



Globalität verstärkt die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz

Christa Uehlinger

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Eine interkulturelle Interaktion genauer betrachtet	3
3	Interkulturelle Kompetenz	9
4	Die Verbindung zur Praxis: Wie ist interkulturelle Kompetenz wirkungsvoll zu entwickeln?	12
5	Fazit und Ausblick	17
	Literatur	19

Zusammenfassung

Unsere global interdependente Welt erfordert, mit kultureller Vielfalt konstruktiv umzugehen. Im Zentrum der Diskussion um Interkulturalität und Kultur steht der Mensch. Das menschliche Kulturmodell zeigt einerseits auf, wie Kultur jeden Einzelnen tief prägt und wie sie sich im Alltag auf das Verhalten, die Denkweise, die Wahrnehmung und die Kommunikation auswirkt. Andererseits veranschaulicht es die Dynamik einer interkulturellen Interaktion. In der Interkulturalität liegt das Potenzial für eine wirksame Zusammenarbeit. Um dieses zu nutzen, braucht es interkulturelle Kompetenz. Diese zu entwickeln ist ein lebenslanger Lernprozess. Zur interkulturellen Kompetenz bestehen weltweit etliche Konzepte, aber nichts Einheitliches. Diese Vielfalt der Konstrukte widerspiegelt die kulturelle Diversität und damit die Schönheit dieser Welt, mit der es umzugehen gilt. Ein allgemeingültiger Ansatz widerspricht dem und ist unter dem Aspekt der interkulturellen Kommunikation paradox. Im westlichen Kontext wird vorwiegend auf das Zusammenspiel zwischen Wissen, Einstellungen und Fähigkeiten fokussiert. Das wird dem Menschen in seiner Gesamtheit kaum gerecht. Gefühle, Gedanken, Körperreaktionen und Sinne werden meist weder in der Entwicklung

C. Uehlinger (✉)

OST (Ostschweizer Fachhochschule) Campus St. Gallen/HWZ Hochschule für Wirtschaft, Zürich, Schweiz

E-Mail: christa.uehlinger@ost.ch

interkultureller Kompetenz noch in ihrer Konzeptionalisierung miteinbezogen. Ein nächster Schritt im globalen Kontext würde einen holistischen Ansatz interkultureller Kompetenz erfordern: Eine Synthese zwischen Erkenntnissen aus der Wissenschaft, der Praxis, unterschiedlichen Disziplinen und Weltanschauungen. Dieser Beitrag berücksichtigt Quellen aus verschiedenen Fachrichtungen und verfolgt damit bewusst einen transdisziplinären Ansatz.

Schlüsselwörter

Globalität · Kultur · Interkulturalität · Globale Kompetenz · Interkulturelle Kompetenz · Cultural Diversity

1 Einleitung

Wir sind auf dem Weg hin zur Globalität. Globalität bezeichnet eine soziale Gegebenheit, die durch enge globale, wirtschaftliche, politische, kulturelle und ökologische Verflechtungen und Ströme gekennzeichnet ist und die meisten der diesbezüglich bestehenden Grenzen und Abgrenzungen in Frage stellt (Steger 2020, S. 2). Diese Verflechtung hat auch unseren Alltag erreicht. Die transformative Kraft der globalen Interdependenzen reichen tief in alle Aspekte des heutigen gesellschaftlichen Lebens hinein. Obwohl „global“ zunächst auf Prozesse hinzuweisen scheint, die ausschließlich auf der transnationalen Ebene ablaufen, beeinflussen sie auch nationale, regionale und lokale Gebiete, verbinden sich mit ihnen (Steger 2020, S. 2 und 3). Die Globalisierungsdynamiken sind demnach heterogen (Scherr 2021, S. 8). Sie verändern die Welt tiefgreifend und wirken sich auf individueller, gruppenbezogener, regionaler, nationaler und globaler Ebene aus. Das führt zu einer erhöhten Komplexität, mehr Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, zu einem sogenannten VUCA-Umfeld (volatile, uncertain, complex, ambiguous).

Globalisierte Märkte für Güter- und Dienstleistungen, globale Medienstrukturen und Migrantenbewegungen intensivieren den interkulturellen Austausch. Man muss nicht mehr ins Ausland gehen, um kulturelle Vielfalt zu erleben. Man hat sie zu Hause in der Nachbarschaft, am Arbeits- und am Bildungsplatz. So kann jemand an einem Ort leben, aber in ständigem Kontakt und Austausch mit Menschen aus verschiedenen Teilen der Welt sein oder in einem Unternehmen arbeiten, dessen Belegschaft multikulturell ist. Diese tagtäglichen kulturübergreifenden Interaktionen werden sich in Zukunft noch verstärken, beschleunigt durch die Digitalisierung, die alles, jede und jeden noch schneller, zeit- und länderüberspannend miteinander verbindet. Das Zukunftsinstitut bezeichnet Globalisierung als einen Megatrend, der auch zum Aufstieg einer Generation Global führt (Zukunftsinstitut 2023).

In diesem dynamischen, interdependenten Umfeld gewinnt globale Kompetenz an Bedeutung. Darunter sind diejenigen Fähigkeiten zu verstehen, welche zur Bewältigung der gesellschaftlichen und individuellen Anforderungen im Kontext der Globalisierung als hilfreich erscheinen (Genkova und Schaefer 2021, S. 5).

Essenzielle Bestandteile globaler Kompetenz sind dabei Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und interkulturelle Kompetenz (Genkova und Schaefer 2021, S. 9).

Letztere ist eine notwendige Voraussetzung, um kulturübergreifend wirksam handeln zu können. Denn in dieser globalisierten Welt interagieren tagtäglich Menschen anderer kultureller Prägungen aus allen Professionen und Praxisfeldern in den unterschiedlichsten Kontexten, sowohl persönlich als auch virtuell. Viele von ihnen nehmen die genau gleiche Situation oder Aufgabe anders wahr und handeln daher verschieden. Das kann zu Missverständnissen bis hin zu Konflikten führen. Mit diesen Unterschieden und der damit einhergehenden Ambiguität gilt es umgehen zu können. Sich auf die Denk-, Kommunikations- und Handlungsmuster des Gegenübers einzulassen und Inklusion zu gestalten, ist dabei entscheidend. Der Schlüssel für eine positive Zusammenarbeit, erfolgreiche Projekte und organisatorischen Erfolg sind interkulturell kompetentere Menschen.

Interkulturelle Kompetenz ist ein Begriff, der heutzutage in aller Munde ist. Was er jedoch genau umfasst, wie man interkulturelle Kompetenz entwickeln und leben kann, darüber scheiden sich die Geister.

Im Folgenden wird versucht, Aspekte der kulturübergreifenden Interaktion und der interkulturellen Kompetenz anwendungsorientiert sowie transdisziplinär und unter Berücksichtigung von verschiedenen Stimmen der Welt zu beleuchten. Dabei wird zunächst ein Fokus auf die kulturelle Sozialisierung der Menschen gelegt, in welcher der Ursprung der Andersartigkeiten der Menschen und damit der Konzepte und Begriffsdefinitionen zur interkulturellen Kompetenz liegt. Bei genauem Hinschauen haben diese Konzepte alle die Intention herauszufinden, wie Menschen, die unterschiedlich sozialisiert sind, am besten interagieren und kommunizieren können und was es dafür braucht.

2 Eine interkulturelle Interaktion genauer betrachtet

Die Dynamik einer interkulturellen Interaktion möglichst bewusst zu erfassen, hat sich in der kulturübergreifenden Zusammenarbeit als hilfreich erwiesen. Damit ist ein Bewusstsein dafür gemeint, wie diese abläuft und wie sich die kulturellen Prägungen der Involvierten darin manifestiert. Dieses Vergegenwärtigen hilft, mit interkulturellen Situationen proaktiver umzugehen. Denn, was einem bewusst ist, mit dem kann man beginnen, umzugehen. Dafür wird zunächst erörtert, wie Kultur aus unterschiedlichen Perspektiven definiert wird. Denn das Charakteristikum von Kultur zu verstehen, gilt als Bestandteil der interkulturellen Kompetenzentwicklung (Paige 2015, S. 200).

Kultur: Auf der Suche nach einer Definition

Kultur ist ein komplexer Begriff, der je nach Betrachtungsweise andere Bedeutungen hat. Im Kontext der interkulturellen Kommunikation bezieht sich Kultur kurz gesagt auf Lebenswelten. Seit *Edward Burnett Tylor* im 19. Jahrhundert Kultur als „that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of a society“

(Eagleton 2016, S. 12) umschrieb, reihten sich unzählige weitere Definitionen und Konzepte aus verschiedensten Fachgebieten an.

