

Alexander Thomas

# Praxisbuch Interkulturelle Handlungs- kompetenz

Für Fach- und Führungskräfte mit globalen  
Herausforderungen

 Springer

# Praxisbuch Interkulturelle Handlungskompetenz

Alexander Thomas

# **Praxisbuch Interkulturelle Handlungs- kompetenz**

Für Fach- und Führungskräfte mit globalen Herausforderungen

Alexander Thomas  
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-662-63670-1      ISBN 978-3-662-63671-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63671-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Einleitung</b> .....	1
2	<b>Interkulturelle Handlungskompetenz als Schlüsselqualifikation</b> .....	3
3	<b>Kultur und Lernen</b> .....	25
4	<b>Der Beitrag der Psychologie zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz</b> .....	45
5	<b>Vertrauensbildung und Vertrauensmanagement in multikulturellen Kontexten</b> .....	67
6	<b>Integration und interkulturelle Kompetenz</b> .....	89
7	<b>Identität im Kontext interkultureller Kommunikation und interkulturellen Handelns</b> .....	109
8	<b>Interreligiöse Sensibilität als Grundlage interkultureller Kompetenz</b> .....	137
9	<b>Wirkungen internationaler Jugendbegegnungen auf die Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz</b> .....	153
10	<b>Interkulturelle Kompetenz im Kontext beruflicher Bildungsweg</b> .....	169
11	<b>Kulturstandards als Orientierungsmerkmale beim Einsatz interkultureller Handlungskompetenz</b> .....	185
12	<b>Praxisnahe Mittel und Wege zur Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz als Grundlage erfolgreicher internationaler Zusammenarbeit</b> .....	227
	<b>Serviceteil</b>	
	Hinweis.....	254



# Einleitung

Das vorliegende „Praxisbuch zur interkulturellen Handlungskompetenz. Für Fach- und Führungskräfte mit globalen Herausforderungen“ enthält eine Sammlung von Vortragstexten zu verschiedenen zentralen Aspekten der erlernbaren Qualifikation „interkulturelle Handlungskompetenz“. Im Zusammenhang mit einer immer intensiveren Internationalisierung und Globalisierung vieler Lebensbereiche in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sowie im Lebensalltag und im Zusammenhang mit den beruflichen Herausforderungen wird interkulturelle Handlungskompetenz immer bedeutsamer. Es geht um das Wahrnehmen, Erkennen, Deuten, Interpretieren und Verstehen kulturell bedingter Einflussfaktoren auf die Erfassung und den Umgang mit Verhaltensweisen fremdkulturell geprägter Kommunikations- und Kooperationspartner.

Die einzelnen Texte basieren auf Ergebnissen empirischer Forschungsarbeiten aus den Forschungsfeldern Sozial-, Entwicklungs- und Organisationspsychologie. Das Buch beginnt mit Beiträgen zu zentralen Aspekten interkultureller Handlungskompetenz wie Erläuterungen zur Begrifflichkeit, Wirksamkeit und Qualifizierung interkultureller Handlungskompetenz, der Vertrauensbildung, zur Integration und Identität. Die Bedeutung der Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz im Verlauf der lebensbiografischen Entwicklung, zum Beispiel durch Erfahrungen im Zusammenhang mit der Teilnahme an internationalen Jugendbegegnungen und im Kontext schulischer und beruflicher Bildungswege, wird in mehreren Beiträgen behandelt. Die selten thematisierte interreligiöse Sensibilisierung im Zusammenhang mit der Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz wird in einem eigenen Kapitel differenziert dargestellt. Weitere Beiträge befassen sich mit der Qualifizierung interkultureller Handlungskompetenz. Somit wird das Thema aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet und in verschiedenen Bereichen verortet. Die jeweiligen Kapitel können auch einzeln gelesen werden. Um hierfür aber das Verständnis zu gewährleisten und um den Lesern unnötiges Vor- und Zurückblättern zu ersparen, tauchen einzelne Fallbeispiele sowie zentrale Definitionen in mehreren Kapiteln auf. Für Interessierte, die das gesamte Buch lesen, entstehen dadurch aber keine bis kaum Redundanzen, da sich wiederholende Fallbeispiele aus anderen Perspektiven beleuchtet werden.

Die Zielgruppen für das Buch sind Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Bildung, soziale Arbeit, Jugendarbeit, berufliche Auslandseinsätze und die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern in Deutschland.



# Interkulturelle Handlungskompetenz als Schlüsselqualifikation

## Inhaltsverzeichnis

- 2.1 Einleitung – 4
- 2.2 Die Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz aus psychologischer Sicht – 4
- 2.3 Fallbeispiele – 6
- 2.4 Fallbeispiele kulturell bedingt kritischer Interaktionssituationen: Ursachen und Wirkungen – 9
- Literatur – 24

## 2.1 Einleitung

---

### 2

Interkulturelle Handlungskompetenz ist eine Qualifikation, die eine Gewähr dafür bietet, dass Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft verständnisvoll und gleichermaßen reibungslos miteinander interagieren, kommunizieren und kooperieren, was keineswegs eine Selbstverständlichkeit ist. Das wird ersichtlich aus den in diesem Kapitel berichteten und behandelten und für deutsche Fach- und Führungskräfte aus kulturellen Gründen unerwarteten problematischen und schwer zu verstehenden Kommunikations- und Kooperationsituationen.

## 2.2 Die Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz aus psychologischer Sicht

---

Jeder Mensch ist hinsichtlich seiner physischen und psychischen Beschaffenheit einmalig. Es gibt keine zwei Menschen, die einander gleich sind, es gibt sie weder heute, noch gab es sie in der Vergangenheit, und es wird sie auch in der Zukunft nicht geben. Selbst eineiige Zwillinge, die sich in vieler Hinsicht sehr ähnlich sind und erstaunliche Übereinstimmungen im Denken, Empfinden und Verhalten zeigen, sind keineswegs völlig gleich. Im Alltagsleben gehen Menschen allerdings in der Regel davon aus, dass alle, mit denen sie kommunizieren und interagieren, sehr ähnlich wahrnehmen, urteilen, bewerten, fühlen, erleben und handeln wie sie selbst. Es gibt zwar immer wieder einmal abweichende, überraschende und unverständliche Aktionen und Reaktionen im alltäglichen sozialen Umfeld, aber die meisten Ereignisse verlaufen, so wird es angenommen und vermutet, doch recht erwartungsgemäß, sachlich richtig und problemlos. Die große Mehrzahl der Ereignisse, die sich mit uns und um uns herum abspielen, erscheinen uns sinnvoll und logisch, selbstverständlich und sachlich angemessen, üblich, und sind Bestandteil der Handlungsroutinen. Jedenfalls gehen wir so damit um, übersehen kleine Abweichungen und ertragen bis zu einem gewissen, individuell unterschiedlichem Maße, durchaus auch Unstimmigkeiten und sind darauf eingestellt und dazu qualifiziert, unter Umständen unerwünschte und missliebige Divergenzen auf dem Weg der Wahrnehmungsselektion, der Generalisierung, der Typisierung und der Uminterpretation zu beseitigen. Dies alles gelingt dadurch, dass unter normalen Umständen Menschen über ein mehr oder weniger ausgeprägtes Maß an sozialer Handlungskompetenz verfügen, das sie zur Bewältigung sozialer Situationen zielgerichtet und effektiv einzusetzen verstehen. Dem Aufbau eines ausreichenden Maßes an Lebenstüchtigkeit, die zu einem Teil getragen wird von sozialer Handlungskompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Empathie, soziale Motivation, soziale Bindungsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Kooperationsbefähigung usw.), dient der Prozess der Akkulturation, verbunden mit einer erfolgreichen Sozialisation. Das Hineinwachsen in die Gesellschaft und das Erlernen der in ihr geltenden sozial relevanten Werte, Normen und Verhaltensregeln sowie die Ausbildung entsprechender Qualifikationen sind die Grundlage zum Erreichen eines Minimums an Lebensqualität. Im Verlauf der lebensgeschichtlichen Entwicklung wird im Prozess des Verstärkungslernens, Vorbildlernens und der sozialen Unterstützung nahezu alles, was zum Lebensalltag, zur Lebensgestaltung und zur Problembewältigung erforderlich ist, einer Schematisierungs-, Routinisierungs-,

Generalisierungs- und Objektivierungssystematik unterworfen. Deshalb werden die zur Bewältigung der Alltagsanforderungen erforderlichen kognitiven, motivationalen und emotionalen handlungsbezogenen Vorgänge in ihrem Handlungsvollzug auch nicht mehr bewusstseinspflichtig. Sie sind schematisiert, und sie werden so behandelt, als seien sie für alle anderen Menschen genauso wichtig und richtig wie für einen selbst. Dadurch wird ihnen quasi eine universell gültige Gesetzmäßigkeit unterstellt.

