



**Intercultural
Intelligence
Approach**

© 2000 by Jens Gehrman M.A. & Dr. Clemens Scharf

1 Ausgangslage und Problemstellung.

Interkulturelle Kompetenz – unentbehrlich in der globalen Gesellschaft

Weltweit findet derzeit ein tiefgreifender sozialer Wandel statt, dessen Ursache einerseits in den Entwicklungen im Bereich der Kommunikationstechnologie, andererseits in der zunehmenden Liberalisierung des Güter- und Kapitalmarktes zu sehen ist. Von der Dynamik dieser Veränderungen ist, in unterschiedlicher Intensität und Ausprägung, noch der entlegenste Winkel der Erde betroffen, wovon der Terminus "Globalisierung" zeugt. Dieser muss jedoch aufgrund seiner je nach Kontext variierenden Bedeutung kritisch betrachtet werden. Zum einen subsumiert er soziale Phänomene, die nicht wirklich neu und somit auch nicht spezifische Merkmale einer globaler werdenden Welt sind. Zum anderen reicht er teils weit über den *status quo* hinaus, insbesondere im Bereich der politischen und wirtschaftlichen Integration, der eher von Tendenzen zur Regionalisierung bestimmt ist.

Diese terminologische Ungenauigkeit lässt "Globalisierung" jedoch keineswegs zur Worthülse verkommen, da in Wirklichkeit zahlreiche soziale Strukturveränderungen zu beobachten sind, die in ihrer Qualität neuartig sind und zu besonderen Anforderungen an die verschiedenen Akteure in den Gesellschaften geführt haben. Eine der bedeutsamsten Entwicklungen in diesem Zusammenhang ist im zunehmenden direkten und indirekten Kontakt zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft und Prägung zu beobachten. Die Bedingungen, unter denen solche kulturübergreifenden Beziehungen stattfinden, sind ebenso variantenreich wie deren Formen. Erzwungene und freiwillige, zeitweilige und dauerhafte, gruppen- und individualspezifische Migration sind deutlich unterscheidbare Konstellationen interkulturellen Kontakts. Als Beispiele ließe sich der Geschäftsreisende und seine Verhandlungen im Ausland, die Flüchtlingsgruppe mit ihrem Bemühen um Asyl, die Lehrerin bei ihrem Unterricht in einer multinationalen Schulklasse oder die Touristengruppe beim Besuch einer spanischen Stierkampfarena nennen.

Obwohl sich diese Handlungen je nach ihrem Zweck und den Bedingungen, unter denen sie stattfinden, deutlich voneinander unterscheiden, charakterisiert sie dennoch ein gemeinsames Merkmal, das mit der Zunahme interkultureller Kontakte an Bedeutung gewinnt: Alle genannten Personen machen die Erfahrung, dass Interaktion in einem interkulturellen Umfeld eine besondere Qualität besitzt, die ihnen - wirklichen Verständigungswillen vorausgesetzt - eine spezielle Anpassungsleistung abverlangt. In dem Maße, in dem die Akteure diese Leistung erbringen, verbessern sich auch die Chancen, die intendierten Handlungsziele zu erreichen. Anders ausgedrückt ist dieses Maß der Gradmesser ihrer interkulturellen Kompetenz. Mit der Vielfalt interkulturellen Kontakts, die für eine globaler werdende Welt zwangsläufig ist, gewinnt diese Fähigkeit zunehmend an Bedeutung und ist, jenseits der reinen Privatsphäre, schon längst zu einer *conditio sine qua non* geworden. Insbesondere für Mitarbeiter von Unternehmen und Organisationen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit ins Ausland entsandt werden und sich folglich in einem fremdkulturellen Milieu bewegen (müssen), wird interkulturelle Kompetenz zur Schlüsselqualifikation.

