

Regina Hauser

Aspekte interkultureller Kompetenz

**Lernen im Kontext von Länder-
und Organisationskulturen**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Prolog	1
A Theorie des interkulturellen Lernens	7
I Was ist Kultur?	7
1 Annäherung an eine Begriffsdefinition	7
1.1 Die Unbestimmtheit des Kulturbegriffes	7
1.2 Kultur als mentale Programmierung	9
2 Kulturverständnis auf unterschiedlichen Ebenen	14
2.1 Die Frage der Differenzierbarkeit von unterschiedlichen kulturellen Ebenen	14
2.2 Organisationskulturen	16
2.3 Nationale Kulturen	18
3 Die Logik des Kulturkontaktes	22
3.1 Kulturkontakt als notwendige Voraussetzung für die Herausbildung von Kulturen	22
3.2 Die Entstehung der Trennung oder Einheit von Kulturen	24
II Thesen zum Thema Lernen und Lernfähigkeit	26
1 Irrtümer des Lernens	26
2 Abgrenzung unterschiedlicher Dimensionen des Lernens	32
2.1 Erwachsenen- und Sozialisationslernen	32
2.2 Individuelles und organisationales Lernen	33
3 Das Konzept einer lernenden Organisation	35
III Zur spezifischen Problematik interkultureller Handlungskompetenz	46
1 Die Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz im Kontext von Managementhandlungen	46
2 Interkulturelle Handlungskompetenz auf den unterschiedlichen Ebenen des Kulturkontaktes	51
2.1 Interkulturelle Handlungskompetenz im Kontakt mit Länderkulturen	51
2.2 Interkulturelle Handlungskompetenz im Kontakt mit Organisationskulturen	52

3	Definitive Festlegung (inter-)kultureller Handlungskompetenz	54
3.1	Thesen zur (inter-)kulturellen Handlungskompetenz	55
3.2	Literatur-Diskurs	59
4	Diskussion vorliegender Lernmethoden zur Entwicklung und Förderung interkultureller Handlungskompetenz	62
IV	Resümee für eine Theorie interkulturellen Lernens	70
V	Fragestellungen zur Problematik interkulturellen Lernens	75
B	Eine qualitativ empirische Untersuchung der Möglichkeiten und Grenzen interkulturellen Lernens am Beispiel einer interkulturellen Expedition	79
I	Ausgangsbasis	79
II	Design des Lernprogramms	83
1	Grundannahmen des Programms	83
2	Lernebenen und Lernmethoden	84
3	Themen und Inhalte	87
4	Beteiligte Personengruppen	88
4.1	Teilnehmer	88
4.2	Referenten	89
4.3	Rolle der Autorin	91
III	Konzeption der Untersuchung	94
1	Forschungsansatz	94
2	Methodisches Vorgehen	96
2.1	Methodenspektrum	96
2.2	Der Interpretationsprozess im Rahmen qualitativer Interviews	100
3	Dimensionen der Untersuchung	102
3.1	Forschungsfragen	102
3.2	Gegenstand der Untersuchung	105
3.2.1	Die Lernreisen	105
3.2.2	Die Lernarchitektur	106
3.3	Hypothesen	107

IV Beobachtungen und Ergebnisse der Untersuchung	110
1 Beginn der Lernreise: Startworkshop in Berlin	110
1.1 Gesamtrahmen der Woche	110
1.2 Diskussion zum interkulturellen Management: Ausgangsbasis	111
1.3 Datenerhebung zur interkulturellen Thematik	114
1.3.1 Methodik und Qualität der Datenerhebung	114
1.3.2 Ergebnisse und Erkenntnisse für die Bewertung interkultureller Handlungskompetenz	114
a) Zum Verständnis interkultureller Handlungskompetenz	115
b) Erfahrungen der Teilnehmer	117
c) Relevante Handlungsfelder	118
d) Lernmöglichkeiten	120
e) Fördernde und behindernde Einflussfaktoren	121
1.4 Zusammenfassende Hypothesen	124
2 Lernreise durch Kalifornien	126
2.1 Bestimmungsfaktoren im Silicon Valley	126
2.2 <i>Leitthema</i> : "Kulturschock" oder die Konfrontation mit den eigenen mentalen Modellen	128
2.2.1 Erster Kontakt mit der fremden Kultur	128
2.2.2 Doppiers Theorie der Barrieren interkulturellen Lernens	131
2.2.3 Zusammenfassende Hypothesen	135
2.3 Das Besuchskonzept als Lernmodell zur Erweiterung interkultureller Handlungskompetenz	137
2.3.1 Wesentliche Elemente des Besuchskonzeptes	137
2.3.2 Erfahrungen in der Anwendung	139
2.4 Delancey Street als Beispiel einer Lernstation	146
2.4.1 Das Organisationsmodell	146
2.4.2 Leitprinzipien	147
2.4.3 Transfer der Lernerfahrungen	149
a) Mögliche Übersetzungen für das Lernen von Organisationen	150
b) Erkenntnisse für den Lernprozess der Gruppe	153
2.5 Zur Diagnose des Lernsystems	154

