

## **Inhalt**

*Matthias Otten / Alexander Scheitza / Andrea Cnyrim*

Die Navigation im interkulturellen Feld: Eine gemeinsame  
Einleitung für beide Bände 11

### *I. Grundlegungen und Diskurse zu interkultureller Kompetenzentwicklung*

*Alois Moosmüller*

Interkulturelle Kommunikation: quo vadis? 37

*Matthias Otten*

Profession und Kontext: Rahmenbedingungen der interkulturellen  
Kompetenzentwicklung 53

*Alexander Scheitza*

Interkulturelle Kompetenz: Forschungsansätze, Trends und  
Implikationen für interkulturelle Trainings 87

*Alexander Thomas*

Herausforderungen an interkulturelle Professionalität:  
Anmerkungen zum Dialog von Forschung & Praxis 117

*Dominic Busch*

Wie kommen Ideen von interkultureller Mediation zustande? 137

*Maria do Mar Castro Varela*

Interkulturelle Kompetenz, Integration und Ausgrenzung 151

## *II. Konzepte und Herausforderungen interkultureller Qualifizierung*

*Wolfgang Mayrhofer / Martina Müller-Krüger / Elisabeth Prechtel / Semira Soraya-Kandan*

Beruflicher Auslandseinsatz im Wandel 169

*Siegfried Stumpf*

Assessment Center für den internationalen Personenaustausch 193

*Christoph I. Barmeyer*

Coaching von Führungskräften in interkulturellen Kontexten 213

*Stefan Kammhuber / Stefan Schmid*

Train the Intercultural Trainer: Entwicklung eines Kompetenzprofils 233

*Andrea Cnyrim / Katja Linsenmeier / Anna Zelno*

Sprache als Grenze im interkulturellen Training – Lingua franca als Reflexionsgegenstand im interkulturellen Training 255

*Stefanie Potsch-Ringeisen / Sanna Schondelmayer*

Forschungsfelder interkultureller Mediation: kontrastive und interaktionsorientierte Studien 279

*Sven Fröhlich-Archangelo / Vittorio Iervese*

Konzepte zur Operationalisierung von interkultureller Mediation: Der Ansatz der transkulturellen Mediation sowie die Strategie der Schwellenkonstruktion im Dialog 295

Angaben zu den Autorinnen und Autoren 317

*Stefan Kamhuber / Stefan Schmid*

## **Train the Intercultural Trainer: Entwicklung eines Kompetenzprofils**

Qualität im interkulturellen Trainingsprozess

Praxisbeispiele interkultureller Trainertätigkeit

Authentizitätsmodell: der ›Eingeborene‹ als Trainer

Erfahrungsmodell: der ›kulturerfahrene Praktiker‹ als Trainer

Perspektivenwechsel-Modell: ›die zwei Seiten einer Medaille‹ in einem  
bikulturellen Trainertandem

Wissenschaftliches Modell: der ›forschende Trainer‹

Interkulturelle Trainerkompetenz

Fachliche Kompetenz

Methodische Kompetenz

Soziale Kompetenz

Selbstkompetenz

Fazit

### **1 Qualität im interkulturellen Trainingsprozess**

Das Jahr 2004 war für die interkulturelle Trainingsbranche ein bemerkenswertes Jahr. Zum ersten Mal nahm die Stiftung Warentest interkulturelle Trainingsanbieter unter die Lupe und versuchte anhand von 19 Kriterien deren Qualität vergleichend zu erfassen (Stiftung Warentest 5/2004). Die Analyse beinhaltete die Qualität des Kurskonzeptes (Methoden in Abstimmung auf die Teilnehmerbedürfnisse), die fachliche Qualität (Aktualität, Wissenschaftlichkeit), den Unterrichtsstil, die Qualität der Kursorganisation, die Qualität der Web- und Printinformationen und die Qualität der Vertragsbedingungen. Damit reagierte die Redaktion offenbar auf die stark

zugenommene Nachfrage nach interkulturellen Weiterbildungsangeboten und den damit einhergehenden Zuwachs an interkulturellen Weiterbildungsanbietern, dient die Publikation doch dem Konsumenten dazu, Orientierung über ein unübersichtlich gewordenes Feld zu gewinnen.

Ganz unfraglich ist die Sensibilität für die Bedeutung der interkulturellen Thematik in Deutschland in den letzten zehn Jahren gestiegen. Internationale Wirtschaftskooperationen, die Integrationsfrage im Zuwanderungsland Deutschland, vermehrte Studien- und Praktikumsaufenthalte im Ausland oder internationale Militär- und Polizeieinsätze stellen Herausforderungen an die betroffenen Personen, die sich nicht mehr mit den gewohnten Routinen bewältigen lassen, sondern die interkulturelles Wissen und Verstehen erfordern, will man die internationale Marketingkampagne erfolgreich an die Kundschaft herantragen, den Joint-Venture-Vertrag abschließen, die Fusion oder Akquisition zufriedenstellend gestalten, das Potenzial von Migranten im deutschen Arbeitsmarkt entdecken, bei Konflikten im Kongo oder Libanon ohne Gefährdung für Leib und Leben vermitteln etc. Gelernt wird dies zumeist in interkulturellen Trainings, in der Regel zweitägigen Veranstaltungen, die überwiegend kulturspezifisch ausgerichtet sind und von einem oder zwei Referenten / Trainern durchgeführt werden. Neben Trainings sind inzwischen auch interkulturelle Coachingangebote getreten, in denen Personen in intensiven Einzelsitzungen auf ihre interkulturelle Tätigkeit vorbereitet bzw. dabei begleitet werden. Der übliche Ablauf ist das recht kurzfristige Entdecken eines Bedarfs in einer Organisation mit anschließender Recherche der entsprechenden Angebote auf dem Trainingsmarkt (»Wir haben einen neuen Kunden in Taiwan. Können Sie für unsere Leute was anbieten? So zur Kultur und Mentalität und so. Allerdings sollte das möglichst im nächsten Monat sein, denn dann müssen die dahin. Wenn wir morgen Ihr Angebot haben könnten?«). Doch welche Kriterien können Personalverantwortliche anlegen, wenn sie die Stapel von Hochglanzbroschüren nach dem geeigneten Anbieter durchforsten? Die Bezeichnung »Interkultureller Trainer« kann sich jeder zulegen, entsprechend bunt stellt sich die Palette der Anbieter dar, beginnend von Personen, die sich auf ihre Erfahrung in einer Tätigkeit im entsprechenden Kulturkreis berufen (zwei Jahre Projektleiter in Taiwan), den chinesischen Anbieter, der sich auf seine Herkunft beruft, das interkulturelle Trainingsinstitut, das eine Vielzahl von Kulturkreisen

abdeckt, den Absolventen der Sinologie oder Trainertandems in verschiedenen Konstellationen aus den bereits genannten u.v.m.

Die interkulturelle Trainingsforschung kann Hilfestellung geben, die inhaltliche und methodische Qualität von interkulturellen Weiterbildungsangeboten zu beurteilen. Hier z.B. ein tabellarischer Überblick über ein theoretisch begründbares Frageraster zur Diagnose des Lernbedarfs, der Intervention und Evaluation, das an anderer Stelle detaillierter erklärt wird (Kammhuber 2003; Kammhuber / Müller 2006 [im Druck?]).

| <b>Ebene</b>  | <b>Leitfragen</b>   |
|---|---|
| <i>Diagnose-Phase</i>                                 |   |
| Organisationsebene<br>Aufgaben                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Internationalisierungsstrategie wird verfolgt?</li> <li>▪ Wie setzt sich das interkulturelle Anforderungsprofil der Teilnehmer zusammen?</li> </ul>   |
| Teilnehmer &<br>Teilnehmerinnen                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche interkulturellen Vorerfahrungen, welches Vorwissen, welche Lernstilpräferenzen bringen die Teilnehmer mit?</li> </ul>   |
| Trainer und<br>Trainerinnen                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Qualifikation kann Trainer/-in vorweisen (fachlich, didaktisch, Erfahrung, Referenz)</li> </ul>   |
| <i>Interventions-Phase</i>                            |   |
| Trainingsform<br>Trainingsinhalt<br>Trainingsmethodik | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On-the-job, off-the-job, coaching etc.?</li> <li>▪ Wie fundiert und überprüft sind die Trainingsinhalte?</li> <li>▪ Kann der Weiterbildner plausibel erklären, warum er / sie zu welchem Zeitpunkt, bei welchen Teilnehmern / Teilnehmerinnen welche Methode mit welchen erwarteten Konsequenzen einsetzt (s.o.)?</li> </ul> |
| <i>Evaluations-Phase</i>                              |   |
| Formativ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wird eine Überprüfung der Wirkungen überhaupt durchgeführt?</li> <li>▪ Wird die Maßnahme fortlaufend durch Feedback-Prozesse optimiert (Formative Evaluation)?</li> </ul>  |
| Summativ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wird die Maßnahme in ihren Effekten auf den Ebenen Akzeptanz, Lernerfolg, Handlungswirksamkeit und Unternehmenseffekte mit geeigneten Kennzahlen erfasst (Summative Evaluation)?</li> </ul>  |