So unbestritten diese Erkenntnis selbst aus dem Alltagsverständnis heraus auch sein mag, so schwierig verhält es sich in der Praxis. Immer wieder kommt es zu Situationen, in denen Handlungs- und Verständigungsprozesse aufgrund kultureller Unterschiede scheitern. Zwar verfügen Menschen *per se* über ein Mindestmaß an interkultureller Kompetenz, ist doch eine Verständigung selbst auch bei rudimentärer Kenntnis der Fremdsprache und der kulturellen Besonderheiten des Gastlandes prinzipiell möglich. Diese minimalen Fähigkeiten reichen jedoch nicht aus, um im fremdkulturellen Umfeld problemfrei agieren zu können.

Problem erkannt, Problem gebannt?

Dass der Kontakt zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen auch bei ausdrücklichem Verständigungswillen der Akteure teils erhebliche Probleme aufwirft, ist keine neue Einsicht. Schon in den 60er Jahren wurden aus diesem Grund Trainingsprogramme für Entwicklungshelfer und Militärs zu dem Zweck entwickelt, die "expatriates" auf diese Schwierigkeiten vorzubereiten und den Einstieg ins fremdkulturelle Milieu zu erleichtern. Auch im Unternehmensbereich stieg der Bedarf an interkulturellen Trainingsmaßnahmen mit Beginn der 90er Jahre sprunghaft an. Zunehmende Kooperationen, Fusionen und Akquisitionen, Kontakte zwischen Muttergesellschaften und ihren ausländischen Töchtern sowie Beziehungen zu grenzüberschreitenden Lieferanten und Kunden führten auch hier zu einer Vervielfachung interkultureller Beziehungen und ließen die Nachfrage nach entsprechenden Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen von Mitarbeitern ansteigen.

In der Folgezeit wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Konzepte und entsprechender Trainingsprogramme entwickelt, die in der Regel in Form eines den Auslandsaufenthalt vorbereitenden Seminars durchgeführt wurden bzw. noch werden. Der anfängliche Optimismus, die Problematik interkulturell bedingter Schwierigkeiten auf diese Weise beseitigen zu können, wurde schon bald enttäuscht. Die Gründe, warum die Mehrzahl der zum Teil sehr kostenintensiven Seminare nicht zum erwarteten Erfolg führten, sind äußerst vielschichtig. Grundsätzlich hat die rasch einsetzende Nachfrage nach diesen Seminaren dazu geführt, dass oft "mit heißer Nadel gestrickt wurde", um möglichst schnell am Markt präsent zu sein. Andere Konzepte unterschätzten hingegen eklatant die theoretische Dimension des sozialen Phänomens "interkultureller Kontakt", so dass besonders kulturspezifische Programme zum Teil nicht mehr als Abhandlungen zu bieten hatten, die sich auf das Naheliegende und Triviale des interkulturellen Kontakts bezogen (Beispiel: In gewissen Ländern Südamerikas schnäuzt man sich nicht öffentlich die Nase). Drittens, und dieser Punkt hängt mit dem zuvor genannten Aspekt eng zusammen, sind die Anbieter der meisten Trainingsprogramme der Versuchung erlegen, die vielfältigen theoretischen Implikationen in Form eines normativen Systems objektivierbar zu machen, um so auf einem festen methodischen Fundament aufbauen zu können. Dies hat zu einer Verkürzung der Inhalte beigetragen, deren Übertragung in das entsprechende Trainingsprogramm folglich nur lückenhaft und selektiv erfolgen konnte. Schließlich ist in vielen Fällen auch der Versuch unterlassen worden, den Blick über die Grenzen der eigenen wissenschaftlichen Disziplin hinaus zu wagen, ein zwingendes Desiderat angesichts der vielfältigen Möglichkeiten, mit denen man das Phänomen der Kultur angehen kann.

Weitere Gründe für den nur geringen Erfolg der meisten Programme ließen sich anfügen, wie beispielsweise fehlende interkulturelle Erfahrung der Dozenten oder schlichte Beschränkung auf vorbereitende Maßnahmen. Festzuhalten bleibt, dass es bisher an schlüssigen Konzepten mangelt, mit deren Hilfe die Problematik erfolgreichen Handelns im fremdkulturellen Milieu einsichtig gemacht und behoben werden kann. Der Erfolg solcher Trainingsmaßnahmen bleibt somit weiterhin dem Zufall überlassen. Der **Intercultural Intelligence Approach** (ICIA) ist ein neues Konzept, das sich auf Mitarbeiterentsendungen ins Ausland spezialisiert und im Folgenden vorgestellt werden soll.