Im Kontext dieser sich aus Alltagserfahrungen heraus ergebenden Selbstverständlichkeiten entwickelt sich die Erkenntnis, dass die Akkulturation, und mit ihr der Prozess der Sozialisation, vorrangig dazu dient, die nachwachsende Generation in das Erfahrungswissen, in das Wert-, Norm- und Regelwerk der für die Individuen relevanten Kultur, in das entsprechende kulturspezifische Orientierungssystem einzuführen, um so eine für die soziale Gemeinschaft adäquate kulturspezifische Handlungskompetenz aufbauen zu können (Thomas, 2000).

Diesen Überlegungen liegt folgende Kulturdefinition zugrunde, die auch für das Verständnis dessen, was hier unter „interkultureller Handlungskompetenz“ verstanden wird, von zentraler Bedeutung ist:

- » „Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisationen und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten, Empfinden und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein spezifisches Handlungsfeld für alle sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung. Als Handlungsfeld bietet die Kultur Handlungsmöglichkeiten, stellt aber auch Handlungsbedingungen: Sie bietet Ziele an, die mit bestimmten Mitteln erreichbar sind, setzt zugleich aber auch Grenzen des Möglichen – oder Richtigen – Handelns.“ (E. Boesch, zitiert in Thomas, 1980, S. 234).

In einer Begegnung zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen handeln die Interaktionspartner mit gleichem Recht und gleicher Überzeugung, so wie sie es gewohnt sind, und somit aus der Überzeugung heraus, dass ihr eigenes Orientierungssystem für alle anderen Personen so selbstverständlich, richtig, wahr und angemessen ist wie für sie selbst. Aus dieser Selbstgewissheit heraus werden anders als erwartet handelnde Personen entweder ignoriert oder die Ursachen für das unpassende, fehlerbehaftete Verhalten den Partnern zugeschrieben. Die sich ergebenden Verstehens- und Interpretationsprobleme können deshalb von den handelnden Personen nicht als Resultat unterschiedlicher kultureller Orientierungssysteme erkannt, anerkannt und entsprechend bewertet werden. Vielmehr werden die Ursachen personal attribuiert, also auf den interagierenden Partner bezogen, und als eine spezifische Eigenart dieser Person und als Persönlichkeitszug, Marotte oder bewusst eingesetzte Taktik, um dem Partner zu schaden, bewertet. Die Reaktionsmöglichkeiten auf dieses Verhalten reichen von Erdulden und Ertragen oder dem Aktivieren einer gezielten Ursachenanalyse sowie Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit bis hin zur Resignation, Verärgerung, Abwehr und Aggressivität. Die eigentlichen Ursachen dieser Störungen, die bis hin zum Orientierungsverlust führen können, sind an den Interaktionspartner gestellte Verhaltenserwartungen, die vom Partner aufgrund seines andersartigen kulturellen Orientierungssystems aber nicht erkannt und so auch nicht erfüllt werden

können. Interkulturelle Handlungskompetenz zeigt sich nun gerade darin, dass es dem Handelnden gelingt, mit solchen erwartungswidrigen Interaktionen fertigzuwerden.

Die folgenden Beispiele illustrieren solche erwartungswidrigen Situationen im Bereich unterschiedlicher sozialer Kontexte.

## 2.3 Fallbeispiele

### Berichte über personale und kulturspezifisch determinierte Probleme in der Kooperation mit Partnern im Auslandseinsatz

1. Der Manager eines deutschen Pharmaunternehmens berichtet:

„Ich habe zunächst drei Jahre in Ostasien gearbeitet und wurde dann in die USA versetzt. In Asien überfällt einen die Fremdheit gleich am ersten Tag, man spürt sie wie einen Hammerschlag. Es dauert Monate, bis man beginnt, hinter der Fremdheit hier und da auch Vertrautes zu entdecken.

In den USA habe ich es umgekehrt erlebt. Manche Äußerlichkeit mutet zwar zunächst auch fremd an, beispielsweise die Architektur der Städte, aber doch nicht so fremd wie in Asien. Ich habe das, was ich sah, auch ständig in Bezug zu Deutschland gesetzt. Ich habe mich mit Hoffnung, öfter aber auch mit Sorge, gefragt: Wann wird es bei uns auch so sein wie hier? Schon in dieser Frage kommt ein gewisses Maß an Nähe zwischen Deutschland und den USA zum Ausdruck!

Mit den Menschen kam ich in den USA zunächst sehr gut zurecht: „Leute wie du und ich“, dachte ich. Aber je länger ich da war, desto fremder wurden sie mir – und dies in vielen Bereichen. Aus der heutigen Distanz betrachtet würde ich immer noch sagen, dass die Unterschiede insgesamt viel geringer sind als die zu meinen ostasiatischen Partnern, aber es gab in den USA Momente, da war ich mir dessen gar nicht mehr so sicher, und zwar deshalb, weil wenig so lief, wie ich es erwartet hatte.

Aber ein wichtiger Unterschied lag auch in meinem Herangehen an die beiden Kulturen:

In Asien habe ich Fremdheit erwartet und dann manche Gemeinsamkeit gefunden. In Amerika habe ich Gemeinsamkeit erwartet und bin auf viel Fremdes gestoßen.“

2. Ein amerikanischer Trainer, der Manager auf den Arbeitseinsatz in Deutschland vorbereitet, berichtet:

„Die meisten Deutschen unterschätzen die Unterschiede zwischen den USA und Deutschland. Umgekehrt ist es etwas anders: Deutschland ist bei uns in den Medien, überhaupt in unserem Alltag, viel weniger präsent. Aber natürlich haben wir ein ganzes Bündel von Klischees im Kopf, wenn wir an Deutschland denken. Dabei sind wir auch nicht ganz frei von Misstrauen, aufgrund der Ereignisse im Zusammenhang mit dem Zweiten Weltkrieg, der Nachkriegsgeschichte und der aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit Rechtsradikalismus und Fremdenfeindlichkeit in Deutschland.

Unsere Manager, die nach Deutschland geschickt werden, fallen jedenfalls gelegentlich auf den Bauch, schon deshalb, weil sie denken, sie seien schlicht und einfach besser als die Deutschen – technisch und natürlich erst recht moralisch.

Weiterhin ist festzustellen, dass einige bedeutende deutsche Unternehmen in den letzten Jahren große Schwierigkeiten auf dem amerikanischen Markt hatten. Eine Weile haben sie die Ursachen dafür vor allem in den Wechselkursschwankungen und ähnlichen „Schicksalsschlägen“ gesehen. Aber inzwischen hat man sich zu der Erkenntnis durchgerungen, dass falsches Auftreten ihrer Repräsentanten in den USA einen viel bedeutsameren Anteil an den Misserfolgen hatte. Man macht sich inzwischen Gedanken darüber, was es heißt, in den USA „richtig“ und „angemessen“ aufzutreten.“

(Bericht aus Interviews)

3. Ein deutscher Managementtrainer, der deutsche Manager auf einen USA-Einsatz vorbereitet, bemerkt:

„Es besteht bei deutschen Firmen durchaus eine gewisse Nachfrage zur Vorbereitung auf die USA. Wenn man allerdings berücksichtigt, dass die USA nach wie vor das Land sind, in das deutsche Unternehmen im Schnitt die meisten Auslandsmitarbeiter entsendet, ist die Nachfrage überproportional niedrig. Während es mittlerweile viele Unternehmen für unabdingbar halten, einen nach China oder Japan zu entsendenden Mitarbeiter auf die chinesische resp. japanische Kultur allgemein und die Unternehmenskultur im Besonderen vorzubereiten, hat eine entsprechende Vorbereitung auf die USA noch immer den Charakter einer „Luxusveranstaltung“.“

Die Einschätzung, dass amerikanische Vorgehensweisen eigentlich jedem gebildeten Deutschen vertraut sein müssen, ist immer noch weit verbreitet. Interessanterweise haben vor allem die deutschen Unternehmen gelernt, sich besser vorzubereiten, die schon lange in dem US-Markt präsent sind und häufig erfahren haben, wie schnell man dort eine Bruchlandung machen kann. Sie vor allem sind es, die ihre Mitarbeiter heute systematisch auf einen Amerikaeinsatz nicht nur sprachlich, landeskundeorientiert und marktspezifisch vorbereiten, sondern auch auf den Umgang mit der Mentalität der Amerikaner.“

(Bericht aus Interviews)

4. Ein Expatriate im Auslandseinsatz berichtet:

„Für insgesamt zwei Jahre wurde ich von meinem Unternehmen, das in der Unternehmensberatung in Deutschland tätig ist, zu unserer Vertretung in Moskau entsandt. Insgesamt waren im Moskauer Büro ca. 15 Experten aus verschiedenen Ländern tätig. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter (etwa 95 %) stammte aus Russland. Sowohl die Vorbereitungsphase als auch die erste Woche nach Ankunft in Moskau waren gut organisiert. Momente der Frustration gab es zwar genug, aber man hatte sich in gewisser Weise auch mental darauf vorbereitet, was einen erwartet. Im beruflichen Bereich gab es die größten Anpassungsprobleme, vor allem aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsweise und Organisation im Vergleich zu Deutschland. Nach ein paar Monaten gewöhnt man sich allerdings an die Mentalität der russischen Kollegen und erkennt, dass Deutschland nicht unbedingt das Maß aller Dinge sein muss und es auch anders genauso gut funktioniert. Hilfreich in dieser Phase aber war sicherlich auch der Austausch mit den anderen Expatriates. Allerdings stellt jeder Arbeitsplatzwechsel innerhalb Deutschlands eine ähnliche Situation dar.“

Die größten Probleme gab es im privaten Bereich. Das bisherige soziale Umfeld musste neu entwickelt und organisiert werden: Neue Freunde mussten gefunden werden. Alltägliche, einfache Dinge wie Einkaufen gestalten sich aufgrund sprachlicher und kultureller Probleme schwierig und zeitraubend, zumindest in der Anfangsphase ist man auf die Unterstützung vor allem durch Kollegen aus Deutschland angewiesen. Andererseits ist genau dies die interessante Seite bei einem Auslandseinsatz. Zudem ist man nicht allein: Andere Expatriates teilen das Schicksal und stehen unterstützend zur Seite. Nach ein paar Monaten habe ich mich schließlich akklimatisiert und fühlte mich heimisch.