Abb. 1: Frageraster zur Diagnose des Lernbedarfs, der Intervention und Evaluation

Die in der Tabelle abgetragenen Aspekte sind in der interkulturellen Trainingsforschung unterschiedlich intensiv bearbeitet worden. Während im Feld der Lehr-/Lernmethoden und Trainingstechniken vielfältige Evaluationsstudien durchgeführt worden sind, so war die Person des Trainers / der Trainerin nur selten im Blickpunkt der Wissenschaft. War in der zweite Auflage des Standardwerks *Handbook of Intercultural Training* (Landis / Bhagat 1996) dem interkulturellen Trainer noch ein kurzes Kapitel gewidmet, so finden sich in der aktuellen Auflage (Bennett / Bennett / Landis 2004) dazu allenfalls Nebenbemerkungen in anderen Kapiteln. Es wird der Eindruck erweckt, dass sich bei Einsatz der entsprechenden Übungen und Techniken der Lernerfolg automatisch einstellt. Allerdings ist ein Trainer Teil einer Lernumgebung mit einem erheblichen Einfluss auf die Lernmethode und die Lerneffekte bei den Teilnehmern und Teilnehmerinnen, weshalb wir uns in diesem Beitrag der Person des interkulturellen Trainers annehmen und ein Kompetenzprofil entwickeln, das sowohl interkulturellen Weiterbildnern als auch Personalverantwortlichen als Checkliste dienen kann. Zunächst stellen wir die im Weiterbildungsalltag auffindbaren Formen interkultureller Trainertätigkeit vor und diskutieren sie im Hinblick auf ihre Vor- und Nachteile. Danach legen wir ein Kompetenzprofil vor, das aus der interkulturellen (Trainings-)Forschung abgeleitet ist.

## **2 Praxisbeispiele interkultureller Trainertätigkeit**

Der interkulturelle Trainingsmarkt ist gekennzeichnet von einer zunehmenden Fülle von Anbietern. Dem gegenüber steht jedoch eine hohe Konstanz der bevorzugten ›Phänotypen‹ interkultureller Trainer. Diese begründet sich mit verbreiteten, reflektierten, oft aber auch unbewussten Annahmen, dass Trainercharakteristika wie z.B. Erfahrung im Zielland oder kulturelle Authentizität geeignete und ausreichende Indikatoren für hochwertige interkulturelle Trainings darstellen. Die von Kunden und Anbietern am häufigsten vertretenen Annahmemodelle über Wirkungszusammenhänge zwischen Trainercharakteristika und Trainingsqualität lassen sich in vier Gruppen einteilen, die eine kritische Reflektion der einzelnen Indikatoren ermöglichen.

## 2.1 Authentizitätsmodell: der ›Eingeborene‹ als Trainer

Bei diesem Modell ist es für Kunden und Anbieter ein unabdingbares Qualitätskriterium für ein interkulturelles Training, dass dieses von einem Angehörigen der Zielkultur durchgeführt wird, manchmal ergänzt durch die Forderung, auch das Entsendungsland hinreichend gut zu kennen.

### *Annahmen:*

Die Herkunft des Trainers wird als Indikator für möglichst umfassendes Wissen über die Zielkultur gewertet, das in dieser Tiefe und Breite eben nur ein Kulturangehöriger so erwerben kann, da er die Zielkultur in unterschiedlichen Kontexten (Ausbildung, Arbeit, Familie, Nachbarschaft, Beziehungen etc.) erlebt hat. Darüber hinaus soll diese Trainerwahl die Möglichkeit bieten, einen möglichst authentischen, echten und wahren Blick in die Zielkultur zu tun. Außerdem wird so im Seminar schon in Rollenspielen und in der Person des Trainers selbst ein Teil der fremden Kultur erlebbar und nachvollziehbar. Unter vorgehaltener Hand tauchen bei Kunden gelegentlich noch Argumente epistemologischer Natur auf: »Selbst wenn ein anderer Trainer das Gleiche erzählen würde, glauben die Teilnehmer einem Einheimischen eher und sind in solchen Trainings motivierter.«

### *Vorzüge und Fallstricke:*

Eine unbestrittene Stärke dieses Modell liegt in dem umfassenden Alltagswissen und der hohen Akzeptanz des Trainers. Auf der didaktischen Ebene bietet dieses Modell als besonderen Gewinn die Möglichkeit des Rollenspiels mit einem Kulturangehörigen, birgt jedoch die Gefahr von Einschränkungen bei der Anleitung der kulturellen Selbstreflexion bei den Teilnehmern. Darüber hinaus ergeben sich weitere kritische Aspekte, die bei der Entscheidung für dieses Modell geprüft werden müssen:

- Kulturangehörigkeit ist nicht per se ein Indikator dafür, ob relevantes Wissen für ein interkulturelles Training ausgewählt werden kann. Nicht jeder Deutsche ist allein deswegen als interkultureller Trainer für Deutschland geeignet, weil er hier aufgewachsen ist. Notwendig ist umfassende Kenntnis darüber, welche spezifischen Facetten der deutschen Kultur einem Inder, Chinesen oder US-Amerikaner

Schwierigkeiten bereiten. Es genügt also nicht das ›reine‹ Kulturwissen über die Zielkultur, sondern detaillierte Kenntnisse potentieller interkultureller Dynamiken zwischen Angehörigen beider Kulturen und die Fähigkeit, diese aus der Sicht der Entsendungskultur erkennen und darstellen zu können.

- Die kulturelle Authentizität des Trainers kann sich dann zu einem kritischen Aspekt entwickeln, wenn diese nicht in bewusster Form ins Training einfließt. Probleme könne zum Beispiel auftreten
  - beim Einsatz von Lehr- und Lernmethoden, die zwar im Herkunftsland des Trainers adäquat sind, nicht jedoch im Entsendungsland (z.B. Betonung von Frontalunterricht oder sehr direktivem Lehrstil),
  - mit einem *high context* und konfliktvermeidenden Kommunikationsstil bei einem Training mit deutschen Teilnehmern. So können z.B. kritische Fragen zur Rolle der Frau in Indien mit einem »ach, auch nicht so verschieden von hier« beantwortet werden, um eine kritische Situation zu umgehen. Da es eine Einheimische gesagt hat, glauben die Teilnehmer den Inhalten – dabei erleben sie gerade eine spezifisch kulturelle Facette der Zielkultur (Umgang mit konflikträchtigen Themen), die sich ihnen auf diese Weise im Seminar aber gar nicht erschließt.

Hier ist also gezielt zu prüfen, ob der Trainer in der Lage ist, selektive kulturelle Authentizität im Training an den Tag zu legen, das eigene Verhalten zu reflektieren und sich dem Lernstil des Entsendungslandes anzupassen.

- Kollektivistische Kulturräume sind oft von deutlichen Grenzen zwischen In- und Outgroups gekennzeichnet, was zur Folge hat, dass bestimmte Bevölkerungsgruppen wie z.B. Ethnien oder Schichten deutlich weniger Kontakt untereinander haben als innerhalb individualistischen Gesellschaften (House et al. 2004). Ressentiments zwischen diesen Gruppen können dann zur Folge haben, dass der erhoffte Überblick durch die Wahl des Authentizitätsmodells gerade nicht zustande kommt und man die Kultur nur aus der Perspektive einer Gruppierung kennenlernt. Unter Umständen fällt es völlig Außenstehenden, die keiner der gesellschaftlichen Gruppen angehören, leichter, einen Überblick zu gewinnen, als einem Angehörigen konkurrierender Gesellschaftsschichten.