2 Intercultural Intelligence Approach (ICIA)

Das Grundkonzept – Eine Einführung

Der **Intercultural Intelligence Approach** ist ein umfassendes Trainings- und Betreuungskonzept, das aus fünf aufeinander aufbauenden Modulen besteht:

Modul A: *Prepropaedeutics:* In Form eines standardisierten Fragebogens, der obligatorischer Bestandteil des Gesamtkonzeptes ist, findet zur Feinabstimmung von Modul B eine Datenerhebung zu den persönlichen Voraussetzungen der Trainingsteilnehmer statt;

Modul B: *Propaedeutics:* Fach- und Führungskräfte werden in Form eines Seminars auf ihre Tätigkeit und das Leben im fremdkulturellen Milieu vorbereitet;

Modul C: *Support:* Während des Auslandsaufenthaltes besteht für die Teilnehmer die Option einer Betreuung per Email, Telefon und Vermittlung an regionale Spezialisten;

Modul D: *Postvention:* Der Reakkulturationsprozess wird nach erfolgter Rückkehr fachlich begleitet.

Modul E: *Evaluation:* Nach Abschluss des Moduls D findet in Form von standardisierten Fragebögen und von Leitfadengesprächen mit den Trainingsteilnehmern eine Evaluation des Konzeptes statt, d.h. Modul E fungiert als integriertes Qualitätssicherungsinstrument.

Ferner können auch die Partner der Zielpersonen, wenn sie diese ins Ausland begleiten, mit einer speziell konzipierten Variante des Konzepts betreut werden. Die Anwendbarkeit ist sowohl von der Zielregion als auch von den persönlichen Voraussetzungen des zu Entsendenden (Beruf, Alter, Geschlecht) unabhängig. Der Aufenthalt sollte jedoch nicht weniger als ein Jahr dauern, da die Durchführung des Programms aufgrund des sogenannten Urlaubereffekts sonst nicht sinnvoll erscheint.

Theoretische Grundlagen des ICIA – Das Zwei-Ebenen-Modell

Der theoretische Ansatz bildet zugleich das Fundament und den innovativen Kern des ICIA. Grundsätzlich handelt es sich dabei um ein Zwei-Ebenen-Modell, das zwei unterschiedliche Dimensionen umfasst. Die erste Ebene behandelt das Phänomen interkulturellen Kontakts im Allgemeinen und liefert einen Erklärungsansatz für die spezifische Problematik und die Ausgangsbedingungen interkultureller Handlungen. Darauf aufbauend wird mit der zweiten Ebene die Rolle der "expatriates" sowie deren Handlungsoptionen im fremdkulturellen Umfeld herausgearbeitet. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sollen beide Ebenen getrennt vorgestellt werden, wobei dies mit Rücksicht auf den Umfang des Dossiers nur skizzenhaft erfolgen kann.

Ebene 1: Kulturelle Determinierung von Handlungsrationitäten in einer geteilten Lebenswelt

Die Prinzipienfrage, die sich in Hinsicht auf das soziale Phänomen interkultureller Beziehungen stellt, ist die nach der spezifischen Schwierigkeit von Handlungen im fremdkulturellen Umfeld. Es bleibt zu beantworten, warum Integration in ein fremdkulturelles Milieu auch dann nicht übergangslos gelingt, wenn der "expatriate" innerhalb einer nahezu identischen sozialen Lebenswelt agiert, die er - wie seine einheimischen Arbeitskollegen - mit Hilfe der menschlichen Sinnesorgane wahrnimmt. Da sich die biologischen Ausgangsbedingungen nicht unterscheiden, kann die Begründung nur im gesellschaftlichen Kontext liegen.