So sieht beispielsweise *Alexander Thomas* Kultur als ein Orientierungssystem, das für alle Mitglieder ihre Zugehörigkeit zur Gesellschaft oder Gruppe definiert und ihnen ihre ganz eigene Umweltbewältigung ermöglicht (Thomas 2003b, S. 22). *Geert Hofstede* bediente sich einer Analogie zur Art und Weise, wie Computer programmiert sind und bezeichnet die Denk-, Fühl- und Handlungsmuster eines Menschen als „Software of the mind“ (Hofstede et al. 2017, S. 3). *Stella Ting-Toomey und Leeva C. Chung* sehen Kultur als ein erlerntes System, das Bedeutung gibt und welches aus Mustern von Traditionen, Überzeugungen, Werten, Normen, Bedeutungen und Symbolen besteht (Ting-Toomey und Chung 2012, S. 16). Und *Matthew Liebmann* schlägt eine klare, einfache und umfassende Definition vor: „Kultur ist alles, was sozial erworben ist“. Er begründet sie damit, dass sie überzeugend ist, weil sie alle Formen von Kultur berücksichtigt – von Artefakten, Äußerungen, Verhaltensweisen bis hin zu Gesetzen und Moral (Condon und LaBrack 2015, S. 194).

Einen umfassenderen Ansatz verfolgt *Young Yun Kim* und zieht Synchronie mit ein. Unter dieser ist ein Zustand der Interaktion zu verstehen, in dem die nonverbalen Verhaltensweisen der Beteiligten reibungslos aufeinander abgestimmt sind und fließen – eine Art Rhythmus zwischen den Beteiligten, der nur von gleich sozialisierten Menschen verstanden wird (Kim 2015, S. 28). Jede Kultur manifestiert sich in einzigartigen Mustern der Synchronie. Diese werden vom Einzelnen über den Sozialisierungsprozess erlernt und verinnerlicht. So hat jeder und jede innerhalb einer Kultur die Fähigkeit, sich synchron auf den anderen einzulassen (Kim 2015, S. 29). Treffen Menschen aufeinander, die unterschiedlich sozialisiert sind, erleben sie meist eine Asynchronität, was Unbehagen auslösen kann. Kim weist darauf hin, dass Synchronie in interkulturellen Interaktionen oftmals kaum beachtet wird, aber sehr wichtig ist.

Lange Zeit wurde Kultur als ein „Ding“ angesehen, das man betrachten kann. *Edward T. Hall*, der als Gründervater des Fachgebietes interkulturelle Kommunikation gilt und auch diesen Begriff als Erster verwendete (Condon 2015, S. 373; Shaules 2019, S. 1), versteht Kultur in ihrer Gesamtheit als eine Form von Kommunikation (Hall 1959, S. 28). In seinem bahnbrechenden Werk „The Silent Language“, das 1959 erschien, griff er Franz Boas' Verknüpfung von Kultur und Kommunikation auf. Kultur wird demnach als die Koordination von Bedeutung und Handlung zwischen Menschen aufgefasst, die innerhalb einer bestimmten Gruppe interagieren. Oder anders ausgedrückt, welche Bedeutung einem bestimmten Verhalten zukommt (Condon und LaBrack 2015, S. 194). Unter „The silent language“ versteht Hall die bedeutungstiftende Funktion von Kultur. Mit diesem Ansatz bewegte sich Hall weg von angenommenen Eigenschaften einer kulturellen Gruppe, die meist auf statistischen Methoden beruhen (Bennett 2017, S. 2) und verfolgte einen konstruktivistischen Ansatz, bevor dieser überhaupt zu einem gängigen Begriff wurde. Konstruktivismus bezieht sich auf die Wahrnehmungsprozesse, welche die Wirklichkeit erfinden und ein eigenes Bild der Welt konstruieren. Dieser Grundgedanke wurde ins Gebiet der interkulturellen Kommunikation übernommen, das

sich mit der Frage beschäftigt, wie Menschen, die unterschiedlich geprägt sind, in alltäglichen sozialen Interaktionen zu Bedeutung und gegenseitigem Verständnis gelangen können (Condon und LaBrack 2015, S. 194). In Europa wird interkulturelle Kommunikation heute als interdisziplinäre Metawissenschaft verstanden, die sozialkommunikative und interkulturelle Kompetenzen fokussiert (Genkova 2019, S. 9).

Hall war ein Vordenker im Gebiet der interkulturellen Kommunikation. Seine Forschungen und Ansätze sind nach wie vor hochaktuell und werden vermehrt durch die Neurowissenschaften belegt. Diese erörtern, dass Kultur als soziokulturelle Muster in der Umwelt konzeptualisiert wird, welche die neurokognitiven Strukturen und Prozesse prägen beziehungsweise in ihnen reflektiert werden. Mit anderen Worten wird der Einzelne sowohl durch Muster der Umwelt geformt und gleichzeitig zum Gestalter oder zur Gestalterin dieser Muster. Kultur entsteht durch Interaktion zwischen unzähligen Individuen (Shaules 2019, S. 6).

Dieser kurze Streifzug in verschiedene Fachgebiete zeigt deutlich auf: Es gibt keine allgemeingültige Definition von Kultur. Der Begriff der Kultur ist in den letzten anderthalb Jahrhunderten auf unzählige Arten definiert und neu definiert worden. Googelt man beispielsweise den Begriff „Kultur Definition“ erscheinen rund 52.000, bei „Kultur“ gar rund 589 Mio. Einträge.

Eine Definition, die Kultur sowohl als externen Kontext als auch als verinnerlichten Prozess betrachtet, durch den Menschen ihrem Verhalten einen Sinn geben und diesen finden, ist nach wie vor schwer zu finden (Condon und LaBrack 2015, S. 195). Kultur ist ein Wort auf der Suche nach einer Definition und wird es wohl immer bleiben. Je nachdem, durch welche Brille man Kultur betrachtet, fällt die Begrifflichkeit anders aus. Darin liegt auch etwas Schönes: Es spiegelt die Vielfalt dieser Welt.

In all diesen Konstrukten von Kultur sind konzeptionelle Gemeinsamkeiten sichtbar. So bezieht sich Kultur unter anderem immer auf eine Gruppe von Menschen und wird von ihnen in unterschiedlichem Masse geteilt. Sie ist sozial erlernt und dynamisch, wird von Generation zu Generation weitergegeben und ist größtenteils unbewusst (siehe für einen Überblick Brislin 2000, S. 30 und 31; Condon und Labrack 2015, S. 193; Uehlinger 2017, S. 135).

Kultur kann demnach als multidimensionaler, dynamischer Prozess gesehen werden, über den Menschen innerhalb einer sozialen Gruppe ihr Verhalten koordinieren (Bennett 2013, S. 9; Boecker und Ulama 2008, S. 6; Hall 1959, S. 57). Sie ist für diese bestimmte Gruppe von Menschen ein Orientierungssystem, welches das Wahrnehmen, Denken und Handeln sowie die Kommunikation aller Mitglieder in einem bestimmten Kontext koordiniert.

Somit bezieht sich Kultur auch nicht nur auf Nationen, sondern auf verschiedenste Gruppen von Menschen, die einen kulturellen Referenzrahmen meist unbewusst teilen, wie beispielsweise eine Gesellschaft, eine Organisation, eine Religionsgemeinschaft oder eine Berufsgruppe (so auch Ringeisen et al. 2016, S. 2).

Jeder Mensch ist ein komplexes kulturelles Wesen, der oder die viele kulturelle Zugehörigkeiten hat und sich mit verschiedensten kulturellen Gruppen identifiziert (Uehlinger 2017, S. 23). Diese Zugehörigkeiten geben im entsprechenden Kontext

Sicherheit und Orientierung und sind Teil der kulturellen Identität. Je nach Kontext kommt auch die eine oder andere Zugehörigkeit zum Tragen. Das bedeutet auch, dass in jeder Interaktion eine Vielzahl von Kulturen involviert sind.

Rathje bringt diesbezüglich das mehrperspektivische Konzept der Multikulturalität ins Spiel und argumentiert, dass die traditionelle Vorstellung einer Eingebettetheit des Individuums in „seine oder ihre“ Kultur nichts taugt, da sie im Widerspruch steht zu der einfachen, aber folgerichtigen Beobachtung, dass jedes Individuum gleichzeitig Teil zahlreicher Kollektiv- und damit auch Kulturzusammenhänge ist (Rathje 2014, S. 39 und 40).