- Bei der Wahl dieses Modells sollte in Betracht gezogen werden, dass die ›Exil-Situation‹ eines Trainers dessen Sicht auf die Gesellschaft ebenso beeinflussen kann wie dessen Ausreisemotive. Wurde z.B. China vor Jahren wegen den politischen und gesellschaftlichen Gegebenheiten verlassen, kann der zeitliche Abstand die Aktualität der Einschätzung einschränken, die Ausreisegründe zudem eine wertneutrale Darstellung der Kultur erschweren.
- Das Authentizitätsmodell legt seinen Schwerpunkt auf das Kulturwissen über die Zielkultur. Es entlastet aber weder Anbieter noch Kunden von der Frage, nach welchem Konzept und mit welchen Methoden dieses Wissen so vermittelt werden kann, dass die Teilnehmer nicht nur (inter-)kulturelles Wissen erwerben, sondern Bausteine für eine echte *Handlungskompetenz* in der Zielkultur erwerben. Eine begründete Vorgehensweise und didaktische Kompetenz, um auf allen Ebenen interkultureller Handlungskompetenz (affektiv, kognitiv und behavioral) Lernfortschritte erzielen zu können, sind neben dem Kulturwissen unabdingbare Kernkompetenzen interkultureller Trainer (siehe auch nächstes Kapitel).

Vertiefte Kenntnisse über einen Kulturraum sind unbestritten eine zentrale Voraussetzung für wirksame interkulturelle Trainings. Das Authentizitätsmodell allein liefert jedoch ohne weitere Prüfung der oben genannten Kriterien keine Gewähr dafür, dass sich diese Kenntnisse im Kopf des Trainers auch in nutzbares Wissen für die Teilnehmer verwandeln.

## 2.2 *Erfahrungsmodell: der ›kulturerfahrene Praktiker‹ als Trainer*

Das zentrale Kennzeichen dieses Modells ist die mehrjährige Berufserfahrung eines Trainers (der meist aus der Entsendungskultur stammt) in der Zielkultur.

### *Annahmen:*

Der Trainer kennt aus eigener Erfahrung beide Kulturen und damit auch potentielle Unvereinbarkeiten zwischen ihnen und daraus resultierende Probleme, Spannungen und Missverständnisse. Darüber hinaus kann er den Teilnehmern Lösungswege aufzeigen, die sich schon in seiner Berufspraxis bewährt haben, und so dem Bedürfnis der Teilnehmer nach ›handfesten‹

Ratschlägen nachkommen. Hinweise des Trainers, dass die Kulturunterschiede tatsächlich Lernprozesse nötig machen, werden aufgrund seines Erfahrungshintergrunds ernst genommen. Aufgrund dieser Annahmen gewährt das Erfahrungsmodell, ähnlich wie das Authentizitätsmodell, eine hohe Akzeptanz von Seiten der Teilnehmer und fördert damit auch die Lernmotivation der Teilnehmer.

*Vorzüge und Fallstricke:*

Das Erfahrungsmodell bietet den großen Vorzug, nicht nur eine reine Darstellung der Zielkultur, sondern eine Fokussierung auf die divergenten Elemente aus Sicht der Entsendungskultur zu ermöglichen. Auf der didaktischen Ebene erweitert sich das Feld der Möglichkeiten um den Bereich der kulturellen Selbstreflexion, wohingegen Rollenspiele nicht mehr die Authentizität besitzen wie mit einem Kulturangehörigen der Zielkultur. Positiv ist sicherlich die hohe Akzeptanz, die mit dem Modell einhergeht. Tritt dieses Modell in Reinform auf, birgt es einige potentielle Schwächen, die bei der Entscheidung für das Modell unbedingt berücksichtigt werden sollten:

- Ähnlich wie beim Authentizitätsmodell ist das Kulturwissen asymmetrisch verteilt, das heißt, der Trainer kennt hier die Zielkultur nur aus der Perspektive seiner Herkunftskultur. Innenansichten der Zielkultur (z.B. Was ist für Chinesen problematisch im Umgang mit Deutschen?) werden schwieriger darstellbar und hängen sehr von der echten Kontaktdichte des Trainers mit Angehörigen der Zielkultur ab.
- Ein langer (Arbeits-)Aufenthalt in einem Land steht nicht zwingend im Zusammenhang mit einem vertieften und wertschätzenden Verständnis dieser Kultur. Studien zur Kontakthypothese (z.B. Hewstone / Brown 1986) zeigen konsistent, dass ganz bestimmte anspruchsvolle Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, damit Kulturenkontakt interkulturelles Lernen begünstigt.
- Ein kritischer Aspekt dieses Modells kann genau in dem individuellen Erfahrungshintergrund des Trainers liegen. Es muss geprüft werden, inwieweit es ihm gelingt sich von seinen konkreten Erfahrungen zu distanzieren, zu abstrahieren, sie auf andere Kontexte zu übertragen und dabei nicht zu sehr dem oft geäußerten Bedürfnis von Teilnehmern nachzukommen, ganz konkrete Handlungsanweisungen zu

geben. Damit ein interkulturelles Training tatsächlich seine Wirksamkeit entfalten kann, müssen die Teilnehmer befähigt werden, flexibles Handlungswissen zu erwerben, um es auf ihre eigene Situation übertragen zu können. Einengende Lösungsempfehlungen anstelle der gemeinsamen Entwicklung von alternativen Lösungspfaden stehen diesem Ziel oft entgegen (Kammhuber 2000).

- Vergleichbar zum Authentizitätsmodell müssen Anbieter und Kunden gezielt sicherstellen, dass den Teilnehmern eines interkulturellen Trainings nicht nur Informationen und träges Wissen über Kulturunterschiede vermittelt werden, sondern dass der Trainer in der Lage ist, auf der Basis dieses Wissens einen Lernprozess bei den Teilnehmern zu initiieren, der ihnen ermöglicht, unabhängig vom Trainer und in anderen als im Training besprochenen Situationen kulturadäquat und effizient zu handeln.

Persönliche Erfahrungen in der Entsendungskultur können wie kulturelle Authentizität einen zentralen Baustein eines interkulturellen Trainings bilden. Um dessen Wirksamkeit abzusichern, empfiehlt es sich, zusätzlich zumindest die hier erwähnten Kriterien abzuprüfen.

### *2.3 Perspektivenwechsel-Modell: ›die zwei Seiten einer Medaille‹ in einem bikulturellen Trainertandem*

Bikulturelle Trainertandems stellen trotz der erhöhten Kosten ein häufig praktiziertes Modell in der Praxis dar. Oft besitzen beide Trainer umfassende Erfahrungen in beiden Kulturräumen, gelegentlich auch nur der Trainer aus der Zielkultur.

#### *Annahmen:*

Die Beliebtheit dieses Modells begründet sich zum einen in der Annahme, dass durch den Einsatz von zwei Trainern die Wissensasymmetrien der bisher vorgestellten Modelle kompensiert werden können. So weiß ein deutscher Trainer um die Schwierigkeiten von Deutschen mit Chinesen, und ein chinesischer Trainer kann wiederum die chinesische Perspektive darauf thematisieren. Zum anderen kann durch den Einsatz eines Trainerpaares ein Modell geschaffen werden, wie erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Angehörigen der beiden relevanten Kulturen

aussehen kann. Nicht so offen thematisiert, aber dennoch latent mitschwingend, ist die Überzeugung, dass zwei Trainer mehr sehen, wissen und vermitteln können als einer.

*Vorzüge und Fallstricke:*

Eine der großen Chancen dieses Modells liegt in der Personifikation der beiden kulturellen Perspektiven. Es eröffnet den Teilnehmern durch die Reduktion der Wissensasymmetrie und die Balancierung des kulturellen Bias die Möglichkeit, ein vertieftes Verständnis für die interkulturellen Dynamiken zwischen den beiden Kulturräumen zu entwickeln. Die Akzeptanz der Teilnehmer für dieses Modell ist in der Regel sehr hoch und damit förderlich für die Lernmotivation. Auf der didaktischen Ebene eröffnet sich ein Repertoire, das von kultureller Selbstreflexion bis hin zu Rollenspielen mit einem *Native* reicht. Dennoch beinhaltet das Modell eine Reihe von kritisch zu prüfenden Facetten:

- In völliger Übereinstimmung mit Erfahrungs- und Authentizitätsmodell stellt auch hier die alleinige Kulturzugehörigkeit einen nicht ausreichenden Indikator für relevantes Kulturwissen bei beiden Trainern dar, auch wenn die Kompensationsmöglichkeiten deutlich größer sind. Der Trainer aus dem Entsendungsland kann zum Beispiel schon im Vorfeld darauf achten, dass besonders kritische Kulturunterschiede aus Sicht des Entsendungskultur Berücksichtigung finden, umgekehrt kann dies der Trainer aus dem Zielland tun. Kulturbedingte Verzerrungen eines Trainers können durch den anderen thematisiert und durch seine Sicht ergänzt werden usw.
- Ebenso ist bei diesem Modell zu prüfen, ob der Trainer aus der Zielkultur in der Lage ist, seine kulturelle Authentizität selektiv einzusetzen, um diese ähnlich wie beim Authentizitätsmodell z.B. in Übungen und Rollenspielen nutzen zu können. Besteht zum Beispiel bei einem japanischen Co-Trainer gar nicht die Möglichkeit kulturelle Facetten an seinem Verhalten zu thematisieren, weil dies von ihm als Gesichtsverlust empfunden würde, verliert das Tandem eines seiner zentralen Vorteile. Allerdings sind hier die Kompensationsmöglichkeiten größer, denn die Trainer müssen nicht das ganze Training als Tandem bestreiten und so können z.B. vom Trainer des Entsendungs-

landes am zweiten Tag noch einmal kulturelle Aspekte am Verhalten seines Kollegen vom vorherigen Tag thematisiert werden.