Die Rückkehr und die Integration nach zwei Jahren verliefen nicht einfacher, eher schwieriger. Erst einmal hieß es, Abschied nehmen von der neu gewonnenen Heimat, von Freundschaften, und wieder in die „Normalität“ zurückzukehren. Die größten Schwierigkeiten gab es bei der Rückkehr allerdings nicht im privaten, sondern im beruflichen Feld. Die Zeit bleibt während der Abwesenheit in einer Gesellschaft nicht stehen, und man kann nicht davon ausgehen, dass man mit offenen Armen wieder empfangen wird. Kunden und Mandate, die man vor dem Auslandseinsatz betreut hat, werden nun von anderen Kollegen betreut. Wer ist schon so selbstlos und weicht von seiner Position, nur weil ein Kollege aus dem Ausland zurückkehrt? Hier gibt es sicherlich das größte Frustrationspotenzial, denn insgeheim hat man sich ja auch aus dem Auslandseinsatz eine berufliche Weiterentwicklung versprochen, auch viel Zeit und Nerven investiert (von privaten Schwierigkeiten mit dem Partner ganz zu schweigen). Insgesamt war ich während der Anfangsphase meiner Rückkehr froh, den Auslandseinsatz nicht nur aus beruflichen Gründen, sondern auch aus privatem Interesse unternommen zu haben. Aus persönlicher Sicht hat sich der Auslandseinsatz sicherlich voll gelohnt. Den beruflichen Nutzen muss man eher langfristig sehen. Die Erfahrungen und Kenntnisse, die man im Ausland gewonnen hat, können in der Regel nicht sofort verwertet werden, machen sich aber sicherlich in jedem Lebenslauf gut.

Unbedingt notwendig für eine erfolgreiche berufliche Reintegration ist, dass man während des Auslandseinsatzes niemals die Rückkehr aus dem Auge verliert. Unabdingbar ist, dass der Kontakt zu den Kollegen in der Heimat immer aufrechterhalten bleibt und ein Kontaktpartner im Heimatland zugewiesen wird. Mit ihm sollte man frühzeitig für zukünftige Positionen nach der Rückkehr sprechen. Hierbei steht überwiegend der Entsendete in der Pflicht. Er muss immer wieder den Kontakt mit der Heimatgesellschaft suchen. Das „alte“ Netzwerk sollte gepflegt werden. Besuche im Heimatland soll genutzt werden, um kurz bei den alten Kollegen vorbeizuschauen. Fortbildungsangebote der Heimatgesellschaft sollten besucht werden, um den beruflichen Anschluss nicht zu verpassen. Alles in allem muss für eine gute berufliche Reintegration bereits während der Entsendung gesorgt werden. Ferner kann man nicht damit rechnen, dass sich die Entsendung sofort beruflich auszahlt. Es ist eher eine langfristige Investition, die sich aber früher oder später auszahlen wird.

In diesen Berichten werden schon einige zentrale Aspekte und Anforderungen angesprochen, die einerseits mit den charakteristischen Merkmalen kultureller Überschneidungssituationen zu tun haben und andererseits mit den Möglichkeiten und Problemen im Zusammenhang mit der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertig-

keiten im Umgang mit interkulturellen Diversitäten zusammenhängen, wie z. B. Differenzen zwischen Erwartung und Realität, erwartete und erfahrene kulturelle Ähnlichkeit und Unähnlichkeit, kulturell angemessenes und adäquates Reagieren, Divergenzen zwischen Selbstbild und Fremdbild sowie vermutetem Fremdbild, Ignoranz in Bezug auf die Notwendigkeit interkultureller Orientierungstrainings, unterschiedliche Ursachenzuschreibungen für wirtschaftliche Misserfolge im Ziel-land u. Ä. Auf alle diese Punkte wird im Verlauf der weiteren Themenbehandlung ausführlich eingegangen.

Ergänzend zu diesen Berichten von Fach- und Führungskräften im Auslandseinsatz und dem, was sie dabei über die Schwierigkeiten der Anpassung an eine neue Umgebung und Kultur und was sie zusätzlich noch an kulturspezifischen Verhaltensweisen berichten, werden im Folgenden kulturspezifisch determinierte Probleme in der Kooperation mit ausländischen Partnern geschildert, die aufgrund der von ihnen ausgehenden erwartungswidrigen Verhaltensreaktionen irritieren, verunsichern und zum Orientierungsverlust führen. Sie illustrieren die Bedeutung interkultureller Handlungskompetenz für das Gelingen der Zusammenarbeit und der Vermeidung von Frustration und Orientierungslosigkeit.

## 2.4 Fallbeispiele kulturell bedingt kritischer Interaktionssituationen: Ursachen und Wirkungen

---

### Fallbeispiel: deutsch-amerikanischer Studentenaustausch

Eine US-amerikanische Studentin in Deutschland berichtet:

„Mithilfe eines Studienstipendiums bin ich für sechs Monate nach Deutschland gekommen, an eine weltweit bekannte und für ihre Forschungen berühmte Universität. Inzwischen fühle ich mich in Deutschland ganz wohl und komme mit dem Studium gut voran. Der Beginn in Deutschland war allerdings für mich sehr schwer. Die deutsche Sprache bereitete mir keine Schwierigkeiten, denn ich hatte vorher mehrere Deutschkurse besucht. Probleme bereitete mir aber der Umgang mit den deutschen Gesprächspartnern, auch mit den deutschen Kommilitonen und Kommilitoninnen. Schon nach kurzer Zeit merkte ich, dass niemand mich von sich aus ansprach, keiner suchte direkt ein Gespräch mit mir. Wenn ich von mir aus jemanden ansprach, den ich im Wohnheim schon häufiger gesehen hatte und mit dem ich nun plaudern wollte, hatte ich immer den Eindruck, dies sei unpassend. Die Reaktion der Deutschen war nicht teilnahmsvoll, sondern eher von Irritation und Ablehnung geprägt. Zunächst dachte ich, dies läge an meinem Aussehen, meiner Kleidung oder daran, dass mein Deutsch vielleicht noch einen amerikanischen Dialekt zu erkennen gibt, dann aber fiel mir auf, dass Deutsche auch untereinander nicht viel miteinander reden. Ich hatte den Eindruck gewonnen, dass sie nur dann gesprächig sind, wenn es etwas Wichtiges zu besprechen gibt, sonst aber eher schweigen. Daran habe ich mich inzwischen gewöhnt, und ich spreche von mir aus niemanden mehr so an, wie ich das von zu Hause gewohnt bin. Allerdings kann ich dieses Verhalten der Deutschen überhaupt nicht verstehen, und das bis heute nicht.