In diesem Zusammenhang wird zur Erklärung oftmals global auf die Unterschiede zwischen unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen innerhalb der einzelnen Kulturen verwiesen, was ohnehin "starting point" jedes ernstzunehmenden Ansatzes und damit Grundbedingung eines interkulturellen Zugangs ist. Dabei ist es wichtig, das Phänomen "Kultur" nicht als anonyme, geradezu transzendente Macht zu begreifen, die unergründlichen und unüberschaubaren Einfluss auf die Handlungsorientierungen der in ihr lebenden Menschen hat. Vielmehr ist auf die komplexreduzierende und strukturierende Funktion von Kultur zu verweisen, die an der Konstruktion der konkreten Lebenswelt beteiligt ist. Kultur erscheint nach dieser Betrachtungsweise als Summe historisch gewachsener, auf der Erfahrung früherer Generationen beruhender Interpretation von Welt, die an die Nachkommen vermittelt wird und ihnen einen je neuen, unabhängigen und orientierungslosen Zugang zur Welt erspart und vorenthält. Dies bedeutet, dass die einzelnen Bestandteile der wahrnehmbaren Welt mit kulturell vermittelten Bedeutungen belegt sind, welche die Handlungsrationalität der Menschen eines bestimmten Kulturkreises bestimmen.

Das Problem des "expatriate" wird somit offensichtlich: Er nimmt zwar mit den gleichen Sinnesorganen dieselben Bestandteile der ihn umgebenden Welt wahr, aber ohne deren Bedeutung entschlüsseln zu können, die den Bedingungen eines anderen Kulturkreises unterliegt. Folglich versieht er jene Bestandteile der Welt, die auch in seinem Kulturkreis so oder ähnlich vorhanden sind, mit einer anderen Bedeutung und richtet seine Handlungen entsprechend aus. Unterscheiden sich

jedoch die je geltenden Bedeutungen voneinander, werden sich Handlungsrationaltäten des "expatriate" von der im fremdkulturellen Milieu üblichen unterscheiden und seine konkreten Handlungen innerhalb desselben tendenziell irrational wirken. Dies gilt natürlich auch umgekehrt, wenn Handlungen der "Einheimischen" für den ins Ausland Entsandten unlogisch und unverständlich scheinen. In beiden Fällen trifft dies sowohl auf verbale als auch auf instrumentelle Handlungen zu.

Dieser Erklärungsansatz, der hier lediglich in seinen Grundzügen erläutert werden kann, bildet den theoretischen Rahmen des Gesamtkonzepts. Dieser sagt jedoch noch nichts über die Möglichkeiten und Formen aus, mit denen "expatriates" üblicherweise auf ihre Situation im fremdkulturellen Umfeld reagieren. Dieser Aspekt wird mit der zweiten Ebene angesprochen.

Ebene 2: Theoretische Einordnung der "expatriates"

Der Ethnologe und Psychoanalytiker Mario Erdheim, dessen Gedanken wir hierbei gefolgt sind, unterteilt den mit dem Fremden konfrontierten Menschen in drei Idealtypen:

- der Entfremder
- der Idealisierer
- der Verstehende

Diese drei Typen stellen verschiedene, charakterlich bedingte Strategien dar, mit denen der im fremdkulturellen Milieu lebende Mensch auf dieses reagiert.

Der erste Typus ist der sogenannte "Entfremder", der dem Grunde nach ein eher unsensibler Mensch ist. Dieser versucht sich gegen Problemsituationen zu wehren, indem er sich und seinen Kulturkreis gegen das Fremde aufzuwerten trachtet. Dabei setzt er sich der Gefahr aus, eigene Unzulänglichkeiten dem Fremden vorzuhalten, indem er etwa sein Versagen auf "die Umstände" schiebt oder Verhaltensweisen anprangert, die im heimischen kulturellen Umfeld nur zu geläufig sind und die er nur deshalb nicht als qualitativ gleichwertig begreift, weil die Heimat aus der Ferne intakt erscheint (WahrnehmungsfILTER) und/oder er die Parallelen zum fremden Umfeld nicht erkennt. Mit dem beharrlichen Rückgriff auf das Bedeutungssystem der eigenen Kultur scheitert er in seinen Handlungen, da diese innerhalb des fremdkulturellen Milieus irrational wirken.

