handeln möchte. Hierzu bieten Modelle von Schein und Hofstede einen guten Anhaltspunkt. Im folgenden beschreibe ich mögliche Veränderungsprozesse, die bei einem Mitarbeiter während einer Auslandsversetzung bis zur Rückkehr eintreten können. Hier spielen insbesondere die Begriffe Akkulturation und Kulturschocks eine bedeutende Rolle. Abschließen werde ich dieses Kapitel mit der Erläuterung von interkultureller Kompetenz, was darunter zu verstehen ist, wozu sie dient und welches Denken, Handeln und Fühlen damit verbunden wird.

In dem folgenden dritten Kapitel stelle ich dar, welche Art von Trainingsmaßnahmen im Rahmen von Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen eingesetzt werden können, um interkulturelle Kompetenz gezielt zu schulen und zu erweitern.

Im Anschluss an diese Trainings soll mit Hilfe systematischer Verfahren u.a. die Zufriedenheit und der Lernerfolg der Teilnehmer erfasst und beurteilt werden. Darum geht es dann auch im vierten Kapitel, nämlich um die Evaluation solcher Trainings. Hierzu stelle ich u.a. mögliche Evaluationsformen, -designs und -modelle vor, die für die Evaluation interkultureller Trainings geeignet sind.

Die Zufriedenheit mit dem Training indiziert noch keinen Lernerfolg. Und selbst im Falle eines Lernerfolgs ist noch nicht garantiert, dass die neu gelernten Qualifikationen im beruflichen Alltag auch angewendet werden. Der fünfte Abschnitt meiner Arbeit konzentriert sich daher auf die Problematik des Transfers des Gelernten und wie sichergestellt werden kann, dass das Gelernte von der Trainingssituation in den Arbeitsalltag übertragen wird. Es wird u.a. auf lerntheoretische und theoretische Ansätze zum Transfer, auf mögliche Einflussfaktoren, die den Transfer behindern können und auf Verbesserungsmaßnahmen eingegangen.

Aufgrund der Komplexität der einzelnen Themenabschnitt befindet sich jeweils am Ende eines jeden Abschnitts eine Zusammenfassung. Mit einer zusammenfassenden Reflexion möchte ich meine Arbeit beenden.