Bei uns in den USA ist es üblich, zu jeder Zeit mit jedem Menschen, dem man begegnet, der einem nahekommt, und das in Situationen, die es erlauben, miteinander zu

sprechen, zum Beispiel im Studentenheim, in den Seminarpausen oder in der Mensa, man begrüßt sich mit einem Hallo und erkundigt sich nach dem Wohlergehen des Gesprächspartners und schafft so eine gute Atmosphäre. Man fragt nach seinem Wohlergehen und ob man sich gegenseitig helfen kann, und nicht selten verabredet man sich noch für weitere Treffen. Das gilt auch für Personen, denen man zum ersten Mal begegnet. Das ist manchmal ganz schön stressig, aber tun wir das nicht, fühlen wir uns unwohl und in gewisser Weise auch etwas schuldig.“

Ein deutscher Student in den USA berichtet:

„Um Daten für meine Dissertation zu sammeln, vermittelte mein Professor mir ein einjähriges Forschungsstipendium an einer amerikanischen Universität. Ich war noch nie in den USA gewesen und kannte auch aus meiner bisherigen Studienzeit keine Amerikaner. Was mich am Anfang meines Aufenthalts in den USA am meisten überraschte, ja richtig überwältigte, war die Aufgeschlossenheit und Kontaktfreudigkeit der Amerikaner. Überall wurde ich so freundlich empfangen und in Gespräche verwickelt, als wäre ich ein alter Bekannter, dabei begegnete ich allen doch zum ersten Mal. Im Supermarkt, im Studentenwohnheim, an der Universität der Mensa, in öffentlichen Verkehrsmitteln wurde ich angesprochen und war schnell in ein Gespräch über meine Herkunft, den Grund der Reise in die USA, meine Forschungsarbeiten, meine Hobbys und meine beruflichen Ziele gleichsam hineingezogen. Nachher war ich manchmal selbst von mir überrascht, was ich alles wildfremden Menschen von mir erzählt hatte und was ich alles von ihnen erfahren habe. Viele boten mir auch von sich aus Hilfe an und wollten Kontakte herstellen, die für meine Studien wichtig sein könnten. Von den amerikanischen Kommilitoninnen und Kommilitonen wurde ich immer wieder zu gemeinsamen Treffen, Kinobesuchen und Kneipen eingeladen. Allerdings merke ich auch schnell, dass manche Einladung nicht so ernst gemeint war, wie ich sie aufgefasst hatte, sie wurde kurzfristig abgesagt oder in eine unklare Zukunft hinein verschoben. Aus den freundschaftlichen Einladungen und Verabredungen, so hatte ich es gelernt, kann man nicht unbedingt eine verbindliche Verpflichtung ableiten. Das hat mich manchmal schon enttäuscht und auch etwas gekränkt. Das permanente Gefordert sein, mit jedem, dem man nahekommt, ein Gespräch zu beginnen und auf seine Gesprächswünsche eingehen zu müssen, war auch oft sehr belastend. Für so jemanden wie mich, der sich in eine so völlig neue Umgebung einleben und an eine so ganz andere soziale Lebensweise gewöhnen musste, war das zunächst alles fremd und gewöhnungsbedürftig, aber die selbstverständliche Offenheit der Amerikaner empfand ich dann auch als Wohltat, und all das erleichterte mir die Eingewöhnung sehr.“

**Erläuterungen:** In diesen beiden Beispielfällen erfahren die handelnden Personen in einer Erstbegegnungssituation eine Reaktion des Partners, die sie nicht erwartet haben. Das führt zunächst zu emotionalen Belastungen, es macht sie stutzig, es irritiert und verunsichert, zeigt aber zugleich auch den Weg auf, wie man sich in der neuen Umgebung (Kultur) kulturadäquat zu verhalten hat. Die amerikanische Studentin und der deutsche Doktorand passen sich den Gegebenheiten an, obwohl sie die Gründe für das ungewohnte Verhalten nicht verstehen.

In allen Kulturen gibt es tradierte Regeln und Verhaltensnormen, die befolgt werden müssen, wenn man auf Mitmenschen trifft, die man schon kennt oder denen man erstmalig begegnet. Als angemessenes und normgerechtes Verhalten bei Erstbegegnungen wie in den beiden Beispielen gilt für Deutsche die Regel, erst einmal zu reflektieren und zu differenzieren in „Bin ich dem schon einmal begegnet? Kenne ich den?“ Wenn nicht, besteht zunächst einmal keine Verpflichtung, ein Gespräch zu beginnen. Bin ich dem schon einmal begegnet – dann reicht ein kurzer Gruß. Das gilt auch für die Begegnung mit Menschen in Räumen, in denen man nahe beieinander steht oder sitzt, wie zum Beispiel Aufzüge und Wartezimmer. Kenne ich die Person, der ich gerade begegne, sollte ich mich nach ihrem Befinden erkundigen, und wenn ich sie gut kenne, ist es angebracht, mit ihr ein ausführliches Gespräch zu beginnen und mich nach ihrem Wohlbefinden und dem ihrer Familie zu erkundigen. Eventuell begrüße ich sie dann auch mit Handschlag. Bin ich mit ihr verwandt, umarme ich sie, eventuell gebe ich ihr einen Kuss, nehme mir die Zeit zum ausführlichen Plaudern und lade sie eventuell noch zu einem Kaffee ein. Das hat aber alles mit einem gewissen Maß an Zurückhaltung zu erfolgen, denn in Deutschland lautet die Vorschrift für eine gesittete Gestaltung interpersonaler Begegnungen: „Mische dich nicht ungefragt in die Angelegenheiten eines anderen Menschen ein! „Distanzlosigkeit“, „Zudringlichkeit“ und „Aufdringlichkeit“ werden stärker mit Ablehnung bestraft als ein gewisses Maß sozialer Hemmungen und Kontaktzurückhaltung.

Dieses Verhalten steht im diametralen Kontrast zum angemessenen Sozialverhalten zwischen Personen in den USA. Direktes, freundliches und Hilfsbereitschaft signalisierendes Verhalten, aktiv auf jede in der Nähe befindliche Person zuzugehen ist ebenso selbstverständlich wie den Gesprächspartner nach seinen Befindlichkeiten, Plänen, Zielen, Emotionen zu fragen, gegebenenfalls ein längeres Gespräch anzustoßen und Verabredungen für zukünftige Treffen vorzuschlagen. Dies sind selbstverständliche Bestandteile jeder zwischenmenschlichen Begegnung in den USA. Dieses Verhalten folgt der Regel: „soziale Distanzminimierung, also Herstellen von sozialer Nähe verbunden mit Akzeptanz und Vertrautheit.“

Wer diese kulturell bedingten Unterschiede im zwischenmenschlichen Verhalten bei US-Amerikanern und Deutschen kennt, kann mit den erwartungswidrigen Verhaltensweisen besser umgehen, denn negative Emotionen und Orientierungsverluste sind minimiert und Anreize zur positiven Einschätzung der ungewohnten Verhaltensreaktionen und die Erwartung, sie produktiv bewältigen zu können, aktiviert. So kommt interkulturelle Kompetenz im Bereich des so wichtigen zwischenmenschlichen Verhaltens bei interpersonellen Begegnungen in Gang.

### **Fallbeispiel: Flüchtlings- und Migrantenbetreuung**

Eine gelernte Sozialarbeiterin berichtet:

„Ich habe nun schon 18 Jahre in einer Beratungseinrichtung für weibliche Flüchtlinge und Migranten gearbeitet. Nun habe ich das Pensionsalter erreicht und gehe in den Ruhestand. Die Arbeit hat mir Freude bereitet, obwohl auch viele kritische Problemfälle zu bewältigen waren. Manche Klienten stellten immer wieder nur Forderungen, viele waren aber auch mit dem Beratungsangebot zufrieden und dankbar für die Hilfe. Wenn sie es bei ihren sonstigen Belastungen bewältigen konnten, boten einige sogar an, ehrenamtlich in der Einrichtung mitzuhelfen. So entwickelte sich allmählich zwischen mir und

diesen ehrenamtlichen Helfern und Helferinnen ein gewisses Vertrauensverhältnis. Nach der Verabschiedungsfeier zu meiner Pensionierung kam eine Frau aus der Gruppe der ehrenamtlichen Helferinnen, die als alleinerziehende Mutter vor fünf Jahren aus dem Kosovo mit zwei Kindern geflohen war und jetzt finanziell so gerade über die Runden kommt, auf mich zu, fasste mich an die Hand, bedankte sich überschwänglich für das ihr entgegengebrachte Wohlwollen und die geleistete Hilfe und drückte mir dabei schnell einen 50-€-Schein in die Hand. Da ich wusste, welchen hohen Wert ein 20-€-Schein für die Frau hatte und ich auch aufgrund meiner beruflichen Verpflichtung von unseren Klienten kein Geld oder sonstige Geschenke annehmen zu dürfte, verweigerte ich die Annahme. Sie ließ aber nicht locker, betonte, wie sehr ich ihr doch geholfen hätte, die Anfangszeit zu bewältigen, und wie gut und vertrauensvoll wir doch immer zusammengearbeitet hätten und dass sie sich dafür mit dieser Kleinigkeit bedanken möchte. Sie betonte noch, dass sie ohne mich nie so weit gekommen wäre. Sie war außer sich vor Erregung und rief schließlich, wenn ich den Schein nicht annähme, würde sie sie ihn vor meinen Augen zerreißen – und brach dann in Tränen aus. Ich versuchte noch, sie etwas zu beruhigen und ihr zu erklären, dass ich nach den geltenden Arbeitsvorschriften ein solches Geschenk überhaupt nicht annehmen dürfte, aber dazu kam es nicht mehr, denn die Kosovarin verließ wutentbrannt und weinend die Abschiedsfeier.

Ich habe überhaupt nicht verstanden, warum die sonst immer so ruhig und beherrscht wirkende Kosovarin sich so aufgeregt hat und so wütend geworden ist.