Beim Typus des *Idealisierers*, der dem Grunde nach eher ein einfühlsamer Mensch ist, zeigen sich bei sonst gleichen Bedingungen andere Ergebnisse: Er begreift durch den Kulturschock, wenn auch meist vor- oder halbbewusst, den eigenen persönlichen und kulturellen Mangel und neigt daher dazu, das Fremde als Inbegriff authentischen Lebens zu überhöhen. Dabei sieht er vergleichsweise kritiklos über Unzulänglichkeiten der Gastgesellschaft hinweg und legt so den Grundstein für spätere Frustration. In seinem Streben nach Anpassung versucht er, Sitten, Gebräuche und Denkungsart der Gastkultur zu übernehmen und in sie einzutauchen. Dies kann aufgrund seiner eigenen kulturellen Determiniertheit nur partiell geschehen, da der Automatismus kulturell vermittelter Deutungs- und

Handlungsmuster stets zum Tragen kommen. Seine Handlungsrationalität kann aus diesem Grund ebenso wenig stringent sein wie seine Bedeutungszuordnung der Bestandteile der fremden Lebenswelt. Auch seine Handlungen werden von der Gastkultur folglich als irrational wahrgenommen. Zudem entfremdet er sich aus dieser Position vermeintlich hinzugewonnener Stärke zunehmend von seiner Heimat und steht vor allem nach der Rückkehr unter einem rückwärtigen Kulturschock, der ihn für lange Zeit belasten kann.

Weder Typ a) noch Typ b) gelingt es in der Regel, auf Dauer geschäftliche oder persönliche Beziehungen zu seinem Nutzen und zur Zufriedenheit der jeweiligen Partner zu knüpfen: Wo Typ a) aufgrund seiner ethnozentrischen Tendenz, alles Eigene zu überschätzen und alles Fremde abzuwerten, arrogant und lehrmeisterhaft auftritt, macht sich Typ b) durch seine vom Einheimischen als Anbiederung verstandene, romantisierende Pseudo-Akkulturation lächerlich und wird selten voll akzeptiert. Beide werden als wenig wahrhaftig wahrgenommen, und ihnen wird folglich mit Skepsis begegnet. Typ c), der *Verstehende*, hingegen ist der Idealtypus des im Privat- wie im Geschäftsleben Erfolgreichen. Er akzeptiert eigene Unzulänglichkeiten und versteht und interpretiert Handlungsprobleme nicht als individuelles Defizit. Auch in Handlungssituationen, in denen er nicht begreift, fühlt, denkt und handelt er im Sinne einer Achtung vor der Kultur seines Gegenübers und vor diesem selbst. Seine Handlungsorientierungen werden zu Beginn des Aufenthaltes sicherlich noch problembehaftet sein, sie weisen jedoch nach einiger Zeit Stringenz auf, d.h. die kritischen Situationen fließen ein in den Kreis seiner Verhaltenserwartung und verlieren dadurch einen Teil ihrer Fremdheit. Dieser Typus hat die größten Chancen, dauerhaft als Fremder akzeptiert zu werden, da seine Bemühungen ernst genommen, er als wahrhaftig erkannt und seine Handlungen trotz interkultureller Unterschiede als rational angesehen werden.

Es versteht sich, wo schon von Idealtypen die Rede ist, dass diese Reinformen realiter nicht anzutreffen sind. Gerade dort, wo das Streben nach Erfolg Priorität hat, steigt aus Gründen des Zeit- und damit einhergehendem Reflektionsmangels die Wahrscheinlichkeit, dass besonders Anteile des Typs a) oder b), weniger aber die des Typs c) ausgeprägt werden. Es verhält sich folglich oft so, dass ein in den hiesigen Gepflogenheiten erfahrener und erfolgreicher Manager genau dann sein persönliches Canossa erlebt, wenn ihm der kulturell vertraute Boden entzogen wird.