2.1 Der Mensch im Zentrum: Das menschliche Kulturmodell

Traditionell werden Metaphern wie ein Baum oder eine Zwiebel verwendet, um Kultur erklärbar und fassbar zu machen. Die wohl bekannteste und in der Praxis weit verbreitete Analogie ist der Eisberg. Er besagt, dass nur ein kleiner Teil der Kultur sicht- und beobachtbar ist (beispielsweise Essen oder Kleidung) und der größte Teil, nämlich die kulturellen Muster, unsichtbar bleibt. Viel mehr als diesen Zusammenhang bietet dieses Bild aber nicht (Condon und LaBrack 2015, S. 192). Insbesondere berücksichtigt es die in der interkulturellen Kommunikation fundamentale Wechselwirkung zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen nicht. Allgemein wird in der Diskussion oftmals vergessen, dass im Zentrum von Kultur und Interkulturalität echte Menschen und keine Konzepte stehen. Um zu veranschaulichen, wie Kultur jeden Einzelnen beeinflusst und wie die Dynamik einer interkulturellen Interaktion abläuft, wurde ein neuer umfassender Ansatz entwickelt: *Das menschliche Kulturmodell*. Es beruht auf ersten Austausche durch Lampalzer, Uehlinger und Schärli (Schärli-Lim und Uehlinger 2017).

Dieses berücksichtigt Hall's Ansatz, dass unsere Werte, kulturellen Identitäten und Weltanschauungen tief in unserem Unterbewusstsein verankert sind und unseren Blick auf die Welt prägen. (Shaules 2019, S. 3 und 5) Mit anderen Worten, dass kulturelle Prägungen unser Menschsein ausmachen. Hall war überzeugt, dass interkulturelles Verständnis nur durch einen inneren Prozess der Selbstfindung geschehen kann, in dem allmählich ein Bewusstsein für die verborgene Programmierung des eigenen Geistes erlangt wird. (Shaules 2019, S. 2) Er drückte es wie folgt aus: „*Culture hides more than it reveals, and strangely enough what it hides, it hides most effectively from its own participants. Years of study have convinced me that the real job is not to understand foreign culture but to understand our own.*“ (Hall 1959, S. 29). Mit anderen Worten, interkulturelles Verständnis beginnt bei sich selbst und erfordert Bewusstsein für die eigene kulturelle Prägung.

Weiter fokussiert das Modell insbesondere auf die Interkulturalität, das Inter-Kultur-Sein (Abb. 1). Denn dort liegt das Potenzial einer interkulturellen Interaktion; dort finden sich Unterschiede und Gemeinsamkeiten, die zu etwas Neuem verwoben werden können und schliesslich zu einem wirkungsvollen Miteinander führen.



Abb. 1 Das menschliche Kulturmodell © Dr. Christa Uehlinger, Winterthur/Schweiz

Das menschliche Kulturmodell ist im vollen Bewusstsein entstanden, dass auch diese Darstellung der Komplexität und Vielschichtigkeit einer interkulturellen Interaktion und den Menschen nicht vollständig gerecht wird.

Person A und Person B sind beide auf eine bestimmte Weise sozialisiert. Sie gehören verschiedenen Gruppen von Menschen an und teilen deren Werte. Diese haben sie verinnerlicht. Kultur liefert dabei den Kontext für ihre Entscheidungen. Dieser verinnerlichte Prozess manifestiert sich im einzigartigen Ausdruck ihrer Denkweise, ihrer Kommunikation sowie ihres Verhaltens und Handelns.

Die Sozialisierungen von Person A und B definieren ihre kulturelle Identität, die ihre Wurzeln sind. Solange sie sich in ihren eigenen Kulturkreisen bewegen, die wie ausgeführt auf multiplen Zugehörigkeiten basieren können, und sie sich in vertrauter Umgebung befinden, interagieren sie am mühelosesten mit der Welt. Sie wissen instinktiv, wie sie sich zu verhalten haben und befinden sich in ihrer kulturellen Komfortzone, in der alles selbstverständlich, vertraut und gewohnt ist (Abb. 1). Das gibt ihnen Sicherheit, Sinn und verleiht Orientierung.

Arbeiten nun Person A und Person B beispielsweise in einem Projekt zusammen, befinden sie sich „Inter-Kultur“, das heißt in einer kulturellen Überschneidungssituation (Abb. 1). In dieser ungewohnten Situation versagt das eigene kulturelle Orientierungssystem. Sie sind mit Nichtwissen und Uneindeutigkeit konfrontiert und müssen neue kulturelle Muster lernen. (Shaules 2019, S. 8) Denn sich interkulturell anzugleichen, bringt Veränderung und diese fordert etablierte Strukturen wie beispielsweise Glaubenssysteme und Wertehaltungen immer heraus. (Bennett

und Castiglioni 2004, S. 261) Trotzdem gehen Menschen zunächst meist unbewusst davon aus, dass so, wie sie sich verhalten, sich auch alle anderen Menschen auf dieser Welt verhalten. (Thomas 2003a, S. 49) Das trifft jedoch nicht zu. Person A kommuniziert, denkt und handelt in der genau gleichen Situation anders und somit aus der Perspektive von Person B ungewohnt oder sogar falsch. Gleiches gilt für Person B in Bezug auf Person A. Konsequenterweise kommt es zu Missverständnissen, im schlechtesten Fall zu Konflikten. Beide Personen können sich in bester Absicht, wohlüberlegt und freundlich begegnen. Trotzdem entstehen solche Missverständnisse, da beide sich gemäß ihrer eigenen Sozialisierung verhalten. Daher spricht man auch von „gut gemeinten Zusammenstößen“ (well-meaning clash) (Brislin 2001, S. 214).

„Inter-Kultur-Sein“, zwischen den Kulturen sein, konfrontiert sowohl Person A als auch Person B mit dem Fremden, denn sie stehen in Wechselbeziehung zueinander. Beide sind einander aus der jeweiligen Eigenperspektive fremd. Diese Andersartigkeit ruft einerseits meist auch emotionale Reaktionen wie Unsicherheit, Hilflosigkeit, Ärger oder Frustration hervor. Diese Emotionen gehören zum „Inter-Kultur-Sein“ und sollten beachtet werden. Weiter zieht kulturelle Verschiedenheit oft einen Vertrauensverlust nach sich. Vertrauen in der Beziehung und in der Kommunikation zu anderen ist unabdingbar, denn es hilft, Verbundenheit zu entwickeln und Interaktionen abschätzbar zu machen. Ein Vertrauensverlust kann die Beziehungen zu anderen verletzen und hindern. Im interkulturellen Kontext ist es einfacher, jemandem zu trauen, der einem ähnlich ist (Broom 2015, S. 825). Das Fremde hingegen ruft schnell Misstrauen hervor. Menschen neigen dazu, alles, was von dem abweicht, was für sie als normal gilt, negativ zu sehen (Broom 2015, S. 826).

Bildlich gesprochen befinden sich Person A und B somit zunächst einmal in einer nebligen Wolke (Abb. 1) und sind mit Ungewissheit konfrontiert. Damit gilt es umzugehen. Diese Ambiguität ist vorerst einmal zu akzeptieren und nicht zu bekämpfen. Sich außerhalb der Komfortzone zu bewegen, entlarvt auch einiges, dass man über sich selbst wissen sollte. Über die Interaktion mit anders sozialisierten Menschen lernt man kulturell über sich selbst.

Das menschliche Kulturmodell berücksichtigt einen breiten Ansatz des „Inter-Kultur-Seins“. Dabei werden sämtliche kulturellen Prägungen beachtet. In diesem Sinne gilt Interkulturalität umfassend für das Verhältnis zwischen unterschiedlichen Lebenswelten und schließt Unterschiede und Gemeinsamkeiten von beispielsweise Nationalitäten, Gender, Generation, Religionen, Professionen und Organisationen mit ein (so auch Kunz 2016, S. 12 mit Bezug auf Schröder 2007, S. 81).

Dieser Raum des „Inter-Kultur-Seins“ bietet unendliche Möglichkeiten, vorausgesetzt, man lässt sich offen und positiv auf die Andersartigkeit ein und geht bewusst damit um. Hall sagte dazu: „*The world's greatest- as yet to be tapped – resource is to be found in its ethnic diversity.*“ (Hall 1994, S. XiX) Meist wird Interkulturalität jedoch in der Praxis immer noch als Problem, statt als Chance gesehen.

Soll demnach das Potenzial des „Inter-Kultur-Seins“ pro-aktiv genutzt und wirksam kulturübergreifend interagiert werden, erfordert dies interkulturelle Kompetenz.