Die Abschiedsfeier war dadurch natürlich massiv gestört worden.“

(Mündlicher Bericht aus Interviews)

**Erläuterungen:** Die handelnden Personen haben offensichtlich sehr unterschiedliche Vorstellungen von dem Beziehungsverhältnis, was sich im Lauf der Zeit zwischen ihnen entwickelt hatte. Aus Sicht von Frau Meier hat sie der Frau so geholfen und mit ihr als ehrenamtliche Kraft so zusammengearbeitet wie mit anderen Flüchtlingen auch. Aus Sicht der Kosovarin hatte sich allerdings zwischen ihr und Frau Meier mit der Zeit ein besonders freundschaftliches Verhältnis entwickelt, denn sie konnte sich einfach nicht vorstellen, dass Frau Meier als bezahlte Angestellte ihr gegenüber so viel Freundlichkeit, Hilfe und Zuwendung entgegenbrachte. Sie hatte in ihrer Heimat immer nur erfahren, dass Angestellte nur das Nötigste an Hilfe anboten, wenn überhaupt, und das auch oft nur gegen eine zusätzliche Bezahlung. Deshalb wollte sie sich mit dem Geldbetrag erkenntlich zeigen und auf diese Weise das besondere Freundschaftsverhältnis zwischen ihr und Frau Meier betonen, dokumentieren und erhalten. Die Irritationen entstanden aus kulturspezifisch geprägten unterschiedlichen Sichtweisen auf eine sachlich notwendige Dienstleistung. Aus Sicht von Frau Meier hat sie die ihr aufgetragene und bezahlte Arbeit fachlich kompetent geleistet. Aus Sicht der Kosovarin war daraus eine enge Freundschaft entstanden, die Bestand haben sollte.

#### **Fallbeispiel: eine deutsch-französische Firmenkooperation**

Der Geschäftsführer eines deutschen mittelständischen Unternehmens, Herr Hauf, und Herr Miro, Besitzer eines französischen Familienunternehmens, lernen sich auf der Hannover-Messe kennen. Sie stellen fest, dass es bei einer engen Kooperation zwi-

schen ihren beiden Unternehmen im Bereich der Teilefertigung und Materialbeschaffung erhebliche Synergiepotenziale geben könnte, die beide im internationalen Wettbewerb zugutekämen. Sie kommen überein, dass es sich hier also um eine klassische Win-Win-Situation handeln könnte. Sie informieren ihre Firmenleitungen, und mit deren Zustimmung beschließen sie, dass jeder zunächst für sich Überlegungen anstellt, wie eine solche Kooperation aussehen könnte, um dann die Konzepte auszutauschen und sie gemeinsam zu diskutieren.

Nach zwei Wochen schickt Herr Hauf sein Konzept an Herrn Miro. Es enthält mehrere grundlegende Gedanken zum Projekt, eine Auflistung der Vor- und Nachteile für beide Seiten, Vorschläge für die weiteren Schritte und eine auf fünf Jahre angelegte, vorläufige Budgetplanung. Als er nach einem Monat von Herrn Miro noch keine Antwort erhalten hat, schreibt er eine E-Mail mit der Bitte um Rückmeldung. Als er einen Monat später immer noch nichts von Herrn Miro gehört hat, macht er sich Sorgen, ob Herr Miro das Konzept überhaupt erreicht hat oder ob ihm etwas zugestoßen sein könnte. Zudem fragt seine Geschäftsleitung immer mal wieder nach, was denn aus dem so interessanten Kooperationsprojekt inzwischen geworden ist und ob es vorangeht. Schließlich ruft Herr Hauf in Paris an, bekommt aber Herrn Miro nicht ans Telefon, da er, wie seine Sekretärin mitteilt, zu beschäftigt ist. Bei weiteren Anrufen bekommt er zur Antwort, Herr Miro sei auf Auslandsreisen oder, ein anderes Mal, im Urlaub.

Herr Hauf versteht nicht, warum die Sache nicht vorangeht und warum Herr Miro sich so offensichtlich verleugnen lässt. Er weiß auch nicht, was er weiter unternehmen kann, um herauszufinden, was da wirklich los ist, und um das Projekt voranzubringen oder um es definitiv zu beenden. Schließlich schreibt Herr Hauf eine Mail an Herrn Miro mit folgendem Inhalt: Er habe nun zimal vergeblich versucht ihn zu erreichen, um zu erkunden, wie weit er mit dem angestrebten Kooperationsprojekt vorangekommen sei, denn immerhin sei er beim ersten Gespräch anlässlich der Hannover-Messe sehr interessiert gewesen, und er hätte sehr euphorisch auf den Vorschlag reagiert, sofort Kooperationsmöglichkeiten zu erkunden. Nun höre er nichts mehr von ihm und wüsste nicht, wie es weitergehen solle. Herr Hauf betonte auch noch, dass er bereits Vorarbeiten geleistet hätte und nun auf eine konstruktive Antwort von ihm warte, um seine ausgearbeiteten Vorschläge für ein gemeinsames Konzept mit ihm zu diskutieren. Er habe ihn doch damals mit seiner Begeisterung angestachelt, und deshalb habe er sich auch sofort hingeworfen und neben seiner Alltagsarbeit das Konzept als eine erste Arbeits- und Diskussionsgrundlage erstellt. Nun hätte er von ihm gerne gewusst, ob er überhaupt noch an dem Projekt interessiert wäre. Auf dieses Schreiben hat Herr Hauf nie eine Antwort bekommen, obwohl er weiß, dass es definitiv Herrn Miro zur Kenntnis gebracht wurde.

**Erläuterungen:** Industriemessen sind dazu da, sich mit seinen Unternehmen zu präsentieren, um Kunden anzuwerben, interessante Gespräche mit Partnern, altbekannten oder neuen, zu führen und um zu erfahren, wie die Mitbewerber, Konkurrenten und Neulinge sich präsentieren. Alle beteiligten Personen, so sicher auch Herr Miro und Herr Hauf, sind froh, interessante und für ihre Unternehmen Erfolg versprechende Gespräche führen und neue Kontakte herstellen zu können. Insofern ist die Art der Begegnung für sie nichts Außergewöhnliches. Das Messengeschehen in

Verbindung mit der Umsetzung dort erkannter und angewandter Kooperationsmöglichkeiten in den Unternehmensalltag ist aber eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Herr Hauf ist in seinem deutschen Unternehmen in einer Position, den angebahnten Kontakt mit Herrn Miro weiterführen und vertiefen zu können. Nun lädt er aber seinen neu gewonnenen französischen Kollegen Herrn Miro nicht zu einem opulenten Geschäftsessen mit gutem französischem Wein, verbunden mit einer Betriebsbesichtigung, bei sich zu Hause ein, um die angebahnte Zusammenarbeit zu vertiefen, sondern präsentiert ihm sofort ein ausgearbeitetes Konzept für die zukünftige Zusammenarbeit, verbunden mit der höflichen Aufforderung, mit ihm darüber zu diskutieren. Herr Hauf geht es darum, die interessant erscheinende „geschäftliche Sache“ vorzubringen. Dabei zeigt er keinerlei persönliches Interesse an seinem zukünftigen französischen Partner als Person. Auch dessen Position und Entscheidungsbefugnisse in dessen französischem Unternehmen interessieren ihn nicht. Er geht auch nicht auf die bei dem Treffen in Hannover von Herrn Miro gemachten Vorschläge und seine dabei gezeigte Euphorie ein. Die wird von Herrn Hauf nur zweckgebunden verstanden und projektbezogen eingesetzt. In Frankreich würde es sich kein Unternehmer in gehobener Managementposition gefallen lassen, wie ein „Laufbursche“ behandelt zu werden, und von einem deutschen Geschäftsmann schon gar nicht. Herr Hauf liefert Herrn Miro ein Konzept für die Entwicklung der angedachten Kooperation und verlangt von ihm, dies zu lesen, sich dazu Gedanken zu machen, diese ihm mitzuteilen und dann weiter an dem Projekt zu arbeiten. Für einen französischen Chef und Unternehmer ist es aber von zentraler Bedeutung, alle Entscheidungen, Projekte und Zukunftsvisionen und die dazu erforderlichen organisatorischen Schritte selbst zu bestimmen.

„Herr Hauf hätte gut daran getan, seine aus deutscher Sicht nachvollziehbare Verärgerung nicht zum Ausdruck zu bringen. Er hätte das Verhalten seines französischen Partners über sich ergehen lassen sollen und sich erkundigen und lernen sollen, wie man sich in Frankreich als Chef in Position setzt, und er hätte abwarten sollen, was Herr Miro mit ihm und den präsentierten Arbeitsergebnissen vorhat.

Er sollte sich darauf einstellen, dass, wenn dann geklärt ist, wer das Sagen hat, noch genügend Gelegenheit gegeben sein wird, seine Ergebnisse in die Diskussion mit einzubringen. Möglicherweise gäben seine Ergebnisse nachher sogar den Ausschlag für die neue Kooperation, und Herr Miro würdigte bei einem erneuten Treffen seine Arbeit. Zu Hause und vor Publikum wird er möglicherweise demonstrieren, dass er entschieden hat, ob und wie nach dem von Herrn Haufe erarbeiteten Verfahren vorzugehen ist. Auf diese Weise wäre allen berechtigten Anliegen Rechnung getragen worden: Denn der französische Chef hätte gezeigt, was er kann, und dass er das Heft in der Hand hat; Herrn Haufs Arbeiten wären gebührend gewürdigt worden und alle beteiligten Personen auf beiden Seiten wären zufrieden, denn sie wüssten nun, dass die beiden Chefs für das weitere Vorgehen die Verantwortung übernehmen.“ (Mayr & Thomas, 2008, S. 81).