- Tandemtrainings stellen eine interkulturelle Situation im Training dar. Im günstigen Fall kann dies Modellcharakter für die Teilnehmer haben, wie produktiv mit Unterschieden umgegangen werden kann. Es besteht aber eben auch ein erhöhtes Risiko für Missverständnisse und konzeptionelle Kompromisse, gerade wenn das Team noch nicht oft zusammengearbeitet hat.
- Wie bei den beiden bereits vorgestellten Modellen gilt auch hier, dass die Voraussetzung für ein gelungenes interkulturelles Training nicht nur in der reflektierten Kulturkompetenz der beiden Trainer begründet ist, sondern in dem didaktischen Know-how und in der Kompetenz, interkulturelle Lernprozesse gezielt zu gestalten (Kammhuber 2000).

Die Einzelqualifikationen der Trainer vorausgesetzt, bietet das Perspektivenwechsel-Modell eine kostenintensivere, aber mit deutlich erweiterten Lernpotentialen ausgestattete Trainingsart im interkulturellen Bereich.

#### *2.4 Wissenschaftliches Modell: der ›forschende Trainer‹*

Konzentrieren sich die bisher vorgestellten Modelle in ihren Annahmen darauf, Kulturwissen zu optimieren und perspektivische Verzerrungen zu vermeiden, so liegt der Fokus bei der Wahl eines Trainers mit didaktischem und landesspezifischem Forschungshintergrund anders.

##### *Annahmen:*

Dieses Modell ist mit der Erwartung verknüpft, dass der konzeptionelle Aufbau eines interkulturellen Trainings dem aktuellen Stand der Forschung entspricht, das heißt, dass optimale Lernbedingungen geschaffen werden, wirksames und relevantes Lernmaterial zum Einsatz kommt und der Trainer in der Lage ist, jeden Trainingsschritt im Hinblick auf die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz in dem spezifischen Kontext der Teilnehmer zu begründen. Darüber hinaus soll dieses Modell die Möglichkeit eröffnen, einen umfassenden Gesamtüberblick über relevante Kulturdivergenzen, Problemfelder und Lösungsstrategien zu gewinnen, der jenseits des Erfahrungshorizonts des Trainers liegt und das Ergebnis eines begründeten Selektionsprozesses ist. Die Kernkompetenz besteht nicht in

der Hauptsache auf erfahrungsbasiertem Kulturwissen, sondern in der Fähigkeit, Kulturwissen mit den Teilnehmern auf deren Alltagssituation zu übertragen und diese zum selbstständigen interkulturellen Lernen zu befähigen. Plakativ wird diese Annahme durch einen Vergleich illustriert: »Um ein gebrochenes Bein behandeln zu können, muss ich nicht selbst möglichst oft ein gebrochenes Bein gehabt haben – umfangreiches Wissen um und Erfahrung in der Behandlung sind hilfreich«.

*Vorzüge und Fallstricke:*

Bei gut ausgebildeten Trainern liegt die Stärke dieses Modells in der Lernwirksamkeit der eingesetzten Methoden und Lernmaterialien und der Repräsentativität des vermittelten Kulturwissens. Neben der nicht zu unterschätzenden reduzierten Akzeptanz durch die Teilnehmer sollten bei der Wahl dieses Modells einige kritische Aspekte in Betracht gezogen werden:

- Da der Begriff ›interkultureller Trainer‹ nicht geschützt ist, fällt es gegenwärtig schwer, an Ausbildungen und Zertifikaten die methodische und kulturspezifische Kompetenz eines Trainers zu erkennen bzw. sie mit Mitbewerbern zu vergleichen. Die Entscheidung, ob ein Trainer tatsächlich diesem Modell entspricht, fällt daher schwer und legt oft die Auswahl eines der drei anderen Modelle näher.
- Zwar steigt die Zahl der Publikationen in der interkulturellen Forschung exponentiell an, zu sehr vielen Kulturräumen liegen jedoch noch keine fundierten und vor allem praxisnahen Forschungsergebnisse vor, die als Grundlage eines Trainings dienen könnten. Es müsste also im Vorfeld geprüft werden, ob es für das Zielland überhaupt eine Basis gibt, um nach diesem Modell vorzugehen.
- Spezifische Alltagsfragen können aufgrund des reduzierten Erfahrungswissens des Trainers unter Umständen nicht beantwortet werden und können dessen Glaubwürdigkeit bei anderen Themenbereichen untergraben. Dieser Aspekt kann aus Teilnehmersicht am schwersten wiegen, da der Trainer gerade bei sehr divergierenden Kulturräumen dem Bedürfnis nach Handlungssicherheit in kleinen Alltagssituationen (z.B. Wie bezahlt man im Restaurant? Wie spreche ich meinen Chef adäquat in der Landessprache an?) nur eingeschränkt nachkommen kann.

Keines der vier Modelle mit ihren Schwerpunktsetzungen stellt für sich genommen *die* Antwort auf die Trainerfrage im Bereich der interkulturellen Trainings dar, und oft genug tauchen in der Praxis Mischformen auf. So finden sich durchaus Verschmelzungen des Wissenschaftsmodells mit dem Erfahrungs- oder Authentizitätsmodell, ebenso wie mit dem Perspektivenmodell, die zu einem Ausgleich der Schwächen der jeweiligen Modelle beitragen können. Entscheidend ist es bei der Auswahl von Trainern, die jeweiligen Vorzüge und Nachteile kritisch reflektieren zu können, um eine sinnvolle Entscheidung zu treffen. Um dies zielsicherer zu tun, legen wir nun ein interkulturelles Trainerkompetenz-Profil vor, das eine noch differenziertere Entscheidung möglich machen soll.

### 3 Interkulturelle Trainerkompetenz

Unter interkulturellen Trainerkompetenzen verstehen wir das Wissen sowie alle berufsrelevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten, das zur Planung, Durchführung und Evaluation wirksamer interkultureller Lehr- und Lernprozesse notwendig sind. Die Wirksamkeit der interkulturellen Lehr- und Lernprozesse lässt sich dadurch erfassen, dass man ermittelt, inwieweit die Teilnehmer aufgrund dieser Interventionen in der Lage sind, die arbeitsplatzspezifischen Erfordernisse zu erfüllen, tragfähige Beziehungen zu Personen eines anderen kulturellen Orientierungssystems aufzubauen, dabei die eigene psychische Balance erhalten bzw. wiederherstellen können sowie diese Prozesse zu reflektieren und an andere weiterzuvermitteln. Hilfreich für eine Bestimmung von Trainerkompetenzen ist die Unterteilung in:

1. *Fachliche Kompetenzen:* Sie beziehen sich in der Regel auf die formale Ausbildung, Selbststudium oder Berufserfahrungen und umfassen das Faktenwissen, Verhaltensstrategien und Fertigkeiten zur Lösung beruflicher Probleme.
2. *Methodenkompetenzen:* Sie sind nicht so spezifisch auf die konkrete Berufssituation ausgerichtet, sondern umfassen Wissensinhalte, Verhaltensstrategien und Fertigkeiten zur flexiblen Lösung (neuartiger) Problemsituationen, die häufig nicht durch fachliche Routinen bewältigt werden können.

3. *Soziale Kompetenzen:* Sie umfassen das Wissen, Verhaltensstrategien und Fertigkeiten, die die Vertretung der eigenen Interessen in für andere daran beteiligte Personen akzeptabler Weise möglich machen.
4. *Selbstkompetenzen:* Die Selbstkompetenzen schließlich beinhalten das Wissen, die Verhaltensstrategien und Fertigkeiten, die eine Person in die Lage versetzen, das eigene Handeln zu reflektieren, zu steuern und Entwicklungsprozesse zu starten, die in der Folge kritisch bewertet werden können (Kanning 2004).