Sie ist in diesem Kontext die Basis für das wirksame kulturübergreifende Handeln und Kommunizieren.

3 Interkulturelle Kompetenz

Der Ruf nach interkultureller Kompetenz als unabdingbare Schlüsselkompetenz im heutigen globalen Umfeld hallt durch sämtliche Fachgebiete und durch den Arbeitsalltag. Interkulturelle Kompetenz ist in aller Munde und boomt (so auch Kunz 2016, S. 6). Die Notwendigkeit, mit der kultureller Vielfalt möglichst positiv umzugehen, ist in dieser interdependenten Welt zum Alltag geworden. Das Bewusstsein für das Konflikt- und Chancenpotenzial, das der kulturellen Vielfalt in der Gesellschaft, im professionellen und privaten Umfeld immanent ist, wuchs. (Boecker und Ulama 2008, S. 4). Der Wunsch ist, dass Menschen in diesem globalen Umfeld fähig sein sollten, auf den kulturellen Anderen einzugehen und problemlos zu kooperieren. Das ist herausfordernd und bedingt zusätzliche Fähigkeiten wie das Anderssein nachzuvollziehen, sich darauf einzulassen und sich damit konstruktiv sowie respektvoll auseinanderzusetzen: Sich „Inter-Kultur“ wirksam und angemessen zu bewegen (Uehlinger 2017, S. 30).

3.1 Interkulturelle Kompetenz: Auf der Suche nach einer Definition und einer Konzeption

Wie ausgeführt, wird allgemein anerkannt, dass interkulturelle Kompetenz im Umfeld der Globalität wichtig ist (so beispielsweise Spitzberg und Changnon 2009, S. 2 und 3; Deardorff 2014). Was sie jedoch umfasst oder wie sie konzipiert sein soll, wird seit rund einem Vierteljahrhundert diskutiert. Bereits bei der Bezeichnung lässt sich eine Vielzahl von Begriffen erkennen, die je nach Fachdisziplin, Ansatz oder Kontext unterschiedlich weit gefasst sind (beispielsweise transkulturelle Kompetenz, kulturelle Intelligenz, interkulturelle Kommunikationskompetenz oder interkulturelle Handlungskompetenz) (Deardorff 2015a, S. 217, 2015b, S. 3; Uehlinger 2017, S. 30; Shaules 2019, S. 3). Wie beim Begriff „Kultur“ wird darauf hingewiesen, dass keine allgemeingültige Begriffsdefinition oder Konzeptionalisierung besteht (Ringeisen et al. 2016, S. 2; Genkova 2019, S. 2; Deardorff 2006, S. 242). Auch hier gestalten sich die Begrifflichkeit und Ansätze je nach Fachgebiet und kultureller Prägung unterschiedlich. So ist beispielsweise der Begriff interkulturelle Kompetenz im europäischen Kontext weit verbreitet, während in Japan oder China oft von globalem Talent oder globaler Personalentwicklung die Rede ist (Deardorff 2015a, S. 217). Auch hier zeigt sich wiederum die Vielfalt dieser Welt.

Interkulturelle Kompetenz wird beispielsweise umschrieben als „die Fähigkeit, in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu agieren; sie wird durch bestimmte Einstellungen, emotionale Aspekte, (inter-)kulturelles Wissen, spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie allgemeine Reflexionskompetenz befördert“ (Boecker und Ulama 2008, S. 4). Ringeisen et al. (2016) führen aus, dass inter-

kulturelle Kompetenz dann vorliegt, „wenn eine Person in einer interkulturellen Überschneidungssituation in der Lage ist, die unterschiedlichen Orientierungssysteme der beteiligten Akteure zu entschlüsseln, sich in die Gedanken- und Gefühlswelt des Gegenübers hineinzuversetzen und die Situation durch adaptives Verhalten zum wechselseitigen Vorteil erfolgreich zu lösen“ (S. 3). Kurz gesagt, kann interkulturelle Kompetenz als die Fähigkeit betrachtet werden, mit Menschen anderer kultureller Prägung wertschätzend, achtsam und reflektiert interagieren und kommunizieren zu können (Uehlinger 2017, S. 31). Angewandte interkulturelle Kompetenz führt schließlich zu angemessenen und effektiveren Ergebnissen auf der Individual-, Gruppen- und Organisationsebene. Im Grundsatz bezeichnet interkulturelle Kompetenz die erforderlichen Aspekte, die für erfolgreiche Interaktionen über kulturelle Unterschiede hinweg notwendig sind (Deardorff 2015a, S. 217).

In einer Delphi Studie an der 23 renommierte interkulturelle Wissenschaftler aus den USA, Kanada und UK teilnahmen, erzielte die folgende Definition die größte Zustimmung: „*the ability to communicate effectively and appropriately in intercultural situations based on one's intercultural knowledge, skills and attitudes.*“ (Deardorff 2006, S. 247 und 248).

Diese Definition illustriert einen weiteren Aspekt: Interkulturelle Kompetenz wird heute im westlichen Umfeld meist als ein Zusammenspiel von Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen gesehen, die eine effektive und angemessene Interaktion in einer Vielzahl von interkulturellen Kontexten unterstützen. (siehe Überblick in Kunz 2016, S. 7; Deardorff 2015b, S. 3; Spitzberg und Changnon 2009, S. 7; Bennett 2017, S. 122) In Bezug auf Wissen (kognitiv) haben sich die folgenden vier Bereiche für interkulturelle Kompetenz als relevant herauskristallisiert: Wissen und Bewusstsein zur eigenen Kultur; Wissen über andere Kulturen, das heißt kulturspezifisches Wissen, einschließlich der einer Kultur zugrundeliegenden Werten und Einstellungen; Wissen über andere Sprachen sowie kontextbezogenes Wissen, das beispielsweise den historischen Hintergrund sowie das politische, religiöse oder wirtschaftliche System miteinbezieht (Deardorff 2015a, S. 218). Fähigkeiten sind verhaltensorientiert. Dabei werden Zuhören, Beobachten, Reflexion, Einfühlungsvermögen und Kommunikation oft als wesentlich für interkulturelle Kompetenz angesehen (Deardorff 2015a, S. 218). Einstellungen, die affektiv sind, werden als fundamental für den Erwerb und die Entwicklung von interkultureller Kompetenz betrachtet. Wesentlich dazu sind beispielsweise Offenheit, Neugier, Respekt, Toleranz gegenüber Andersdenkenden und Ambiguität (Deardorff 2015a, S. 219).

Diese Kernelemente werden teilweise noch durch weitere Aspekte ergänzt, wie beispielsweise die zu erzielende Wirkung im Außen, das heißt einer konstruktiven Interaktion. Wie die drei Hauptaspekte jedoch genau ineinandergreifen und was sie genau umfassen, bleibt weitestgehend offen.

Vor allem fehlt eine vertiefte, anwendungsorientierte Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten und Eigenschaften, die jemanden interkulturell kompetenter machen. Dazu gehört auch, welche idealerweise zusammenspielen sollten und wie diese ganz konkret zu entwickeln sind. Vorhanden sind Erkenntnisse aus Forschungen, die zeigen, dass es grundlegende Eigenschaften, Haltungen und Motivationen gibt, die

interkulturelles Lernen fördern und die Interaktion in interkulturellen Situationen unterstützen (Genkova 2019, S. 9).

In Deardorff's Delphi Studie waren beispielsweise die Top Drei der genannten Hauptaspekte sich kultureller Unterschiede bewusst zu sein, sie wertzuschätzen und zu verstehen; andere Kulturen zu erleben sowie sich der eigenen Kultur bewusst zu sein (Deardorff 2006, S. 247).

Die Essenz dieser Studie sind 22 Schlüsselemente, die vor allem die Kommunikation und das Verhalten in interkulturellen Situationen betreffen. Darauf aufbauend entwickelte Deardorff das Pyramidenmodell und das Prozessmodell interkultureller Kompetenz (Deardorff 2006, S. 254 bzw. S. 256).

Wie dargelegt, werden die unterschiedlichsten Fähigkeiten und Eigenschaften gefordert, um jemanden interkulturell kompetenter zu machen. Jedoch wird kaum behandelt, was diese Schlüsselemente tatsächlich umfassen, was beispielsweise unter Neugier, Offenheit, Flexibilität oder Umgang mit Unsicherheit genau zu verstehen ist. Das ist auch immer eine Frage der Betrachtungsweise, die wiederum die Vielfalt der Welt widerspiegelt.