Um die Kooperation zum Erfolg zu führen, wird sich Herr Hauf noch einiges einfallen lassen müssen, besonders im Bereich der privaten Kontakte, damit Herr Miro den Eindruck bekommt, seiner Stellung entsprechend von Herrn Hauf gebührend gewürdigt zu werden, und nicht der getriebene, sondern der ideenreiche und kreative Antreiber zu sein.

**Fallbeispiel: Verhandlungsprobleme in China**

Herr Dipl.-Ing. Simon ist für ein deutsches Unternehmen als Verkaufsleiter weltweit unterwegs. Sein Unternehmen konkurriert im Bereich der Blitzableitertechnik mit einigen wenigen amerikanischen Firmen, verfügt aber über die meisten Patente auf diesem Gebiet und ist insofern Weltmarktführer. Nun soll er den chinesischen Markt erschließen. Bei zwei Besuchen entsprechender Technikkessen in Peking und Shanghai hatte er Erfolg versprechende Kontakte zu chinesischen Kollegen, alles gut ausgebildete Ingenieure, aufbauen können. Er wurde mehrfach von ihnen zu Restaurantbesuchen eingeladen und er hatte sich ebenfalls mit Einladungen revanchiert.

Von Deutschland aus verschickte er dann Angebotsbroschüren seiner Firma an sie. Über E-Mails versuchte er mit ihnen in Kontakt zu bleiben, um zu erkunden, inwieweit sie weiterhin an einer Zusammenarbeit interessiert wären. Zu seiner Überraschung und seinem Bedauern erhielt er aber auf alle diese Mails keine Rückmeldung.

Als er wegen eines anderen Projekts wieder einmal in Beijing war, rief er sie an und wurde sofort zu einem Besuch eingeladen. Er war darüber sehr erfreut überrascht, wie detailliert sich die beiden chinesischen Ingenieure inzwischen über seine Firma und ihr Angebotsspektrum an modernen Blitzableiteranlagen informiert hatten. Offensichtlich waren sie doch an der Zusammenarbeit interessiert. Ohne einen Auftrag von seinem Chef abzuwarten, nutzte er nun die Möglichkeit bereits, erste Vorverhandlungen aufzunehmen. Das war der Start für vier weitere Verhandlungsrunden in Beijing im Laufe des Jahres. Nach einer mehrmonatigen Pause reiste er dann wieder. Und, wie er hoffte, letztmalig zu Verhandlungen nach Beijing. Seine chinesischen Partner signalisierten weiterhin Interesse an der Zusammenarbeit, aber er gewann mehr und mehr den Eindruck, dass die Verhandlungen doch nicht so richtig vorankommen und ein Vertragsabschluss nicht in Sicht war. Inzwischen hatte er aus dem Stammhaus erfahren, dass der Geschäftsführung des Unternehmens seine Verhandlungen nicht effektiv genug zu verlaufen schienen und dass man auch Missfallen über seine „wenig glückliche“ Verhandlungsführung geäußert hatte.

Bei Herrn Müller stauten sich Frust und Verärgerung auf. Als auch in einer weiteren Verhandlungsrunde aus seiner Sicht keine Einigung zustande kommen zu schien, glaubte Herr Simon, die Taktik seiner chinesischen Verhandlungspartner durchschaut zu haben. Sie wollten ihn doch nur hinhalten, um möglichst viele Informationen aus ihm herauszupressen, mit denen sie dann sein Unternehmen gegen die Konkurrenz ausspielen konnten. Er war wütend und verärgert über seine Verhandlungspartner, hinzu kamen die Belastungen der zermürbenden Verhandlungswochen.

Zu guter Letzt zeigte er eine Reaktion, die man hierzulande mit dem „denen mal ordentlich Bescheid sagen!“ und „kräftig auf den Tisch hauen!“ beschreiben würde.

Völlig unvermittelt schrie er seine chinesischen Verhandlungspartner an, er sei nicht mehr bereit, sich weiter hinhalten zu lassen, das „um den heißen Brei Herumreden müsse endlich aufhören, er wolle Klarheit und Verbindlichkeit und überhaupt seine Geduld sei nun am Ende“. Die chinesischen Verhandlungspartner wurden blass und schwiegen. Die Verhandlungen kamen nicht zum Abschluss.

Nach seiner Rückkehr in die Heimat erfuhr Herr Simon von seinem Vorgesetzten, dass dies seine letzte Chinareise gewesen sei. Die Chinesen hätten zwar brieflich weiterhin Interesse an dem geplanten Geschäft geäußert, ohne aber auf die von ihm geführten Verhandlungen auch nur mit einem Wort einzugehen. Man müsse wohl mehr oder weniger wieder von vorne anfangen, und dies mit einem anderen Firmenvertreter.

**Erläuterungen:** In Bezug auf die interkulturell relevanten Problemstellungen ergeben sich eine Reihe von Fragen:

Wieso erzeugt das Verhalten der Chinesen bei Herrn Simon den Eindruck, dass sie überhaupt nicht daran denken, seriös zu verhandeln, sondern nur an seinen Informationen interessiert sind, um ihn gegen Konkurrenten ausspielen zu können?

Welche Verhaltensweisen der chinesischen Partner belasten Herrn Simon so massiv, dass er so heftig reagiert?

Warum haben die chinesischen Partner nach den Beschwerden von Herrn Simon, er sei nicht mehr bereit, sich weiter hinhalten zu lassen, geschwiegen, anstatt auf seine Vorhaltungen einzugehen?

Warum akzeptieren die Chinesen Herrn Simon nicht mehr als Verhandlungspartner?

Was hätte Herr Simon tun können, um bei den Verhandlungen ein positives und produktives Ergebnis zu erreichen?

Welche kulturspezifischen Orientierungen sind für die Auslösung des Konflikts verantwortlich?

Wie sollte sich die deutsche Firmenleitung nun verhalten?

Einige dieser Fragen hätten sich Herr Simon und seine Firmenleitung schon während der laufenden Verhandlungen stellen müssen, und besonders, nachdem sie erfolglos zu Ende gegangen waren. Sie hätten sich dabei schon bei erfahrenen Experten, die sich mit der chinesischen Mentalität auskennen, nach dem in China üblichen Verlauf solcher Verhandlungen erkundigen können, um zu erfahren und zu lernen, womit man im Umgang mit chinesischen Partnern zu rechnen hat und wie man auffällige Verhaltensweisen im Zusammenhang mit Verhandlungsvorgängen bewerten sollte. Nützlich wäre es auch gewesen, sich vorher oder während der Verhandlungen darüber zu informieren, wie man in China miteinander kommuniziert, besonders in Erstbegegnungssituationen, und was dabei zu beachten ist, um Missverständnisse zu vermeiden, oder, wenn sie auftreten, geeignete Mittel und Wege zu ihrer Bereinigung zu finden.

Sie hätten dabei sehr schnell die Erkenntnis gewinnen können, dass für Chinesen als oberstes Gebot gilt: Gesicht geben! Gesicht wahren! Und Gesichtsverlust vermeiden!

Das Konzept „Gesicht wahren“ bedeutet generell, Peinlichkeiten im sozialen Umgang zu vermeiden. Es ist eng mit der Etikette verbunden, da durch ihre rechte Anwendung und Ausübung das Gesicht gewahrt bleibt oder im negativen Fall verloren geht. Das „Gesicht wahren“ ist eines der ältesten Konzepte der Eigenwahrnehmung und Selbstdefinition im sozialen Umgang und im moralischen Verhalten der Chinesen. Das Konzept des Gesichts steht traditionell für die Einhaltung aller moralischen Tugenden wie Loyalität, Einhaltung der Hierarchie oder Pietät. Übertritt jemand bewusst die moralischen Normen oder lehnt diese offen ab, so spricht man davon, dass diese Person „kein Gesicht will“, was einem Ausschluss aus der sozialen Gemeinschaft führt und damit der Definition als „Nicht-Person“ gleichkommt. Die praktische Anwendung des Gesichtskonzepts umfasst verschiedene Aspekte und ist für das zwischenmenschliche Zusammenleben von allergrößter Bedeutung. Insbesondere dann, wenn es, wie in dem Fallbeispiel, um Verhandlungen über wichtige zukünftige geschäftliche Angelegenheiten geht.

Aus Sicht der chinesischen Gesprächspartner hatte Herr Simon natürlich „Gesicht“, das hat er dann aber durch die Art seines Auftretens im weiteren Verlauf der

Verhandlungen dadurch verloren, dass er den Chinesen ihr „Gesicht“ genommen hat. Herr Simon hätte mehr Geduld aufbringen müssen, was den Verlauf der Verhandlungen anbetrifft, er hat versäumt, über Dritte Informationen über den Verlauf der Verhandlungen auf chinesischer Seite einzuholen. Solche Informationen hätten ihm helfen können zu verstehen, warum sich die Verhandlungen so lange hinziehen. Zum kompletten Abbruch der Verhandlungen musste es kommen, als Herr Simon, ohne jedes Wissen über das Geschehen auf chinesischer Seite, seinen Verhandlungspartner unterstellte, sie würden ihn hintergehen und nicht aufrichtig mit ihm verhandeln.