Die zweite, individualspezifische Ebene des theoretischen Konzepts kann folglich so zusammengefasst werden, dass interkulturelle Kompetenz eine Fähigkeit darstellt,

- über die der Mensch - im Sinne einer grundsätzlichen Fähigkeit zur Verständigung über kulturelle Grenzen hinweg - zumindest in minimaler Hinsicht von Natur aus verfügt;
- die aufgrund der Unterschiede kultureller Bedeutungssysteme eine besondere Anpassungsleistung der jeweiligen Akteure erfordert;
- die jenseits der naturgegebenen Fähigkeit im Wesentlichen auf Erkenntnis- und Verstehensprozessen beruht und folglich erlernbar ist;
- deren Erlernbarkeit je nach den persönlichen Voraussetzungen des Individuums unterschiedlich viel Zeit benötigt.

Auf der Basis dieses theoretischen Konzepts (es sei nochmals auf die verkürzte Darstellungsweise hingewiesen), ergeben sich neue Ansprüche an ein interkulturelles Trainingsprogramm.

Ziele und Umsetzung des ICIA

Methoden zur Ausbildung interkultureller Kompetenzen fußen üblicherweise auf einer zweifachen Anforderung an den Trainee, sich ganz allgemein auf Erfahrungen mit dem Fremden einzulassen sowie spezielle Kenntnisse über das Fremde zu erlangen. Dies dient dem Zweck, sich im Ausland benehmen zu können, trägt aber nicht oder nur indirekt zur Herausbildung einer umfassenden Befähigung zum interkulturellen Handeln bei. Das Fremde wird entweder didaktisch thematisiert oder auf einer objektivierten Ebene als erfahrbar vermittelt. Der in der Fremde Tätige soll in die Lage versetzt werden, stets alles im Griff zu haben, die Erfahrung des Kulturschocks gilt es *manageable* und *handlebar* zu machen. Dadurch begreift er aber nicht wirklich, was ihm "zu verstehen gegeben" wird. Er bleibt in der Fremde fremd und verfehlt so den eigentlichen Zweck interkulturellen Handelns, dem anderen mit Empathie begegnen und damit persönliche Beziehungen wie geschäftliche Abmachungen - trotz aller bleibender kultureller Differenzen - in einem Prozess gegenseitiger und von Achtung getragener Annäherung entwickeln zu können. Der ICIA gründet daher auf einem qualitativ-inhaltlichen, durch das im Signet zitierte Drei-Hasen-Fenster des Paderborner Doms verbildlichten, Vorgehen. Dieses ist dreigestaltig, aber dennoch in sich geschlossen.

Sein Hauptziel ergibt sich aus dem bereits vorgestellten Konzept und besteht grundsätzlich darin, beim zukünftigen "expatriate" den "verstehenden Typus" heraus- und auszubilden. Der Trainee durchläuft dabei verschiedene interdependente Verstehensprozesse, in denen erstens die Metaebene interkultureller Handlungsproblematik, zweitens die introspektiv-reflexive Ebene der eigenen Rolle und Handlungsmöglichkeiten und drittens die Ebene direkter Erfahrungen im fremdkulturellen Umfeld angesprochen ist.

Das Erkenntnisziel der Metaebene liegt in der Vermittlung des Zusammenhangs von physischer Wahrnehmung, kulturell determinierter Bedeutungszuweisung und den sich daraus ableitenden Handlungsrationaltäten. Dieser erste Schritt soll das Thema interkultureller Handlungsproblematik allgemein verdeutlichen, indem die kulturelle Bedingtheit von Handlungen herausgearbeitet und die dabei auftretenden, spezifischen Handlungsrationaltäten nachvollzogen werden. Die Erkenntnis, dass die Gleichwertigkeit kultureller Systeme vor diesem Hintergrund mehr als eine nach außen präsentierte Form der "political correctness" ist, spielt dabei eine große Rolle. Eine neue Form kritischen Umgangs soll stimuliert werden, bei dem der Bezug zu den eigentlich problematischen Aspekten gewahrt bleibt, d.h. auch berechnigte Kritik an einzelnen Zuständen des Gastlandes wird nicht generalisierend und mit einer impliziten Abwertung von dessen Kultur gedacht und geäußert, sondern orientiert sich an kulturübergreifender Argumentation (z.B. Menschenrechte).