Auch bei der Konzeption von interkultureller Kompetenz besteht eine große Vielzahl von Konstrukten. Insbesondere seit den 1990er-Jahren wurden Konzepte interkultureller Kompetenz entwickelt, die unter anderem in Form von Struktur-, Entwicklungs- und Prozessmodellen konzeptualisiert wurden (siehe Ringeisen et al. 2016 und Spitzberg und Changnon 2009). Solche Konstrukte dienen auch dazu, interkulturelle Kompetenz messbar zu machen.

Dieser kurze Überblick zur interkulturellen Kompetenz, der nur auf einem Fragment der umfangreichen Forschung und Literatur aus verschiedenen Disziplinen und Kontexten basiert, zeigt deutlich, wie komplex und kaum fassbar dieses Thema ist.

In einer interkulturellen Situation wird jeder Mensch in seiner Komfortzone herausgefordert und aufgefordert, diese auszuweiten (siehe menschliches Kulturmodell). Sich interkulturelle Kompetenz anzueignen heißt, sich auf das Fremde einzulassen, das eigene gewohnte Vorgehen zu reflektieren und sich an den anderen anzugleichen. Das ist nicht einfach. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, das zum größten Teil kulturell geprägt ist. (Kim 2015, S. 34). Sich auf die Andersartigkeit einzulassen, kann daher eine intensive, psychische Erfahrung sein, die Unbehagen, Stress oder gar Angst auslöst. Es gibt keine Garantie dafür, dass vermehrte interkulturelle Kontakte tatsächlich auch zu mehr Verständnis für andere Kulturen führt (Shaules 2019, S. 4).

Die Entwicklung von interkultureller Kompetenz ist nichts Selbstverständliches, denn es erfordert auch eine Antwort auf die Fragen: „Wie gehe ich mit etwas um, das fremd für mich ist? Was macht es mit mir?“ (Uehlinger 2017, S. 32). Jeder Mensch reagiert auf diese Herausforderung anders. Diese Tatsache wird in der Diskussion oftmals vergessen.

Wichtig ist außerdem, sich bewusst zu sein, dass weder interkulturelle Erfahrung noch Sprachkenntnisse allein ausreichen, um interkulturell kompetenter zu werden. (Deardorff 2009, S. xiii, 2014; Uehlinger 2017, S. 36) Auch kulturelles Wissen ist nicht gleichbedeutend mit interkultureller Kompetenz. So kann beispielsweise eine

Person Wissen über die chinesische Kultur haben und trotzdem nicht in der Lage sein, gut mit seinem chinesischen Gegenüber zu verhandeln (Bennett 2017, S. 123).

4 Die Verbindung zur Praxis: Wie ist interkulturelle Kompetenz wirkungsvoll zu entwickeln?

Interkulturelle Kompetenz wird in der Praxis überall und immer mehr gefordert. Damit steht auch die Frage im Raum, wie diese bestmöglich entwickelt werden kann.

4.1 Die Diskrepanz zwischen Forschung und Praxis

Wie aufgezeigt, bildeten sich in der Forschung über die letzten Jahrzehnte die unterschiedlichsten Begriffe und Modelle zur interkulturellen Kompetenz heraus. Sie wurden verfeinert, diskutiert und weiterentwickelt. Je mehr dies geschieht, desto mehr scheint die Verbindung zur Praxis verloren zu gehen. Rational und basierend auf empirischen Forschungen wird im westlichen Kontext untermauert, was erforderlich ist, um interkulturell kompetenter zu agieren. Die Verdrängung des Körpers aus der westlichen Denkweise führte zur Aufwertung des Verstandes. (Bennett und Castiglioni 2004, S. 250; siehe dazu 5). Ist somit etwas nicht empirisch belegt und messbar, hat es kaum Bedeutung und Gewicht.

Auf der anderen Seite steht die Praxis. In dieser wird generell mehr aus dem Bedürfnis heraus agiert, ein Problem sofort zu lösen. Am liebsten hätte man dazu auch ein Rezept und keine Theorie. Hier wird öfters übersehen, dass es um Menschen geht, die ihre interkulturelle Kompetenz entwickeln sollten, dass jeder Mensch einzigartig ist und kein Rezept dies im Sinne von „one fits all“ abdecken kann. Außerdem wird unterschätzt, dass eine solche Kompetenzentwicklung Zeit braucht. Ein Mensch ändert sich nicht von heute auf morgen.

Zwischen Forschung und Praxis besteht eine Lücke, die zu schließen ist. Das fehlende Glied ist die Anwendung – der Transfer (so auch Otten et al. 2009, S. 16): Wie können Menschen ganz konkret in ihrem Entwicklungsprozess der interkulturellen Kompetenz bestmöglich unterstützt werden? Das ist die größte Herausforderung: Interkulturelle Kompetenz leb- und anwendbar zu machen, sodass sie im Alltag tatsächlich eine Wirkung erzielt. Umso mehr, als interkulturelle Kompetenz nicht automatisch durch interkulturelle Erfahrung entsteht. Die Menschen müssen bereit sein, aktiv etwas aus diesen Erfahrungen zu machen (Bennett 2017, S. 3).

4.2 Was bei der Entwicklung von interkultureller Kompetenz zu beachten ist

Menschen zu befähigen, in Situationen von „Inter-Kultur-Sein“ und in verschiedenen Kontexten wirksam zu agieren, ist ein dynamischer Prozess. Interkulturelle Kompetenz ist weder ein statischer Zustand noch das direkte Ereignis einer einzelnen Lebenserfahrung, sondern ein komplexer, multidimensionaler und kontinuierlicher Entwicklungsprozess, den es mit Interventionen zu unterstützen gilt. Interkulturell kompetenter zu werden, ist ein lebenslanger Lernprozess. Nie wird jemand vollständig interkulturell kompetent sein (Deardorff 2015b, S. 4; Boecker und Ulama 2008, S. 8). Das liegt in der Natur der Sache. Jede individuelle Entwicklungsreise interkulturell kompetenter zu werden, ist einzigartig. Je nach persönlichen Erfahrungen und Kontext ist sie gezeichnet durch Rück- und Fortschritte sowie Stagnation. Somit gibt es auch nicht DEN Weg, um interkulturell kompetenter zu werden. Jeder Mensch erlebt diesen Prozess anders und lernt anders.

Interkulturelle Kompetenz wird im westlichen Kontext wie ausgeführt vorwiegend als Zusammenspiel von Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen gesehen. Nach wie vor wird jedoch hauptsächlich Wissen weitergegeben, obwohl Kultur nie vollständig vermittelt werden kann. Bereits Hall führte dazu aus: „*Most of culture is acquired and therefore cannot be taught.*“ (Hall 1976, S. 37). So reicht beispielsweise ein einmaliges interkulturelles Training nicht aus, um interkulturelle Kompetenz zu entwickeln. Dem Zusammenspiel der genannten Komponenten und wie man diese prozessorientiert entwickelt, wird noch zu wenig Beachtung geschenkt. Obwohl inzwischen weithin akzeptiert ist, dass Kultur uns auf tiefen Ebenen des Selbst beeinflusst, wird dieser Aspekt im interkulturellen Lernen kaum berücksichtigt. (Shaules 2019, S. 4) Paige betont zu Recht, dass es erforderlich ist zu verstehen, wie man Kultur lernen kann. Ohne dieses Erlernen und das Entwickeln von entsprechenden Fähigkeiten, sei es viel schwieriger, wenn nicht gar unmöglich, interkulturell kompetent zu werden (Paige 2015, S. 200).

Als unterstützend für interkulturelles Lernen und den Entwicklungsprozess interkultureller Kompetenz haben sich unter anderem folgende Aspekte gezeigt:

- Das Charakteristikum von Kultur nachvollziehen zu können, ist für interkulturelles Lernen essenziell. (Paige 2015, S. 200) Dazu gehört zu erkennen, dass Kultur alle Interaktionen maßgebend beeinflusst und dass sie eine weit größere Rolle spielt als auf den ersten Blick angenommen.
- Sich der eigenen Sozialisierung und wie sie sich im Alltag manifestiert bewusst zu werden.