### 3.1 *Fachliche Kompetenz*

Wenn Kultur und interkulturelle Prozesse begreifbar gemacht werden sollen, dann geht dies nicht ohne eine entsprechende Konzeptualisierung des Begriffs und der Denkwerkzeuge, die die Komplexität reduzieren helfen, ohne allerdings dabei eine unangemessene Simplifizierung zu betreiben. Es bietet sich an, zunächst eine Unterscheidung in *kulturallgemeines* und *kulturspezifisches* Wissen vorzunehmen. Kulturallgemeines Wissen beinhaltet die Fähigkeit zur Definition des zentralen Begriffs ›Kultur‹ im Rahmen der bereits existierenden kritischen Diskussion zu diesem Thema. Die unkritische Gleichsetzung von Kultur mit Nation, der fehlende Hinweis auf den Konstruktcharakter des Begriffs sowie die Nichtberücksichtigung der einer Kultur innewohnenden Dynamik der Veränderung deuten auf mangelnde inhaltliche Fachkompetenz hin.

Wenn Kultur für interkulturelle Zusammenarbeit fassbar gemacht werden soll, wird eine detailliertere Beschreibung von Orientierungssystemen unausweichlich. Dazu wurden z.B. Kulturdimensionen, Kulturstandards oder Kulturstile entwickelt, die dem Trainingsteilnehmer helfen sollen, sich schneller in interkulturellen Kontakten zu orientieren. Die Qualität eines Trainers bemisst sich hier an der Vielfalt und Aktualität seines ›Werkzeugkastens‹ und seiner Fähigkeit die verschiedenen Modelle in ihrer Entstehung, ihrer theoretischen und empirischen Grundlage und dem damit verbundenen Geltungsbereich der Ergebnisse einordnen und erklären zu können. Die drei genannten Modelle unterscheiden sich fundamental in ihrer Erhebungsmethode und ihren erkenntnistheoretischen Grundlagen, was sich dann in ihrer Aussagekraft für die interkulturelle Praxis niederschlägt.

Wer sich – bedingt durch ein längerfristiges Job-Assignment bzw. einen anderen Migrationsgrund – mit konkreten interkulturellen Begegnungssituationen bzw. dem kulturellen Einpassungsprozess auseinandersetzt, benötigt ein grundlegendes Wissen über die psychologischen Prozesse, die sich in interkulturellen Begegnungen vollziehen, also z.B. wie Personenbeurteilungen durch soziale Wahrnehmungsfehler beeinflusst werden, welche Vorteile Stereotype für den Menschen beinhalten, wie Vorurteile entstehen und wie sie vermieden werden können. Desgleichen gilt für die Bedingungsfaktoren und den Verlauf interkultureller Kommunikations- und Konfliktsituationen (Gudykunst 2005; Kammhuber 2003). Was längerfristige Einpassungsprozesse in Kulturen betrifft, so ist nach wie vor die klassische Kulturschock-Kurve in Trainings sehr beliebt, wenngleich die mit diesen Prozessen befassten Forscher inständig um eine würdige Bestattung dieser Kurven bitten, da der Verlauf von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängig ist und auf keinen Fall ohne die Einbeziehung der aufnehmenden Kultur, also interaktiv zu verstehen ist (Ward 2004). Letztlich kann ein Weiterbildner nicht ernsthaft interkulturelles Verstehen lehren ohne eine klare Vorstellung davon, wie sich interkulturelles Lernen vollzieht. In der pädagogisch-psychologischen Forschung zum interkulturellen Lernen konnte gezeigt werden, wie abhängig die konkrete Trainingspraxis und der Lerntransfer von den unterschiedlichen Paradigmen interkulturellen Lernens ist. Es erwies sich, dass das Paradigma situierten Lernens besonders geeignet ist, um interkulturelle Lernprozesse zu fördern (Kammhuber 2000).

Wie bereits oben angesprochen, sind die meisten interkulturellen Trainings in der Praxis kulturspezifisch ausgerichtet, das heißt, im Fokus steht eine National-Kultur (z.B. ›Verhandeln mit Indern‹). Kulturspezifisches Wissen kann abgeleitet werden aus den Modellen der Kulturstile (Galtung 1983), Kulturdimensionen (Hofstede 2001; House et al. 2004) und Kulturstandards (Thomas 2003), wobei der Kulturstandard-Ansatz aufgrund seiner Erhebungsmethode unter diesen drei den höchsten Spezifikationsgrad aufweist. Alle drei Modelle befassen sich mit der psychologischen Funktionsebene des Wahrnehmens, Fühlens, Denkens und Handelns von Menschen in verschiedenen Kulturkreisen. Nicht immer fließen die soziohistorischen Hintergründe in die Analyse und Darstellungen mit ein, die das entsprechende Handeln plausibilisieren, oder auch die aktuellen politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen vor Ort. Um einer

›Überkulturalisierung‹ von Phänomenen zusätzlich entgegenwirken zu können, ist es für eine Organisation von Vorteil, wenn der Trainer eine entsprechende Branchenerfahrung aufweisen kann.

Zusammengefasst kann also ein Kompetenzprofil im Hinblick auf Fachkompetenz wie folgt gestaltet sein (Abb. 2).

|   |
|---|
| <i>Kulturallgemeines Wissen:</i>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Kulturdefinitionen kennen und einordnen können</li><li>– Kulturbeschreibungsmodelle und deren Geltungsbereich kennen</li><li>– Kulturdimensions-Modelle (Hall; Hofstede; House et al.; Kluckhohn / Strodtbeck; Schwartz; Trompenaars)</li><li>– Kulturstandards (Thomas et al.)</li><li>– Kulturelle Stile (Galtung; Demorgon)</li><li>– Dynamik kultureller Überschneidungssituationen kennen</li><li>– Interkulturelle Wahrnehmung</li><li>– Interkulturelle Kommunikation</li><li>– Interkultureller Konflikt</li><li>– Interkulturelles Lernen</li><li>– Dynamik kultureller Einpassungsprozesse kennen</li><li>– Akkulturationsverlauf</li><li>– Akkulturationsstrategien</li><li>– Akkulturationsstress und kulturelle Ermüdung</li></ul> |
| <i>Kulturspezifisches Wissen:</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Kulturvergleichende Forschung (Kulturdimensionen, -stile)</li><li>– Interkulturelle Forschung (Kulturstandards)</li><li>– Kulturforschung (kulturpsychologische, ethnologische, kulturanthropologische Studien)</li></ul>   |
| <i>Branchen- und arbeitsplatzbezogenes Wissen</i>   |

Abb. 2: Profil der fachlichen Kompetenz interkultureller Trainer

### 3.2 Methodische Kompetenz

Damit Interkulturalität für andere lernbar wird, hat der Weiterbildner die Aufgabe Lernumgebungen zu gestalten, in denen die Teilnehmer flexibel anwendbares interkulturelles Wissen aufbauen und arbeitsplatzspezifisch einsetzen können. Diese didaktischen Kompetenzen können wiederum in zwei Kompetenzbereiche unterschieden werden: die *allgemein-didaktische* Kompetenz und die *interkulturell-didaktische* Kompetenz. Im oben beschriebenen Authentizitätsmodell ist z.B. häufig nicht gesichert, ob der / die Trainer/in in der Lage ist, verständlich zu präsentieren, Gruppenprozesse zu steuern oder Übungen anzuleiten, durchzuführen und auszuwerten. Lernerfolg und Trainingstransfer sind somit unsicher, auch wenn Teilnehmer begeistert waren, einen ›echten Inder‹ gesehen und gehört zu haben.

Durch die wachsende Nachfrage nach interkulturellen Trainern ist zu beobachten, dass viele Weiterbildungsanbieter ihr Portfolio schnell um interkulturelle Trainings erweitert haben. Dort finden wir manchmal den umgekehrten Fall. Trainer, die über gute allgemein-didaktische Kompetenzen verfügen, die sie z.B. in Kommunikationsseminaren sinnvoll einsetzen, erinnern sich ihrer interkulturellen Erfahrungen (›in den USA studiert‹) und bieten interkulturelle Trainings für die USA an. Abgesehen davon, dass der didaktische Handwerkskoffer schlichtweg kleiner ist, unterschätzen diese Trainer die Komplexität interkulturellen Lernens im Hinblick auf den Umgang mit kulturell unterschiedlichen Lernstilen und mit Widerständen der Teilnehmer, die allzu oft durch eine verfehlte Übungseinleitung und eine Stereotypen begünstigende Auswertung von Übungen ausgelöst werden und die häufig eine grundlegend unangemessene epistemologische Auffassung der Teilnehmer zur Folge haben können (›Interkulturelles Lernen ist einfach‹, ›Kulturen können in zwei Tagen verstanden werden‹ usw.).