Die introspektiv-reflexive Ebene stellt den persönlichen Bezug zum "expatriate" her. Die Erkenntnisziele sind hierbei,

- diesem den relativen Wert der eigenen Kultur zu verdeutlichen;
- seinen Blick für die Bedingtheit des eigenen Bedeutungssystems zu vermitteln;
- den zwanghaften Charakter interkultureller Handlungsprobleme aufzuzeigen;
- den Unterschied zwischen Aufnehmen - Vernehmen – Annehmen zu verinnerlichen;
- dass das Annehmen der Andersartigkeit des Fremden nie den Verlust eigener Positionen bedeutet oder gar die eigene Wertigkeit beschneidet, sondern sie im fremdkulturellen Kontext, so man auf natürliche Weise zu repräsentieren vermag, sogar noch erhöht;
- die Selbstreflexion des Trainees dahingehend zu lenken, dass er seine Anteile am "Entfremder" und "Idealisierer" zu identifizieren lernt.

Hinsichtlich des zuletzt genannten Aspekts soll die adäquate Gewichtung der eigenen Anteile an allen drei Typen sowohl zu einer realistischen Selbsteinschätzung als auch zur Herausbildung eines gestärkten und unprätentiösen Selbstbewusstseins beitragen, das neben sprachlicher Kompetenz die wesentliche Voraussetzung eines erfolgreichen Auslandseinsatzes ist: Je umfassender der Trainee sich bewusst wird, wo und wann er den jeweiligen Typen entspricht, desto größer die Chance, Anteile des "Verstehenden-Typus" zu stärken.

Die dritte Ebene des Verstehensprozesses findet dann innerhalb der Gastkultur selbst statt und bezieht sich auf die zu sammelnden interkulturellen Erfahrungen. In der realen Situation konkretisiert sich, was im Vorfeld vermittelt wurde. Mit dem Wiedererkennen der Mechanismen verfügt der "expatriate" nicht nur über die besseren Möglichkeiten des Verstehens, sondern gleichzeitig auch über ein probates Mittel, Fremdheit in sein System zu integrieren. Wiedererkennen heißt hier Vertrautheit und Stabilität, so dass "Dazugehörigkeitsgefühl" gefördert wird. Jede direkte Erfahrung weicht dabei naturgemäß von der Theorie in mehr oder minder starkem Maße ab, da sich charakterliche wie situative Bedingungen unterscheiden. Dem Trainee obliegt die Aufgabe, die Verbindung zwischen Theorie und Praxis herzustellen und auf seine Situation anzuwenden. Die Identifizierung der Unterschiede des eigenen Bedeutungssystems und seiner Handlungsrationalität im Gegensatz zu dem des Gastlandes bildet dabei den Schwerpunkt im Verstehen der Gastkultur. Im besten Fall gehen die dort gewonnenen Erkenntnisse über die theoretischen Vorgaben hinaus.

Die Instrumentarien des ICIA – Die fünf Module

Zur Umsetzung der genannten Ansprüche reicht ein Trainingsprogramm in Form eines einzigen Seminars nicht aus. Dieses führt, wenngleich in der Praxis häufig so verfahren wird, allein deshalb nicht zu den erwünschten Zielen, da ein zeitlich derart begrenztes Prozedere nicht mit einem adäquaten Erkenntnisprozess einhergehen kann, zumal dieser von der praktischen Erfahrung abgekoppelt wird. Aus diesem Grund umfasst der ICIA ein umfassendes Trainings- und Betreuungskonzept, das aus den erwähnten fünf Modulen besteht. Diese sollen nun im Einzelnen vorgestellt und erläutert werden.

Modul A: Prepopaedeutics

Das Programm beginnt mit einer Voruntersuchung zu den individuellen Voraussetzungen zukünftiger "expatriates". Diese erfolgt in Form eines standardisierten Fragebogens, der von allen Teilnehmern auszufüllen ist und die Anpassung des Programms an die jeweiligen Bedürfnisse ermöglicht. Sechs bis acht Wochen vor Durchführung des Moduls B wird der Fragebogen an die Trainees verschickt, so dass ein Mindestzeitraum von vier Wochen zu dessen Auswertung verbleibt. Neben persönlichen Daten (Alter, Geschlecht usw.) sind vor allem Angaben zum Beruf und zur beruflichen Position im Gastland wie auch zur Biographie (z.B. Auslandsaufenthalte) sowie zur Einschätzung bestimmter gesellschaftlicher Modethemen von Belang. Anhand der erhobenen Daten wird ein Gruppenprofil erstellt und in das Trainingsprogramm übertragen.