Kulturelle Selbstwahrnehmung ist für die Entwicklung interkultureller Kompetenz zentral. (Deardorff 2015a, S. 218) Kurz kann sie umschrieben werden als sich selbst als im interkulturellen Kontext agierend zu erleben. (Bennett und Castiglioni 2004, S. 262) Sie beginnt mit der Erkenntnis, dass man Kultur hat und entwickelt sich weiter mit der Entdeckung, was die eigene Kultur ausmacht. (Paige 2015, S. 202)

- Die eigenen Reaktionen, inklusive Körperempfinden und Emotionen, auf das Fremde zu beobachten und darüber Erkenntnisse zur eigenen Sozialisierung und Verhaltensweisen zu gewinnen; sich die eigene Verletzlichkeit in interkulturellen Situationen vor Augen zu führen.
- Sich mit eigenen Vorurteilen und wie sie eine wirksame Interaktion blockieren zu beschäftigen.
- Sich eine solide interkulturelle Wissensbasis anzueignen, sowohl kulturgenerell als auch kulturspezifisch. Kulturgenerell bezieht sich auf ein Grundwissen, das erlaubt, Kulturen zu vergleichen, jedoch keine detaillierten Informationen zu einer bestimmten Kultur beinhaltet. Kulturspezifisch bezieht sich auf vertiefteres Wissen in Bezug auf eine Kultur. (Uehlinger 2017, S. 138 und 139) Erst dieses Wissen in Verbindung mit den Erfahrungen bringt die erforderlichen Einsichten, die nötig sind, um interkulturell weiterzuwachsen. Das beinhaltet auch, unterschiedlichen Wertemuster zu entdecken und zu wissen, dass es innerhalb einer bestimmten Kultur zwischen Menschen auch immer Abweichungen geben kann. (Paige 2015, S. 203)
- Die notwendigen Skills zu stärken. Als wesentlich für interkulturelle Kompetenz werden oft aktiv zuhören, sorgfältig beobachten, Selbstreflexion, Perspektivenwechsel und Kommunikationsfähigkeiten angesehen. (Deardorff 2015a, S. 218) Welche davon weiterentwickelt werden sollen, ist individuell zu bestimmen.

Das Heranbilden interkultureller Kompetenz erfordert, sich mit den eigenen, interkulturellen Erfahrungen und Reaktionen auseinanderzusetzen. Auch sich selbst in einer interkulturellen Interaktion zu beobachten hilft. Oftmals wird vergessen, dass man Teil einer Wechselbeziehung ist und dass man durch den anderen über sich selbst lernt. Selbstreflexion wird damit zu einer wichtigen Methode für den notwendigen Entwicklungsprozess (Boecker und Ulama 2008, S. 11; Deardorff 2009, S. xiii; Paige 2015, S. 203). Über interkulturelle Erfahrungen und die eigene Rolle darin zu reflektieren ist bedeutender, als abstrakte Konzepte zu lernen. (Shaules 2019, S. 13) Auch Hall drängte auf kulturelle Selbsterfahrung und glaubte, dass wir andere brauchen, um zu wissen, wer wir sind.

Schließlich ist davon auszugehen, dass interkulturelle Kompetenz über weit mehr als Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen entwickelt werden kann. Ein Mensch ist ein komplexes Wesen. Sie oder er nimmt über alle Sinne wahr und reagiert auch über Körper, Verstand und Emotionen. Ein Beispiel dafür ist der beschriebene Ansatz der Synchronie, deren Wichtigkeit für interkulturelle Interaktionen sowohl von Hall (1976) als auch von Kim (2015) betont wird.

Im westlichen Kontext fand über die Zeit hinweg eine Separation von Verstand, Körper und Gefühlen statt, wobei nun das Kognitive dominiert. (Bennett und Castiglioni 2004, S. 251 und 252; Shaules 2019, S. 7) Emotionen oder Körperreaktionen zu haben, zu zeigen oder gar darüber zu sprechen, wird immer noch als unangemessen angesehen. Daher werden solche Reaktionen in interkulturellen Situationen kaum in die Entwicklung interkultureller Kompetenz miteinbezogen, obwohl sie wichtige Hinweise zur eigenen Kultur und dem eigenen Umgang mit dem Fremden geben. Emotionen verschaffen Zugang zu für uns bedeutsame Er-

kenntnisse. Denn erst, wenn wir emotional bewegt sind, begreifen wir, was für uns wahr ist. Emotionen sind eine Form der Wahrnehmung, die weder nur als kognitiv noch nur als körperlich betrachtet werden kann, weil sie beides zugleich sind. Somit gehören Körpergefühl und dessen Wahrnehmung zu einer ganzheitlichen emotionalen Erfahrung, bei der die Art und Weise, wie sich eine Emotion anfühlt, untrennbar mit dem verbunden ist, worum es geht. Die körperliche Erregung, die wir spüren, wenn wir vor Angst zittern, ist beispielsweise keine simple Empfindung, sondern eine gefühlte Bedrohung. (Furtak 2018, S. 576) Emotionen sind ein integraler Bestandteil unseres Menschseins und zeigen, was uns wichtig ist. Sie werden auch ausgelöst, wenn unsere Weltanschauung herausgefordert ist.

Bennett und Castiglioni betonen daher in Bezug auf interkulturelle Situationen, dass kulturelles Wissen allein nicht genüge, sondern es auch ein Gefühl für Kultur brauche; beispielsweise ein Empfinden für die Angemessenheit eines bestimmten Verhaltens wie die Länge und die Tiefe einer Verbeugung, um eine Person zu begrüßen (sogenannt embodied feelings). (Bennett und Castiglioni 2004, S. 250 und 262) In unserem eigenen kulturellen Umfeld fühlt sich alles richtig an. In der Interaktion mit anderen Kulturen wird diese Richtigkeit in Frage gestellt. Wir reagieren darauf emotional und erleben andere kulturelle Muster und Verhaltensweisen körperlich (Bennett und Castiglioni 2004, S. 249, 250 und 258). Somit können über Körperempfindungen Informationen zur eigenen Kultur und zu anderen Kulturen abgerufen werden (Bennett und Castiglioni 2004, S. 250 und 262). Interkulturelle Kompetenz umfasst demnach auch, ein Gefühl für die eigene und die andere Kultur zu entwickeln und auf die eigenen emotionalen Reaktionen zu achten.

4.3 Ein Praxisbeispiel

Um das Gesagte zu verdeutlichen und einen solchen Entwicklungsprozess konkret aufzuzeigen, wird im Folgenden der Ansatz der Studienrichtung International Management an der OST (Ostschweizer Fachhochschule) als Beispiel beigezogen. Die Entwicklung interkultureller Kompetenzen ist ein zentraler Bestandteil des Curriculums, um die Studierenden auf die globale und interdependente Welt vorzubereiten. Dieser Prozess erstreckt sich über vier Semester (Abb. 2).

Um den Fortschritt messbar zu machen, wird das Intercultural Development Inventory (IDI) im dritten und sechsten Semester eingesetzt. Dieses basiert auf

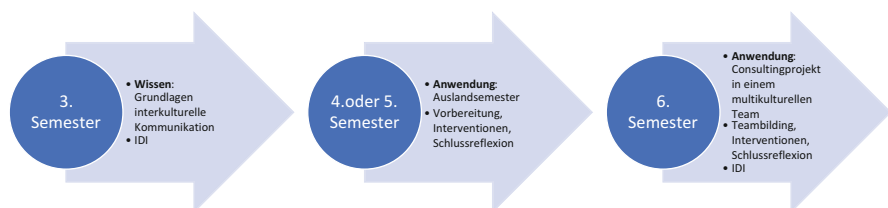


Abb. 2 Entwicklung interkulturelle Kompetenz in der Studienrichtung International Management

dem Intercultural Development Continuum (IDC) (einer angepassten Version des Developmental Model of Intercultural Sensitivity von Milton Bennett; siehe Bennett 1993). Es identifiziert fünf Phasen. Diese reichen von einer monokulturellen bis hin zu einer interkulturellen Einstellung und legen dar, wie Einzelne auf kulturelle Unterschiede reagieren und sich dabei verhalten können.

Im dritten Semester wird mittels des IDI erfasst, wo die Studierenden in der Entwicklung ihrer interkulturellen Kompetenz stehen. Diese Resultate dienen auch als Basis für das Modul, in welchem die Grundlagen der interkulturellen Kommunikation gelehrt werden. Der Fokus im dritten Semester liegt vorwiegend auf kultureller Grundsensibilisierung und Wissensvermittlung, danach auf der kontinuierlichen Anwendung dieses Wissens und der Entwicklung interkultureller Kompetenz.