Ein Kompetenzprofil bezüglich methodischer Kompetenzen ließe sich dann wie folgt konturieren (Abb. 3).

|  |
|--|
| <i>Allgemeine didaktische Kompetenz:</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Inhalte verständlich präsentieren können</li><li>– Gruppendynamiken erkennen und moderieren können</li><li>– Übungen anleiten, durchführen und auswerten können</li></ul>  |
| <i>Interkulturell-didaktische Kompetenz:</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Interkulturelle Lernmethoden kennen und einsetzen können</li><li>– Interkulturelle Trainingstechniken kennen und einsetzen können<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reflexionsübungen</li><li>▪ Simulationsübungen</li><li>▪ Arbeiten mit kritischen Interaktionssituationen</li></ul></li><li>– Kulturelle Lernstile kennen und die Methoden entsprechend auswählen können</li></ul> |

Abb. 3: Profil der methodischen Kompetenz interkultureller Trainer

### 3.3 Soziale Kompetenz

Damit ein Teilnehmer die vom interkulturellen Trainer angebotenen Lernmöglichkeiten akzeptiert und annimmt, bedarf es nicht nur eines umfassenden Fach- und Methodenwissens, sondern auch der Fähigkeit die Beziehung zwischen Trainer, Auftraggeber und Teilnehmern angemessen zu gestalten. Ein interkulturelles Training beginnt nicht mit der Kennenlernrunde, sondern es setzt bereits beim Akquisegespräch mit dem Auftraggeber ein. Interkulturelle Trainings sind immer noch keine Selbstgänger, die Durchführung wird selten als notwendig, eher als Luxus und potenzielle Einsparmöglichkeit in Zeiten knapper Kassen betrachtet. Ein interkultureller Trainer muss deswegen in der Lage sein zu argumentieren, warum ein solches Training für die entsprechende Zielgruppe sinnvoll und notwendig ist. Damit dies gelingen kann, bedarf es zunächst der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, wo die Handlungserfordernisse für die entsprechende Organisation liegen und welchen Beitrag zur Lösung dieser Probleme ein entsprechend konzipiertes Training liefern kann. Diese Erkenntnisse in eine für die Zielgruppe entsprechende Sprach- und Argumentationsebene zu übersetzen, stellt eine darauf aufbauende Fähigkeit dar. Es macht einen

Unterschied, ob eine Weiterbildung in einer sozialen Einrichtung stattfindet, in der eventuell ein hohes Bedürfnis nach kritisch-emanzipatorischer Auseinandersetzung mit dem Thema Fremdheit vorherrscht, oder in einer international eingesetzten Einheit der Bundeswehr, in der wiederum die Handlungssicherheit von Soldaten aller Bildungsstufen zum Schutz von Leib und Leben im Mittelpunkt steht. Während sich der Trainer im ersten Fall häufig dem Verdacht der Simplifizierung der Wechselwirkung von Kultur, Individuum und Situation ausgesetzt sieht, so wäre es im zweiten Fall eher derjenige der Anstiftung zur Orientierungsunsicherheit.

Wenn wir davon ausgehen, dass ein interkulturelles Training dann wirksam ist, wenn es zur ernsthaften Auseinandersetzung mit der eigenen Identität führt, so ist es Aufgabe des Trainers ein kommunikatives Klima in der Weiterbildung zu schaffen, in dem es den Teilnehmern möglich ist, über diese persönlichen, affektiv aufgeladenen Prozesse auch offen zu sprechen. Präsentiert sich der Trainer als eine Person, die auf alle kulturellen Fragen eine abschließende Antwort hat, in jeder Lebenslage die beste Lösung interkultureller Probleme findet, der also nichts Menschliches fremd ist, so ist das zum einen zumeist nicht ehrlich, es führt aber darüber hinaus dazu, dass die Teilnehmer es noch viel weniger wagen, ihre tatsächlichen Einstellungen und emotionalen Reaktionen zu zeigen. Der Vorläufigkeit interkulturellen Wissens und dem Paradigma situierten interkulturellen Lernens entspricht dagegen eher die Rolle des ›fortgeschrittenen Lerners‹, der über Werkzeuge (Theorien, Modelle, Methoden) verfügt, um sich einer Kultur im Verständnis anzunähern, immer wissend darum, dass dieser Prozess niemals enden kann (Kammhuber 2000). Dies ist aber nun kein technischer Aspekt der Durchführung interkultureller Trainings, sondern eine Frage der ethischen Haltung. Erliegt der Trainer der Versuchung ein interkultureller Guru zu werden, der mit wenigen Dimensionen alle Probleme aus der Welt schafft oder ist er / sie in der Lage, die notwendige Demut vor der Komplexität des Themas zu bewahren, sich als kompetent Fragender und nicht als absolut Antwortender zu verstehen?

### *3.4 Selbstkompetenz*

In einem interkulturellen Training sieht sich ein Trainer einem Spannungsfeld unterschiedlichster Interessen ausgesetzt. Einerseits soll er / sie Kultur begreifbar und handhabbar machen, andererseits soll er / sie nicht zu stark

simplifizieren. Er / sie soll zur Reflexion der eigenen Identität anregen, auf der anderen Seite Handlungssicherheit vermitteln. All dies soll in einem für diese Ziele kurzen Zeitraum geschehen, in dem aber genügend zeitlicher Spielraum zur Artikulation und Reflexion der Einstellungen der Teilnehmer eingeplant werden muss. In einer mehr-kulturell zusammengesetzten Gruppe kann auch der Trainer an die Grenzen seiner Verstehensfähigkeit gelangen, soll aber möglichst auf die kulturellen Lernstile seiner Teilnehmer Rücksicht nehmen.

Für den Trainer sind diese Spannungsfelder nur dann zu bewältigen, wenn er / sie die dabei entstehenden Belastungen produktiv zu verarbeiten versteht. So kann z.B. die Situation eintreten, dass ein Teilnehmer sich dauerhaft dagegen sperrt, eigene Stereotype aufzugeben, weil ansonsten vielleicht die in der Sozialisation mühsam entwickelte Identität ins Wanken gerät und dies Ängste auslöst. Dieser Prozess wiederum kann Frustration beim Weiterbildner auslösen, der gerne im Training Lernfortschritte beobachten möchte und aus diesem Feedback auch Motivation für die eigene Arbeit bezieht. Gerade bei Vorbereitungstrainings kann es sein, dass sich der Lernfortschritt erst im Handlungsfeld vollzieht, also in der entsprechenden interkulturellen Situation, die als solche erkannt und mit Rückgriff auf das Training produktiv gelöst werden kann. In vielen Untersuchungen zur interkulturellen Kompetenz wurde die Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit Uneindeutigkeiten auszuhalten, als zentrales Merkmal definiert. Dies gilt insbesondere auch für interkulturelle Trainer, die gerade bei der Arbeit mit mehrkulturellen Gruppen oder auch in der Zusammenarbeit mit anderskulturellen Co-Trainern in Situationen geraten, die sie weder antizipieren noch vollständig nachvollziehen können.

#### **4 Fazit**

Letztlich gibt es aber kaum einen anderen Lerngegenstand, der eine solche Faszination für Weiterbildner ausübt, wie der der interkulturellen Kompetenz. Die Vielgestaltigkeit soziohistorischer Entwicklungsprozesse für andere verstehbar zu machen und dabei selbst immer wieder dazulernen, Teilnehmer dabei zu beobachten, wie sie eine Motivation entwickeln, Menschen aus fremden Kulturen verstehen zu lernen, obgleich sie es zuvor als wenig herausfordernd für sich angesehen hatten, wie sie kreative Lösungen für ihre spezifischen interkulturellen Herausforderungen ent-

wickeln, führt beim Gelingen eines interkulturellen Trainings zu einem außerordentlichen Hochgefühl. Voraussetzung ist allerdings die Qualität des Trainers und der Trainingskonzeption. Sie ist nicht einfach vorhanden, sondern sollte systematisch in entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden.