Modul B: Propaedeutics

Modul B bildet die Voraussetzung für den Erfolg des Trainingsprogramms. In Form eines Seminars, das in der Regel drei Tage in Anspruch nimmt (bis zu 14 Tagen sind denkbar), sollen die genannten Erkenntnisziele erreicht werden. Die Anwendung verschiedener Instrumente ist hierbei vorgesehen. Feste Bestandteile des Seminars sind neben der Erläuterung des Programmablaufs Vorträge, Filmvorführungen, Gruppenarbeit, Kultur- und Kulturschock-Simulationsspiele, Rollenspiele, Literaturarbeit und Diskussionsrunden. Die Zusammenstellung richtet sich nach den Ergebnissen des Moduls A und kann hier daher nicht näher spezifiziert werden.

Modul C: Support

Modul C folgt der Erkenntnis, dass ein interkulturelles Trainingsprogramm nicht auf ein vorbereitendes Seminar beschränkt bleiben kann. Die direkte Auseinandersetzung des "expatriate" mit seinem fremdkulturellen Umfeld ist ein fundamentaler Bestandteil bei der Ausbildung interkultureller Kompetenz. Die Übertragung der vermittelten Theorie in die Praxis bildet den Kern des

Verstehensprozesses und bestimmt dessen Erfolg. Dabei tauchen immer wieder Fragen auf, deren Relevanz sich erst im Umgang mit der jeweiligen Gastkultur ergeben. Diese sind aufgrund der persönlichen Bindung des "expatriate" von diesem selbst nicht immer zu beantworten, so dass ICIA mit dem Modul C einen Support anbietet. Dieser will sich nicht allein auf die Beratung per Email beschränken, die wir jedem Kursteilnehmer durch Zuteilung eines Codewortes zusichern und die für die Absolventen unseres Trainings kostenfrei ist. Vielmehr steht den Teilnehmern auch eine telefonische Hotline zur Verfügung, die sie bei gravierenderen Problemen anwählen können. Dieser Service ist - abgesehen von den Gesprächskosten - ebenfalls kostenfrei. Drittens sind wir bei länder- oder regionalspezifischen Fragen zu angemessenem interkulturellem Handeln bemüht, die Teilnehmer an Spezialisten zu vermitteln. Dieser Service kann ebenso wenig kostenfrei angeboten werden wie eine in besonders dringenden Fällen angebotene Beratung vor Ort, die nur dann vorgesehen ist, wenn wegen gravierender Schwierigkeiten ein Abbruch der Auslandstätigkeit droht.

Modul D: Postvention

Nach Rückkehr aus dem Ausland, gilt es, den rückwärtigen Kulturschock zu verdauen. ICIA hilft Rückkehrern und deren Familienangehörigen, sich in der alten neuen Heimat wieder zurechtzufinden. Dieses geschieht nach Maßgabe des Interesses und der zu betreuenden Gruppe. Im Vordergrund steht der Erfahrungsaustausch und die Einordnung der Erlebnisse in die durch Modul B vermittelten Erkenntnisse.

Modul E: Evaluation

Die Ergänzung um ein Qualitätssicherungsinstrument bildet den eigentlichen Abschluss des Trainingsprogramms. Hier werden die Teilnehmer in Form von quantitativen und qualitativen Interviews befragt, ob sich das ICIA-Programm bewährt hat und in Bezug auf welche Aspekte es für ergänzungs- oder verbesserungswürdig gehalten wird. Ein Teil dieser Evaluation erfolgt durch teilnehmende Beobachtung im Rahmen des Moduls D. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden in den programmatischen Rahmen des ICIA integriert.