Erstbegegnungen und die kulturell bedingt kritischen Interaktionssituationen bei erwartungswidrigen Entscheidungen, Reaktionen und Handlungen ihrer Partner zeigen, wie schwierig es ist, zu Einsicht und Verständnis für die unerwarteten Verhaltensweisen der ausländischen Partner zu kommen. Ein zentrales Merkmal interkultureller Handlungskompetenz besteht in der Bereitschaft und Fähigkeit, die kulturellen Bedingtheiten der Wahrnehmung, des Urteilens, des Empfindens des Handelns bei sich selbst und anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen. Das gelingt auch nur dann, wenn eine Grundhaltung kultureller Wertschätzung entwickelt ist. Dazu gehört die Anerkennung der eigenen kulturell bedingten spezifischen Werte, Normen, Verhaltensregeln ebenso wie die des Interaktionspartners und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Man muss schon bereit und fähig sein, sich auf den Partner einzulassen und seine spezifische Andersartigkeit ebenso wertzuschätzen wie die eigene. Die dazu notwendigen Informationen und Einsichten gewinnt man auf unterschiedlichen Wegen:

1. Teilnahme an Ausbildungs- und Trainingsseminaren, die landeskundliche Informationen vermitteln und Übungen anbieten, in denen man lernt, z. B. in videobasierten Rollenspielen, mit den unvertrauten Verhaltensweisen wie Begrüßungsgesten, Reaktionen auf Kritik, Herstellung von Glaubwürdigkeit, Vertrauensbekundungen, Zustimmung und Ablehnung umzugehen.
2. Informationen erwerben über landeskundliche Besonderheiten in Bezug auf den Verlauf der Geschichte des Landes, religiöser und spiritueller Orientierungen, des Erziehungs- und Bildungswesens, der Wirtschaftsgeschichte, der Industrialisierung, der innenpolitischen Lage und der Entwicklung internationaler Beziehungen. Informationen über die aktuelle Lage von gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen, rechtsstaatlichen und familiären Belangen.
3. Gezielte Befragungen deutscher Kollegen mit langjährigen Auslandserfahrungen, generell und in Bezug auf den Einsatz, und von Experten, die in unterschiedlichen Bereichen des Ziellandes Erfahrungen gesammelt haben und dort langjährig tätig waren.
4. Bearbeitung kulturell bedingt kritischer Interaktionssituationen aus dem jeweiligen Zielland gewinnen und didaktisch aufbereitet im Zusammenhang mit Befragungen von Fach und Führungskräften wie z. B. folgende Publikationen:
5. Ein Buchprojekt unter dem Titel „Handlungskompetenz im Ausland“ (Herausgeber Alexander Thomas) (2001 bis 2013) umfasst 40 Bücher im Taschenbuchformat. Jedes dieser Bücher enthält ein Trainingsprogramm für deutsche Manager, Fach- und Führungskräfte zum Selbstlernstudium zur Vorbereitung auf die Kooperation mit Partnern aus dem jeweiligen Zielland. Jedes Buch enthält ca. 20 Fallbeispiele (kulturell bedingter kritischer Interaktionssituationen). Diese kulturell bedingt kritischen Interaktionen wurden gewonnen aus Interviews mit deut-

schen Fach- und Führungskräften an ihren jeweiligen Arbeitsplätzen im Zielland. Zu jeder Interaktionssituation werden die Deutung der Ursachen für das erwartungswidrige Verhalten und die kulturspezifische Bedeutung im Gastland geschildert, ähnlich den Fallbeispielen, die in diesem Kapitel behandelt werden.

Thomas A. et al. (2001–2013) in der Publikationsreihe: Handlungskompetenz im Ausland: „Beruflich in...“. Trainingsmaterialien für deutsche Fach- und Führungskräfte zur Vorbereitung auf den Arbeitseinsatz in 40 Ländern weltweit.

### ■ Fallbeispiel: die Vortragseröffnung

Wissenschaftler publizieren die Ergebnisse ihrer Forschungsarbeiten, oder sie präsentieren sie im Rahmen ihrer universitären Vorlesungen, im Zusammenhang mit Vorträgen auf Kongressen und Tagungen, vor Fachpublikum oder vor einem interessierten Publikum. Für jeden Vortragenden ist es wichtig, sicherzustellen, dass die Zuhörer verstehen, was er ihnen zu sagen hat, dass sie seinem Vortrag aufmerksam zuhören, im Vertrauen, dass es auch stimmt, was er ihnen präsentiert, und ihm ein gewisses Wohlwollen entgegenbringen. Um diese Ziele zu erreichen, wird jeder Vortragende sich bemühen, mit einführenden Worten die Bedürfnisse der Zuhörer zufriedenzustellen. Wenn man wissenschaftliche Vortragseröffnungen aus unterschiedlichen Kulturen miteinander vergleicht, stellt man fest, dass diese kulturspezifisch sehr unterschiedlich ausfallen können. Im Folgenden werden Vortragseröffnungen präsentiert, wie sie in Deutschland, den USA und China üblich sind. Die Texte stammen von Wissenschaftlern aus den jeweiligen Ländern.

#### **Vortragseröffnung Deutschland (Europa)**

Eine deutsche Universität lädt den deutschen Professor Dr. Josef Meier zum Gastvortrag ein, zu dem über 100 Zuhörer gekommen sind.

„Meine sehr verehrten Damen und Herren. Ich werde Ihnen in der nächsten Stunde über die Ergebnisse meiner Forschungsarbeiten berichten. An der Universität Regensburg vertere ich die Fächer Sozialpsychologie und Organisationspsychologie. Seit über einem Vierteljahrhundert befasse ich mich wissenschaftlich mit dem Thema ‚Psychologie interkulturellen Handelns‘.

Unter diesem Themenkomplex sind alle meine Forschungsarbeiten einzuordnen. Bis heute habe ich in diesem Zusammenhang über zehn verschiedene einzelne Forschungsprojekte durchgeführt, die ich Ihnen auf dieser Folie präsentiere.

Die dabei von mir erzielten wissenschaftlichen Befunde habe ich in zahlreichen Büchern und Zeitschriftenaufsätzen publiziert. Die früheren Arbeiten sind in der Publikationsreihe des ‚Sozialwissenschaftlichen Studienkreises für Internationale Probleme‘ (SSIP) erschienen, in dem ich selbst über Jahrzehnte hinweg an maßgeblicher Stelle mitgewirkt habe.

Neuerdings habe ich zudem in dem renommierten deutschen Wissenschaftsverlag Vandenhoeck & Ruprecht eine Publikationsreihe begründet zum Thema ‚Handlungskompetenz im Ausland‘. Die ersten drei Bände von mir und meinen Mitarbeitern sind bereits erschienen oder erscheinen noch in diesem Jahr.

In meinem Vortrag werde ich nun über meine Forschungsergebnisse zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards berichten. Das Kulturstandardkonzept wurde vor 15 Jahren von mir entwickelt und seitdem in vielen von mir geleiteten wissenschaft-

lichen Arbeiten (Dissertationen und Diplomarbeiten) erprobt und weiter ausgebaut. Da ich diesen Vortrag schon mehrfach in ähnlicher Form, wenn auch mit anderen Schwerpunktsetzungen gehalten habe, bin ich sicher, dass ich auch Ihnen einen interessanten Einblick in diese komplexe Thematik bieten kann.“

Erläuterungen: Der deutsche Professor Meier belässt es dabei, das Publikum mit sechs Worten („Meine sehr verehrten Damen und Herren“) anzusprechen und kommt dann sofort zur Sache, d. h. er präsentiert seine Forschungen und seine Publikationen in renommierten Verlagen und seine Vortragstätigkeiten, weil er davon überzeugt ist, dem Publikum etwas Interessantes bieten zu können. Die Aussagen, die mit „Ich“ beginnen, nehmen dabei viel Raum ein.

### Fallbeispiel: Vortragsöffnung USA

Eine deutsche Universität lädt den amerikanischen Professor Jo Malcolm zu einem Gastvortrag ein, zu dem sich 100 Zuhörer einfinden. Er hält diesen Vortrag in englischer Sprache mit Simultanübersetzung ins Deutsche.

„Dear ladies and gentlemen!

Wissen Sie, was an Ihnen so bewundernswert ist? Dass Sie alle so gut Englisch sprechen und verstehen und dass Sie es wagen, mir zuzuhören. Oh Gott, mein texanischer Slang wird Ihnen noch viel Mühe bereiten.

Eigentlich müsste ich mir die Kompetenz, über interkulturelle Probleme zu sprechen, selbst absprechen, denn ich kann zwar Englisch, aber Sie können Deutsch, Englisch und vermutlich verstehen einige von Ihnen auch noch Französisch, Spanisch und Italienisch. That's great.