2.6	Datenerhebung zur weiteren Differenzierung interkultureller Handlungskompetenz	157
2.6.1	Methodisches Vorgehen	157
2.6.2	Qualitative Auswertung	158
2.6.3	Grenzen des Einsatzes der Fragebögen und Konsequenzen	162
	Lernreise durch Südafrika	163
3.1	Politische und ökonomische Rahmenbedingungen	163
3.2	<i>Leitthema</i> : Das Phänomen unterschiedlicher Wirklichkeiten unter konstruktivistischen Gesichtspunkten	165
3.2.1	Betrachtungsebenen	165
3.2.2	Unterschiedliche Wirklichkeiten im Kulturkontakt	167
3.2.3	Implikationen für die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz	174
3.3	Vertiefende Reflexionen am Beispiel einer Lernstation	179
3.3.1	Besuch von Pfarrer Kohlstock, Betreuer zweier Township-Gemeinden	179
3.3.2	Folgerungen für den interkulturellen Lernprozess	182
3.4	Gruppenbilanz: Im Lernen unterwegs	184
	Lernreise durch Asien	190
4.1	Erste Station: Japan / Kyoto	190
4.1.1	Japan in der Krise?	190
4.1.2	<i>Leitthema</i> : Die Bedeutung der Sprache im interkulturellen Kontext	192
4.1.3	Das Land der Gegensätze - zwei Besuche im Vergleich von Tradition und Moderne	199
4.2	Zweite Station: China / Shanghai	205
4.2.1	Politische und ökonomische Ausgangssituation	205
4.2.2	<i>Leitthema</i> : Unternehmenskonzepte zum interkulturellen Management im Vergleich	207
	a) Begriffsverständnis interkulturelles Management	208
	b) Diskussion verschiedener Lösungsansätze im Rahmen einzelner Lernstationen	211
	c) Konklusionen für ein erfolgreiches interkulturelles Management	219
4.2.3	Weltstadt im Aufbruch - Besuch des Shanghai Songjiang District	226
4.3	'Landeanflug' der Lernexpedition	228

5	Supervisionseinheiten	233
5.1	Zielsetzung und Inhalte	233
5.2	Bedeutung für den Lernprozess	240
6	Reflexion der Lernerfahrungen auf Basis der begleitenden Datenerhebung	242
6.1	Abschließende Auswertung der schriftlichen Datenerhebung	242
6.1.1	Erfahrungen der Autorin im Prozess der Datenerhebung	242
6.1.2	Zusammenfassende Eindrücke der Lernexpedition	243
6.1.3	Verständnis und Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz: ein Fazit	247
6.1.4	Analyse der quantitativen Daten im Längsschnittvergleich	250
6.2	Zusammenfassung der Interviewergebnisse	258
6.2.1	Kommunikations- und Beziehungsaspekte in der Durchführung	258
6.2.2	Konklusionen aus der Diskussion der relevanten Inhalte	260
	a) Persönliches Lernen	261
	b) Interkulturelles Lernen	263
	c) Differenzierung von Organisations- und Länderkulturen	265
	d) Lernarchitektur mit Lerngruppe, Supervisionsgruppe und Plenum	266
V	Zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse - Folgerungen für Forschung und Praxis	268
1	Erkenntnisse für das Verständnis und die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz	268
1.1	Was ist Kultur?	268
1.1.1	Definition des Kulturbegriffes	268
1.1.2	Klassifizierung von Länderkulturen	270
1.1.3	Differenzierung von Länder- und Organisationskulturen	272
1.2	Kernaspekte interkultureller Handlungskompetenz	273
1.2.1	Interkulturelle Handlungskompetenz entsteht im Kulturkontakt	273
1.2.2	Interkulturelle Handlungskompetenz als Persönlichkeitsentwicklungsprozess	274
1.2.3	Mehrdeutigkeit anstelle von Eindeutigkeit	277
1.2.4	Sprachlosigkeit oder der Umgang mit Nicht-Wissen	279
1.2.5	Vielfalt im Untemehmenskonzept verankern	281

2	Kritische Beleuchtung der Möglichkeiten und Grenzen der Lernexpedition	283
2.1	Die Lernexpedition als Plattform für die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz	283
2.2	Vertiefungen im persönlichen Lernprozess	285
2.3	Der Referent als Teil des Systems	288
2.4	Lernorganisation oder "lernende Organisation"?	290
3	Übertragbarkeit und Wirksamkeit des Lernkonzeptes unter veränderten Rahmenbedingungen	293
4	Folgerungen für die Gestaltung interkultureller Lernprogramme	299
C	Exkurs: Die Herausforderung eines kulturübergreifenden Veränderungsmanagements im Kontext von Unternehmensorganisationen	303
1	Besonderheiten eines kulturübergreifenden Veränderungsmanagements	303
1.1	Die Organisation als komplexes System	303
1.2	Veränderte Anforderungen an das Rollenbild von Führung im Rahmen der Kulturentwicklung	306
1.3	Der Einfluss von Hierarchie und Macht	308
1.4	Energie wecken und Vertrauen schaffen: ein Paradoxon?	309
2	Fallstudie zur Kulturentwicklung im Rahmen einer Unternehmensakquisition	310
3	Übertragbarkeit der Kernaspekte interkultureller Handlungskompetenz auf die Zusammenführung von Organisationskulturen	319
3.1	Interkulturelle Handlungskompetenz entsteht im Kulturkontakt	319
3.2	Fokus: Persönlichkeitskompetenz	320
3.3	Akzeptanz von Mehrdeutigkeit	321
3.4	Sprachlosigkeit oder der Umgang mit Nicht-Wissen	323
3.5	Vielfalt als Basis interkulturellen Managements	324
4	Relevante Fragestellungen zur Gestaltung der Kulturentwicklung im Kontext von Unternehmenszusammenschlüssen	326
	Literaturverzeichnis	329