## Literatur

- Bennett, Janet M. / Bennett, Milton J. / Landis, Dan (Hg.) (2004): Handbook of Intercultural Training. 3. Auflage, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Galtung, Johan (1982): Struktur, Kultur und intellektueller Stil. Ein vergleichender Essay über sachsenische, teutonische, gallische und nipponische Wissenschaft, Berlin: Freie Universität.
- Gudykunst, William B. (2005): Theorizing about Intercultural Communication. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hewstone, Miles / Brown, Rupert (1986): »Contact is not enough: An intergroup perspective on the ›contact hypothesis««. In: Miles Hewstone / Rupert Brown (Hg.): Contact and Conflict in Intergroup Encounters, Oxford: Blackwell, S. 1–44.
- Hofstede, Geert (2001): Lokales Denken und Globales Handeln, München: dtv / Beck.
- House, Robert J. / Hanges, Paul J. / Javidan, Mansour / Dorfmann, Peter W. (2004): Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kammhuber, Stefan (2000): Interkulturelles Lernen und Lehren, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kammhuber, Stefan (2003): »Interkulturelles Konfliktmanagement«. In: Alexander Thomas / Eva-Ulrike Kinast / Sylvia Schroll-Machl (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Berlin: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 297–306.
- Kammhuber, Stefan / Müller, H. M. (im Druck): »Training interkultureller Kompetenz«. In U. Kanning (Hrsg.). [Angabe vervollständigen: Vornamen Müller und Kanning [Uwe Peter?], Erscheinungsjahr, Seitenzahlen, Buchtitel, Verlagsort, Verlag!]
- Kanning, Uwe Peter (2004): Standards der Personaldiagnostik, Berlin: Beuth / Göttingen: Hogrefe.
- Landis, Dan / Bhagat, Rabi S. (Hg.) (1996): Handbook of Intercultural Training. 2. Auflage, Thousand Oaks, CA: Sage.

- Thomas, Alexander (1999): »Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bausteine«. In: Institut für Migration und Interkulturelle Studien (IMIS) der Universität Osnabrück (Hg.): IMIS-Beiträge, Heft 10/1999. Bielefeld: Institut für Migration und Interkulturelle Studien (IMIS), S. 91–130. Online: <http://www.imis.uni-osnabrueck.de/pdf/files/imis10.pdf> (Abruf am 04.09.2007).
- Thomas, Alexander (2003): »Interkulturelle Kompetenz – Grundlagen, Probleme und Konzepte«, *Erwägen – Wissen – Ethik* 14, 1, S. 137–149.
- Ward, Colleen (2004): Psychological theories of culture contact and their implications for intercultural training. In: Dan Landis / Janet M. Bennett / Milton J. Bennett (Hg.): *Handbook of Intercultural Training*. 3. Auflage, Thousand Oaks, CA: Sage, S. 185–216.

## **Angaben zu den Autorinnen und Autoren**

### **Christoph I. Barmeyer**

Dr. phil., ist derzeit Hochschullehrer an der französischen Grande Ecole IECS – Ecole de Management (Strasbourg) und Berater im interkulturellen Management, Culture Bridge (Karlsruhe). Autor verschiedener Bücher und Artikel. Von 2000–2004 Vorstandsmitglied von SIETAR Deutschland. Arbeitsschwerpunkte: Interkulturelles Management (Frankreich–Deutschland): Persönlichkeitsstruktur, Bildungssysteme, Training, Coaching, Teamentwicklung, Auslandsvorbereitung. Qualifizierung: Bankkaufmann (Köln), Diplom-Kulturwirt (Passau / Montréal), Promotion (Saarbrücken), Systemischer Berater (Wiesloch).

### **Dominic Busch**

Dr. phil., ist seit 2006 Juniorprofessor für Interkulturelle Kommunikation an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder. Als ausgebildeter Mediator bietet er Trainings zur interkulturellen Mediation an. 1976 wurde er in Koblenz geboren, er studierte Kulturwissenschaften, European Studies und Linguistics in Frankfurt/Oder und Dublin. Seine Dissertation zur diskursiven Konstruktion der Idee interkultureller Mediation in westlichen Gesellschaften wurde mit dem Mediations-Wissenschaftspreis 2004 der Zentrale für Mediation Köln ausgezeichnet. Dominic Busch ist Herausgeber der Reihe »Studien zur interkulturellen Mediation« (Peter Lang Verlag, Frankfurt/Main).

### **Andrea Cnyrim**

Dr. phil. ist Wissenschaftlerin am Institut für Interkulturelle Kommunikation der Johannes Gutenberg-Universität Mainz / Gernersheim. Nach einem Studium der Romanistik, Germanistik und Politikwissenschaft an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und der Université de Nice, Frankreich, mit anschließender Promotion lehrte sie an der Université de Savoie in Chambéry, Frankreich. Eigene Auslandserfahrungen sammelte sie darüber hinaus schon in ihrer Kindheit in Austin, Texas. Arbeits- und Interessenschwerpunkte sind Interkulturelle Kommunikation, Interkulturelles Training, Kommunikationsstile und Lernstile.

Sie ist Mitglied von SIETAR Deutschland und Mitherausgeberin der Schriftenreihe »Beiträge zur interkulturellen Zusammenarbeit« (IKO-Verlag, Frankfurt/Main).

### **María do Mar Castro Varela**

Prof. Dr. rer. soc., ist promovierte Politologin, Diplom-Psychologin, Diplom-Pädagogin sowie Mitgründerin und Vorstandsmitglied des Instituts für Migrations- und Ungleichheitsforschung (IMUF). Im Wintersemester 2006/2007 hatte sie die Maria-Goeppert-Mayer Gastprofessur an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg inne und folgt nun dem Ruf an die Alice-Salomon-Fachhochschule in Berlin, wo sie ab dem Wintersemester 2007/08 als Professorin für Sozialarbeit und Allgemeine Pädagogik mit Schwerpunkt Gender- und Queerstudies tätig sein wird. Arbeits- und Interessen-

Angaben zu den Autorinnen und Autoren

schwerpunkte: Postkoloniale Theorie und Antidiskriminierungspolitiken. Aktuelle Veröffentlichung: »Unzeitgemäße Utopien: Migrantinnen zwischen Selbsterfindung und gelehrter Hoffnung« (Bielefeld: transcript 2007).

### **Sven Fröhlich-Archangelo**

Diplom-Betriebswirt, arbeitet seit 2000 selbstständig als interkultureller Trainer, Mediator und Berater in unterschiedlichen Kontexten. Er studierte Betriebswirtschaftslehre in Göttingen mit dem Zusatzfach Interkulturelle Didaktik. Nach dem Studium Ausbildungen in Mediation, Moderation, Gewaltfreier Kommunikation und zum interkulturellen Trainer. Er war Lehrbeauftragter zu unterschiedlichen Themen der Interkulturellen Kommunikation an der Humboldt-Universität Berlin, der Technischen Universität Dresden sowie der Ludwig-Maximilians-Universität München.

### **Vittorio Iervese**

Dr. soz., ist seit 2003 Professor für Soziologie Kultureller Prozesse und Kulturmanagement an der Universität Modena/Reggio Emilia (Italien). Er ist Mitglied des Forschungszentrums über »Peace and Sustainability«. 2001–2003 lehrte und forschte er im Rahmen eines Postdoc-Stipendiums über »Promotion der Partizipation und Konflikte zwischen Kindern und Jugendlichen«. 2001 Promotion in Kommunikationssoziologie an der Universität Firenze (Italien). Studium der Soziologie an den Universitäten Urbino (Italien) und Bremen. Interessen und Arbeitsschwerpunkte: Interkulturelle Kommunikation, Konfliktmanagement sowie Kinder- und Jugendsoziologie.

### **Stefan Kammhuber**

Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych. und Sprechwissenschaftler (univ./DGSS), leitet das Lehrgebiet Organisationskommunikation und Interkulturelles Management im Fachbereich Betriebs- und Sozialwirtschaft am RheinAhrCampus Remagen der FH Koblenz. Er ist Gründungspartner des iko-Instituts für Kooperationsmanagement an der Universität Regensburg. Forschungs-, Lehr- und Beratungsschwerpunkte sind internationale Personal- und Organisationsentwicklung, interkulturelles Lernen und interkulturelles Training, (interkulturelle) Rhetorik und Organisationskommunikation, Migration und Integration. Zielgruppen sind Unternehmen, Verwaltungen, Soziale Einrichtungen, Bundeswehr.

### **Wolfgang Mayrhofer**

Prof. Dr., ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre und leitet die Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management, Wirtschaftsuniversität Wien. Forschungsgebiete: international vergleichende Personal- und Unternehmensführung, Karrieren und Systemtheorie. Trainings- und Beratungstätigkeit im Bereich Personalarbeit, Führung, Teambuilding / High Performance Teams, v.a. durch Segel-Outdoortraining ([www.championSHIPs.at](http://www.championSHIPs.at)).

E-Mail: [wolfgang.mayrhofer@wu-wien.ac.at](mailto:wolfgang.mayrhofer@wu-wien.ac.at)

**Martina Müller-Krüger**

Diplom-Regionalwissenschaftlerin China, ist selbstständige Beraterin, Trainerin und Coach für Fach- und Führungskräfte sowie Teams, die in internationalen Kontexten arbeiten. Sie blickt auf mehrjährige Erfahrung in der Personalentwicklung eines internationalen Konzerns zurück. Ihre Kompetenzen hat sie u.a. durch eine Weiterbildung zum systemischen Coach ausgebaut. Seit 2007 ist sie Mitglied des Vorstands von SIETAR Deutschland.