Im vierten oder fünften Semester gehen die Studierenden in ein Auslandsemester. Darauf werden sie in einem Pre-Departure Workshop länderspezifisch interkulturell vorbereitet, definieren ihre interkulturellen Ziele für den Austausch, ihre Lernstrategien und Maßnahmen zum Umgang mit einem möglichen Kulturschock. Mittels Interventionen werden sie sodann in der Entwicklung ihrer interkulturellen Kompetenz unterstützt. Dabei handelt es sich um Selbstreflexionen in der Mitte und am Ende des Auslandsemesters zu erlebten Situationen, aber auch zu ihren definierten Zielen (beispielsweise: Inwieweit habe ich sie bereits erreicht und was brauche ich noch, um sie zu erreichen?) sowie zu ihren eigenen Reaktionen und Fortschritten. Zusätzlich analysieren sie eine erlebte Situation mit Hilfe des im dritten Semester vermittelten Wissens, sodass sie lernen, kulturell bewusster mit solchen Momenten umzugehen. Der Schwerpunkt des Auslandsemesters liegt darauf, sich selbst in einem anderen kulturellen Umfeld kennenzulernen, zu entdecken, wie man mit dem Fremden umgeht, was es einem lehrt, und das vermittelte interkulturelle Wissen anzuwenden.

Zurück an der Ostschweizer Fachhochschule nehmen die Studierenden an einem Consultingprojekt teil, in dem sie in einem internationalen Team einen Auftrag eines Unternehmens bearbeiten. Der Fokus liegt nun darauf, sich in einem multikulturellen Team zu erleben und die eigene interkulturelle Kompetenz weiterzuentwickeln. Dazu werden sie zu Beginn mit einem interkulturellen Training und Teambuilding, in der Mitte des Projektes mit einer Selbstreflexion mit anschließendem Teamcoaching sowie mit einer individuellen Abschlussreflexion, die dem Praxistransfer gilt, unterstützt.

Der ganze Entwicklungsprozess wird zusätzlich noch durch den gemeinsamen Unterricht mit Austauschstudierenden sowie durch das Buddy Programm bestärkt. Das heißt, jeder Gaststudierende erhält einen Buddy. Beide Maßnahmen tragen dazu bei, dass Interkulturalität im Studienalltag gelebt wird.

Zum Abschluss werden im sechsten Semester nochmals mittels IDI die individuellen Entwicklungen eruiert.

Dieser prozessorientierte Ansatz zeigt Früchte, nicht zuletzt deshalb, weil die Studierenden kontinuierlich, unterstützt mit Interventionen und anwendungsorientiert an ihrer interkulturellen Kompetenz arbeiten. Dabei reflektieren sie viel über sich in interkulturellen Situationen. In den bis anhin drei begleiteten Durchführun-

gen zeigen erste, noch nicht vollständig ausgewertete Resultate, dass die Studierenden ihre interkulturelle Kompetenz deutlich weiterentwickeln.

5 Fazit und Ausblick

Globalität verstärkt zweifelsohne die Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz, denn in diesem Umfeld gehört Interkulturalität zum Alltag. Der Ursprung aller Überlegungen zu dieser wurzelt in den vielfältigen kulturellen Prägungen der Menschen dieser Erde. Hinzu kommt das menschliche Grundbedürfnis, den anderen zu verstehen und ihm oder ihr zu vertrauen. Bei Interkulturalität geht es um Menschen, die täglich in kulturübergreifenden Situationen mit Andersartigkeit konfrontiert, in ihrer Komfortzone herausgefordert sind und damit konstruktiv umgehen sollten. Interkulturalität ist Menschsein. Dies wird durch das besprochene menschliche Kulturmodell veranschaulicht.

Hinzu kommt, dass wir in einer Zeit leben, in der es darum geht, die entstandenen Separationen zwischen Verstand, Körper und Emotionen, zwischen Menschheit und Natur sowie zwischen dem Männlichen und dem Weiblichen wieder zu integrieren. (Hutchins und Storms 2019, S. 20 und 21)

In der Auseinandersetzung mit den vielzähligen Begriffen und Konzepten von Kultur und interkultureller Kompetenz wird im westlichen Kontext oftmals eine allgemeingültige Definition gefordert. Das ist Ausdruck dieser kulturellen Prägung, in der man alles messen möchte und in der die Ratio dominiert, wird aber einem globalen Ansatz von interkultureller Kompetenz kaum gerecht. Die Vielfalt, die der Welt inne liegt, wird damit weder berücksichtigt noch gelebt. Aber gerade darum würde es im Interkulturellen gehen.

Interkulturelle Kompetenz ist subtil und auch nicht vollständig rationalisierbar. Modelle interkultureller Kompetenz werden einem Menschen in seiner Gesamtheit kaum gerecht. Sie zeigen lediglich ein Fragment auf. Wer basierend auf einem Ansatz sogenannt interkulturell kompetent ist, ist es möglicherweise basierend auf einem anderen nicht.

In Bezug auf Kommunikationskompetenzen, die für interkulturelle Kompetenz relevant sind, führen Xiao & Cheng beispielsweise aus: *„If we follow Western criteria, for example, and regard assertiveness and self-disclosure as important indicators of communication competence, then many Asian people such as the Chinese or Japanese may be seen as communicatively incompetent, because research that applies Western concepts and methods has identified these people as being submissive, communicatively apprehensive, and low in self-disclosure.“* (Xiao und Cheng 2009, S. 61).

Hinzu kommt, dass die meisten Ansätze interkultureller Kompetenz westlich geprägt sind, was nur eine Perspektive unter vielen ist. (Boecker und Ulama 2008, S. 13; Bolten 2011, S. 56; Spitzberg und Changnon 2009, S. 43)

So gehen nicht alle Wissenschaftler von der Dreiteilung Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen aus. Vielmehr kann der Fokus beispielsweise auf der Interaktion oder auf einer beziehungsorientierten Sichtweise liegen, so im arabischen, chinesischen

oder vietnamesischen Kontext. Andere Definitionen interkultureller Kompetenz wie beispielsweise diejenigen von einigen lateinamerikanischen Wissenschaftlern betonen den kontextuellen Charakter des Konzepts, das untrennbar mit der Definition selbst verbunden ist. Und selbst wenn das Individuum Teil der Definition von interkultureller Kompetenz ist, kann das Identitätsverständnis unterschiedlich sein. So beispielsweise im südafrikanischen Konzept von Ubuntu, welches das Individuum als untrennbar von der Gruppe betrachtet. (Deardorff 2015a, S. 219)

Zu Recht wird interkulturelle Kompetenz zuweilen kritisiert, da einige Fragen und Aspekte offen sind. Viele Wissenschaftler machen sich dazu Gedanken. So führt Deardorff aus, dass ein Verständnis dieses Konzepts aus verschiedenen kulturellen Perspektiven und über die herkömmlichen europäischen und angloamerikanischen Definitionen notwendig sei. Weiter bestehe Forschungsbedarf bezüglich der Emotionen in der interkulturellen Kompetenz. Zudem sei unabhängig von Definitionen und Listen wichtig zu erkennen, dass interkulturelle Kompetenz nicht mit Wissen und Fertigkeiten gleichzusetzen ist, sondern ein komplexes Konzept ist, das innerhalb der jeweiligen Disziplin und des Kontexts unterschiedliche Ergebnisse und Implikationen habe (Deardorff 2015a, S. 219 und 220). Martin weist darauf hin, dass interkulturelle Kompetenz ein beziehungsorientierter Prozess sei, den es zu berücksichtigen gelte (Martin 2015, S. 7). Viele Leute verfügen heute zudem vermehrt über multikulturelle Identitäten, was weitere Fragen aufwirft.

Was wäre nötig? Im westlichen Kontext ist eine Rückbesinnung auf das Menschsein nötig. Ein Mensch muss gesamtheitlich, nicht nur fragmentiert interkulturell unterstützt werden. Mit anderen Worten sind Körper, Verstand, Emotionen und Sinne in die interkulturelle Diskussion miteinzubeziehen. Es braucht einen holistischen Ansatz. Denn interkulturelles Verständnis erfordert mehr als ein intellektuelles Engagement oder Informationen über eine fremde Kultur. Es braucht sogar mehr, als das Wissen über interkulturelle Zusammenhänge und die Fähigkeit, kulturelle Artefakte zu analysieren. Interkulturelles Lernen bringt eine tiefgreifende Veränderung mit sich (Shaules 2019, S. 5).

Interkulturelle Kompetenz ist weiter ein lebenslanger Lernprozess und kontextabhängig. In jeder interkulturellen Situation gilt es, sich von Neuem einzulassen. Keine ist gleich wie die andere. Solche Situationen beeinflussen jede und jeden anders und rufen unterschiedliche Reaktionen hervor. Wichtig ist daher, den Einzelnen und die Einzelne zu befähigen, mit diesen interkulturellen Momenten in all ihren Facetten konstruktiv umzugehen. Zusätzlich ist jeder Entwicklungsprozess interkultureller Kompetenz einzigartig. Das sollte in den Überlegungen miteinbezogen werden. Dieser Komplexität gilt es gerecht zu werden.