Sie sind einfach bewundernswert! (Sagte er in gebrochenem Deutsch).

Wir am Institut für Psychologie an der University of California haben eine gewisse Tradition in der Erforschung unterschiedlicher Probleme interkulturellen Handelns etabliert. In einem Team von Psychologen aus verschiedenen Nationen und unterschiedlicher kultureller Herkunft wurden Probleme des interkulturellen Lernens erforscht, aber auch die Bedeutung interkultureller Trainings für den Auslandseinsatz analysiert. Wir konnten dabei zeigen, dass ein didaktisch gut aufbereitetes und strukturiertes interkulturelles Training den beruflichen Auslandserfolg um 50 % steigern konnte. Auf der Grafik, die ich Ihnen auf der Folie präsentiere, sind die Lernerfolge in Abhängigkeit von der Trainingshäufigkeit dargestellt. Sie sehen zu Beginn einen deutlichen Anstieg des Trainingserfolgs, im weiteren Verlauf aber eine Abnahme der Wirksamkeit. Es ist nun zu vermuten, dass mit zunehmenden Trainings ein Ermüdungseffekt wirksam wird.

Diese Resultate sind in mehreren Schriften der University Press veröffentlicht. Ein Handout mit weiteren Literaturangaben liegt für Sie bereit. Sie können aber auch meine Homepage anklicken und finden dann die entsprechenden Quellen.

Mit Details sollten wir uns nun hier in der Kürze der Zeit nicht aufhalten. Stattdessen möchte ich mit Ihnen ins Gespräch kommen. Nur so können wir voneinander lernen.

Zur Anregung der Diskussion möchte ich nun auf drei verschiedene, uns wichtig erscheinende Teilaspekte der interkulturellen Thematik näher eingehen.“

**Erläuterungen:** Der US-amerikanische Professor Malcon beginnt mit einem Kompliment an die Zuhörer, dass sie alle so gut Englisch sprechen und entschuldigt sich, keine weiteren Fremdsprachen zu beherrschen. Zudem warnte er sie vor seinem schwer zu verstehenden texanischen Slang. So ist er bemüht, einen Kontakt zum Publikum herzustellen und eine gute Stimmung zu verbreiten. Nach einer kurzen Bemerkung zu seinen Vortragsthemen verweist er noch auf ein Handout, das die Zuhörer anschließend mitnehmen können, und darauf, dass weitere Informationen über seine Homepage zu bekommen sind.

### Fallbeispiel China (Asien)

Eine deutsche Universität lädt den Professor Dr. Wang Hongji zum Gastvortrag ein, an dem über 100 Zuhörer teilnehmen. Herr Wang hält den Vortrag in deutscher Sprache.

„Sehr geehrter Herr Direktor, sehr verehrte Kollegen, sehr geschätzte Damen und Herren!

Sie geben mir zu viel der Ehre. Sicher werden meine Ausführungen über Psychologie interkulturellen Handelns Sie langweilen. Sie wissen alle schon so viel über dieses Thema. Wir in China fangen erst an, uns in das, was Sie alles schon erdacht und erforscht haben, einzuarbeiten. So viel Bedeutsames haben wir bereits aus der Fachliteratur durch Sie alle vermittelt bekommen. Und nun geben Sie mir noch die Gelegenheit, von Ihnen zu lernen.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit den so bedeutsamen Fragen der Kulturunterschiede und der interkulturellen Psychologie ist in meinem Land unterentwickelt. Wenn auch schon eine ganze Reihe meiner Kollegen die Kulturstandardkonzeption, die Sie hier entwickelt haben, übernommen haben und darauf aufbauen.

Auch das Interesse an interkulturellem Training ist noch nicht groß. Zu viele Wirtschaftsfachleute in meinem Lande sind der Überzeugung, dass allein die Deutschen sich auf unsere chinesische Kultur einstellen sollen, wenn sie in China Geschäfte machen wollen. Sie sehen nicht, dass auch sie selbst sich auf die Zusammenarbeit mit Deutschen vorbereiten müssen. Ich glaube aber, das ist nur eine Frage der Zeit und der wirtschaftlichen Entwicklung, bis die Sensibilität für interkulturelles Training zunehmen wird. Deutsche kommen ja nach China, um Geschäfte zu machen. Aber welcher Chinese geht schon nach Deutschland, um Geschäfte zu machen? So ist die Bereitschaft, sich vorzubereiten, doch sehr einseitig.

Auch unsere wissenschaftlichen Arbeiten gehen nur sehr langsam voran. Natürlich können wir Trainingsverfahren aus Europa nicht einfach kopieren. Wir müssen sie an die Mentalität der chinesischen Geschäftsleute anpassen oder besser noch eigene, chinatypische Trainingsverfahren entwickeln und erproben. Dazu stehen aber viel zu wenige Forschungsmittel zur Verfügung.

Ich bin voller Dankbarkeit, dass Sie mich nach Deutschland eingeladen haben. So kann ich viel lernen.

Aber Sie hier haben ja zu Recht von mir Brot erwartet, doch nur Steine kann ich Ihnen bieten. Meine Kenntnisse dessen, was Sie interessiert, sind viel zu lückenhaft und weit hinter dem zurück, was Sie schon wissen.

Nach unserer Auffassung könnte man die Beschäftigung mit der interkulturellen Thematik gut mit einer alten chinesischen Kriegsweisheit begründen: „Nur wer sich

selbst und den Gegner gut kennt, kann in 1000 Schlachten siegreich sein.‘ Abgewandelt auf psychologische Aspekte der im Zusammenhang von Globalisierung und Internationalisierung entstehenden interkulturellen Probleme könnte die Weisheit so lauten: ‚Nur wer den ausländischen Partner und sich selbst gut kennt, kann in 1000 Verhandlungen (Begegnungen) erfolgreich sein.‘

**Erläuterungen:** Der chinesische Professor bedankt sich zunächst beim Publikum für die Ehre, die ihm erwiesen worden ist, einen Vortrag halten zu können. Dazu bemerkt er, dass die Zuhörer vermutlich zum Thema weit mehr zu sagen haben als er und dass die Deutschen weit fortgeschritten sind bei der Behandlung des Themas und der daraus zu ziehenden praktischen Konsequenzen, sodass Chinesen von ihnen lernen können, da sie eben noch nicht so weit fortgeschritten sind. Das hat viel damit zu tun, dass „Gesicht geben“, bescheidenes Auftreten und sich selbst zurücknehmen wichtige Voraussetzungen dafür sind, um vom Publikum akzeptiert zu werden.

In den unterschiedlichen Arten der Vortragseröffnung spiegeln sich die für die jeweilige Kultur typischen Merkmale:

Deutschland: Sachorientierung, Regelorientierung und „schwacher Kontext“ als Kommunikationsstil

USA: Gelassenheit (easy going), soziale Anerkennung, Distanzminimierung

China: Gesicht wahren, soziale Harmonie

In den Vortragseröffnungen zeigt sich die Wirkung der kulturspezifisch unterschiedlichen Kulturstandards.

Wenn nun das Publikum und der Vortragende ein und denselben kulturellen Hintergrund besitzen, funktionieren alle diese Vortragseröffnungen wie erwartet positiv. Wenn aber ein chinesischer Professor eingeladen wird, in Deutschland einen Vortrag zu halten, und dann schon zu Beginn betont, dass er als Vortragender weniger von dem anstehenden Sachverhalt versteht als die deutschen Zuhörer, dann fragen die sich, was ihn denn überhaupt legitimiert, einen Vortrag zu diesem Thema zu halten, und sie bezweifeln die Seriosität seiner Aussagen. Wenn der Professor aus den USA vor deutschem Publikum eine angenehme und entspannte Atmosphäre schafft, muss er auch in der Lage sein, ebenso die Ernsthaftigkeit und Bedeutsamkeit des Themas zu vermitteln und mit neuen Forschungsergebnissen aufzuwarten, um ernst genommen zu werden.

#### ■ Quellen zur Vorbereitung auf interkulturelle Kooperation mit ausländischen Partnern

In Anbetracht der vielen kulturell bedingt schwierigen Probleme, die im Umgang mit fremdkulturellen Partnern im Privatleben und bei beruflichen Aufgaben im Auslandseinsatz auftreten und die in der Kooperation mit fremdkulturellen Partnern im eigenen Land stattfinden, ist es nützlich zu wissen, welche Quellen zur Vorbereitung auf die Herausforderungen verfügbar und wirksam sind.

1. Wenn ein längerer, eventuell mehrjähriger Auslandsaufenthalt geplant ist, bieten sich zur Vorbereitung politische, kulturhistorische, wirtschafts- und bevölkerungsspezifische Sachbücher, entsprechendes Film- und Videomaterial zum Selbststudium an. Über die aktuellen Entwicklungen im Zielland informieren zudem deutsche Zeitungen und Magazine sowie TV-Sendungen und ziellandspezifische Publikationsorgane.