E-Mail: mueller-krueger@chinaplus.de – Internet: www.chinaplus.de

**Alois Moosmüller**

Prof. Dr., ist seit 1997 Professor für Interkulturelle Kommunikation an der Ludwig-Maximilians-Universität München (Habilitation in Ethnologie und Interkulturelle Kommunikation). Von 1992 bis 1997 Dozent an der Keio-Universität in Tokyo, Forschung zur interkulturellen Zusammenarbeit in deutschen und US-amerikanischen Unternehmen in Japan. Forschungsaufenthalte in Indonesien und USA. Seit 15 Jahren Lehre und Forschung im Bereich Interkulturelle Kommunikation sowie Tätigkeit als interkultureller Trainer und Berater. Derzeitige Forschungsschwerpunkte: Akkulturation, Business-Diaspora, internationaler Personaltransfer.

**Matthias Otten**

Dr. phil., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich Interkulturelle Bildung der Universität Koblenz-Landau (Campus Landau). Nach dem Studium der Sozialwissenschaften an der Universität Göttingen war er von 1998–2007 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am ZAK – Zentrum für Angewandte Kulturwissenschaft und Studium Generale der Universität Karlsruhe, wo er 2004 in Soziologie über interkulturelles Handeln in der Hochschulbildung promovierte. 2002 war er für ein Forschungs- und Lehrsemester am *Institute for Migration and Ethnic Relation* der Universität Malmö in Schweden tätig. Er ist Mitglied von SIETAR Deutschland und Mitherausgeber der Schriftenreihe »Beiträge zur interkulturellen Zusammenarbeit« (IKO-Verlag, Frankfurt/Main).

**Stefanie Potsch-Ringeisen M.A.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Deutsche Sprachwissenschaft an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Schwerpunkt: Wirtschaftskommunikation und Interkulturelle Kommunikation. Mediatorin (BM) und Supervisorin i.A. (DGSv). Langjährige Tätigkeit im Internationalen Marketing und als Projektleiterin in der Konsumgüterindustrie. Studium der Sinologie, Soziologie, Politikwissenschaften, Germanistik und des Internationalen Marketings in Erlangen, Peking, Reutlingen, Eichstätt und Heidelberg. Von 1987–1989 DAAD-Stipendiatin an der Peking Universität.

E-Mail: stefanie.potsch@ku-eichstaett.de

### **Elisabeth Prechtl**

Diplom-Psychologin, promoviert zum Thema »Interkulturelles Assessment Center« an der Universität Bayreuth. Seit 2005 arbeitet sie bei der Audi Akademie mit den Schwerpunkten Methoden der Potentialanalyse, Assessment Center, interkulturelle Kompetenz, Kommunikation und Kreativität. Sie studierte Verhaltensmodifikation, Organisationspsychologie und Arbeitswissenschaften an den Universitäten Bamberg und Angers (Frankreich). Vor ihrer aktuellen Tätigkeit war sie bei einem Institut für betriebswirtschaftliche Mittelstandsforschung tätig.

E-Mail: EPrechtl@gmx.net

### **Alexander Scheitza**

Diplom-Psychologe, ist seit 1994 sowohl in der interkulturellen Forschung als auch in der interkulturellen Praxis tätig. Er ist Gründer und Geschäftsführer von RADIUS Kommunikation & interkulturelle Zusammenarbeit und arbeitet als Berater, Trainer und Coach für Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen. Für seine praktische Arbeit greift er auf eigene Forschungen zu interkultureller Kompetenz, Diversity Management sowie zu interkulturellen Trainingsprogrammen an der Universität des Saarlandes und der Fachhochschule Köln zurück. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen deutschen Hochschulen, gegenwärtig Vorsitzender von SIETAR Europa, Mitglied des Vorstands von SIETAR Deutschland und Mitherausgeber der Schriftenreihe »Beiträge zur interkulturellen Zusammenarbeit« (IKO-Verlag, Frankfurt/Main).

E-Mail: scheidza@radius-team.com

### **Stefan Schmid**

Diplom-Psychologe, ist Experte für Fragen der interkulturellen Zusammenarbeit, Fachautor und Management-Trainer. Er ist Gründungspartner des Instituts EMIC-LAB in Warschau und unterstützt nach mehrjähriger Tätigkeit für ein Münchner Beratungsunternehmen als freier Berater international tätige Firmen, Institutionen und Behörden in interkultureller Personal- und Organisationsentwicklung. Er lehrt und forscht am Institut für Kooperationsmanagement der Universität Regensburg und unterrichtet an diversen Hochschulen in Deutschland und im europäischen Ausland.

### **Sanna Schondelmayer**

Dr. phil., arbeitet als Trainerin, Moderatorin und Prozessbegleiterin auf der Grundlage einer Ausbildung zur Mediatorin sowie zum Cross-Culture-Consultant. Sie studierte Europäische Ethnologie, Russistik und Polonistik in Leipzig, Tübingen und Berlin und promovierte an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder im Rahmen des Graduiertenkollegs »Interkulturelle Mediation in der deutsch-polnischen Grenzregion«. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im interkulturellen Bereich insbesondere zwischen Mittel- und Osteuropa.

E-Mail: schondelmaja@yahoo.de

### **Semira Soraya-Kandan**

Diplom-Psychologin, arbeitet seit 1991 als Trainerin und gründete 1997 ihre eigene Beratungsfirma in Mannheim. Ihre Kernkompetenzen sind dialogische Rhetorik, Führungskommunikation, Führungskräfteentwicklung, internationale Organisationsberatung und Executive Coaching. Sie absolvierte ihr internationales Abitur in Großbritannien und studierte Diplom-Psychologie, Sprechwissenschaft, Soziologie und Philosophie in Deutschland und den USA. Sie publiziert regelmäßig und promoviert an der TU Chemnitz über »Gesprächsfähigkeit von Führungskräften in interkulturellen Arbeitskontexten«.

E-Mail: [sk@soraya-kandan.com](mailto:sk@soraya-kandan.com) – Internet: [www.soraya-kandan.com](http://www.soraya-kandan.com)

### **Siegfried Stumpf**

Prof. Dr. rer. nat., Dipl.-Psych., ist seit 2003 Professor für Kommunikationspsychologie und Führungslehre an der Fachhochschule Köln (Campus Gummersbach). Leitende Tätigkeit am Institut für Kooperationsmanagement (iko) an der Universität Regensburg. Mitglied im Vorstand des Arbeitskreises Assessment Center e.V.

Interessen und Arbeitsschwerpunkte: Prozesse und Effektivität von Arbeitsgruppen, Projektmanagement, Simulationsorientierte Personalentwicklungsverfahren (Assessment Center, Verhaltensplanspiele ...), Interkulturelles Management. Mehrjährige Tätigkeit in der Personalentwicklung der Bayerischen Landesbank sowie als wissenschaftlicher Assistent in der Abteilung für Sozial- und Organisationspsychologie (Prof. Dr. A. Thomas) an der Universität Regensburg.

E-Mail: [stumpf@gm.fh-koeln.de](mailto:stumpf@gm.fh-koeln.de)

### **Alexander Thomas**

Prof. Dr. phil., ist seit 1979 Professor für Psychologie an der Universität Regensburg in den Teilfächern Sozial- und Organisationspsychologie. Forschungsschwerpunkte: Handlungspsychologie, Psychologie interkulturellen Handelns, Kulturvergleichende Psychologie. Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen zu diesen Themenfeldern (z.B. »Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation«, 2 Bde., erschienen 2003 bei Vandenhoeck & Ruprecht). Nach einem Studium der Psychologie, Soziologie und Politikwissenschaft an den Universitäten Köln, Bonn, Münster, einem Diplom in Psychologie 1968 promovierte er 1970 in Psychologie zum Dr. phil. an der Universität Münster. Von 1973 bis 1979 lehrte und forschte er als Professor für Psychologie an der Freien Universität Berlin.

### **Anna Zelno**

Diplom-Übersetzerin, lebt in Spanien als Übersetzerin für Polnisch, Deutsch und Spanisch. Sie wurde in Polen geboren und studierte an der Jagiellonen-Universität Krakau Deutsch als Fremdsprache (B.A.) sowie Übersetzen am Fachbereich Angewandte Sprach- und Kulturwissenschaft der Johannes Gutenberg-Universität, Mainz-Germersheim. Seit 2004 bietet sie Interkulturelle Trainings u.a. für die dort neu angekommenen Studierenden an. Sie ist Mitglied von SIETAR Deutschland und Young SIETAR.