Shaules führt dazu aus, dass Halls Arbeit kombiniert mit neusten Forschungen einlädt, interkulturelles Verständnis nicht nur als eine Form der fortgeschrittenen Wahrnehmung oder als eine Form der Transzendenz, die uns über kulturelle Unterschiede oder Intoleranz hinausführt, zu betrachten. Er schlägt vor, die Psychologie des Interkulturellen mehr in der Tiefe zu betrachten: Die subtilen, aber mächtigen Auswirkungen tiefer kultureller Muster; die verborgenen, aber komplexen Strukturen des Unbewussten und Ansätze zur Förderung des interkulturellen Verständ-

nisses, die auf dem Wissensstand um die dynamische Komplexität sozio-kognitiver Strukturen beruhen (Shaules 2019, S. 5).

Die interdependente Zeit, in der wir leben, erfordert ein Miteinander, das heißt in Bezug auf die Forschung interkultureller Kompetenz, eine Verbindung zwischen Fachgebieten, Praxis und Wissenschaft sowie unterschiedlichen Teilen der Welt. Silodenken ist in diesem neuen Zeitgeist kontraproduktiv. Bolten hält dazu fest, dass der unbefriedigende Stand der Forschung zur interkulturellen Kompetenz in der ausgeprägten Multidisziplinarität der Debatte zu sehen ist, in der Vertreter verschiedener Fachkulturen mit sehr unterschiedlichen fachlichen Sozialisationskontexten aufeinanderprallen, ohne dabei in einen wirklichen Polylog zu treten (Bolten 2011, S. 55). Und genau dieser wäre dringend nötig: Ein Austausch und eine Diskussion zur interkulturellen Kompetenz über alle Grenzen hinweg. Es braucht einen nächsten Schritt in dieser Debatte. Eine Weiterentwicklung der Ansätze der interkulturellen Kompetenz kann nur aus der Synthese dieser wertvollen Fülle aller bestehender Forschungen und Erkenntnisse zu interkultureller Kompetenz weltweit entstehen. Dann kann sich ein umfassendes Verständnis zu ihr entfalten, dass der globalen, sich schnell verändernden Welt gerechter wird.

Das könnte heißen, offen mit einem gewissen Abstand auf alles empirisch Erforschte zu schauen und sich zu fragen, was man vereinfachen könnte und was für interkulturelle Kompetenz essenziell wäre. Mutig wäre auch zu sagen, dass es so etwas wie interkulturelle Kompetenz gar nicht geben kann, denn jeder Mensch, jede Situation, und jeder Kontext ist anders und lehrt einem etwas anderes. Was wäre dann im Kern notwendig, um Menschen zu bestärken, in interkulturellen Situationen wirksam zu agieren? Ein Ansatz könnte sein, Menschen mehr aus dem Moment heraus zu unterstützen, sie abzuholen, wo sie stehen, und sie zu befähigen, mit ihren aktuellen interkulturellen Situationen konstruktiv umzugehen – mehr einen Prozess von innen heraus zu unterstützen, anstatt resultatorientiert im Außen vorzugehen.

Lassen wir zum Schluss nochmals Edward T. Hall zu Worte kommen. Er sagte in einem Interview Ende der 90er-Jahre: „*Forget about culture and take each human being as a human being. And see what they are. The thing is to bring out the best in each person.*“ (Sorrells 1998)

Literatur

- Bennett, J. M. (Hrsg.). (2015). *The SAGE encyclopedia of intercultural competence* (Bd. 1 und 2). Thousands Oaks: SAGE.
- Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige (Hrsg.), *Education for the intercultural experience* (S. 21–71). Yarmouth: Intercultural Press.
- Bennett, M. J. (2013). *Basic concepts of intercultural communication. Paradigms, principles, & practices* (2. Aufl.). Boston/London: Intercultural Press.
- Bennett, M. J. (2017). Constructivist approach to intercultural communication. In Y. Kim (Hrsg.), *The international encyclopedia of intercultural communication*. Chichester: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0009>.

- Bennett, M. J., & Castiglioni, I. (2004). Embodied ethnocentrism and the feeling of culture. In D. Landis, J. M. Bennett, & M. Bennett (Hrsg.), *Handbook of intercultural training* (3. Aufl., S. 249–265). Los Angeles: SAGE.
- Boecker, C. M., & Ulama, L. (2008). *Interkulturelle Kompetenz – Die Schlüsselkompetenz im 21. Jahrhundert?* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung und Mailand/Fondazione Cariplo.
- Bolten, J. (2011). Interkulturelle Kompetenz vor dem Hintergrund eines offenen Kulturbegriffes. In W. Dreyer & U. Hössler (Hrsg.), *Perspektiven Interkultureller Kompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Brislin, R. (2000). *Understanding culture's influence on behavior* (2. Aufl.). Orlando: Harcourt Inc.
- Brislin, R. (2001). Intercultural contact and communication. In L. Loeb Adler & U. P. Gielen (Hrsg.), *Cross-cultural topics in psychology* (2. Aufl.). Westport: Praeger.
- Broom, B. (2015). Trust. In J. M. Bennett (Hrsg.), *The SAGE encyclopedia of intercultural competence* (Bd. 2, S. 823–827). Thousands Oaks: SAGE.
- Condon, J. (2015). Hall, E.T. In J. M. Bennett (Hrsg.), *The SAGE encyclopedia of intercultural competence* (Bd. 1, S. 373–377). Thousands Oaks: SAGE.
- Condon, J., & LaBrack, B. (2015). Definition of culture. In J. M. Bennett (Hrsg.), *The SAGE encyclopedia of intercultural competence* (Bd. 1, S. 191–195). Thousands Oaks: SAGE.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266.
- Deardorff, D. K. (Hrsg.). (2009). *The SAGE handbook of intercultural competence*. Thousands Oaks: SAGE.
- Deardorff, D. K. (2014). Some thoughts on assessing intercultural competence. National Institute for Learning Outcomes Assessment. <https://www.learningoutcomesassessment.org/wp-content/uploads/2019/08/Viewpoint-Deardorff.pdf>. Zugegriffen am 30.03.2023.
- Deardorff, D. K. (2015a). Definitions: Knowledge, skills, attitudes. In J. M. Bennett (Hrsg.), *The SAGE encyclopedia of intercultural competence* (Bd. 1, S. 217–222). Thousands Oaks: SAGE.
- Deardorff, D. K. (2015b). Intercultural competence: Mapping the future research agenda. *Editorial. International Journal of Intercultural Relations*, 48, 3–5.
- Eagleton, T. (2016). *Culture*. New Haven: Yale University Press.
- Furtak, R. A. (2018). Emotional knowing: The role of embodied feelings in affective cognition. *Philosophia*, 46, 575–587.
- Genkova, P. (2019). Interkulturelle Kompetenz: Kritische Betrachtung eines Konstrukts. In P. Genkova & A. Riecken (Hrsg.), *Handbuch Migration und Erfolg*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18403-2_38-1.
- Genkova, P., & Schaefer, C. D. (2021). Globale Kompetenz: Begriff und Definitionen. In P. Genkova (Hrsg.), *Handbuch Globale Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30684-7_1-1.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York: Anchor Books.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Books.
- Hall, E. T. (1994). *West of the thirties. Discoveries among the Navajo and Hopi*. New York: Doubleday.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2017). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (6. Aufl.). München: dtv Verlagsgesellschaft GmbH & Co.
- Hutchins, G., & Storm, L. (2019). *Regenerative leadership. The DNA of life-affirming 21st century organizations*. Tunbridge Wells: Wordzworth Publishing.
- Kim, Y. Y. (2015). Achieving synchrony: A foundational dimension of intercultural communication competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 27–37.
- Kunz, T. (2016). Von Interkultureller Kompetenz zu Vielfaltskompetenz? Zur Bedeutung von Interkultureller Kompetenz und möglicher Entwicklungsperspektiven. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Gegenstandsbereiche* (Springer Reference Psychologie). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08932-0_5-2.

- Martin, J. N. (2015). Revisiting intercultural communication competence: Where to go from here. *International Journal of Intercultural Relations*, 48, 6–8.
- Otten, M., Scheitza, A., & Cnyrim, A. (2009). Die Navigation im interkulturellen Feld: Eine gemeinsame Einleitung für beide Bände. In M. Otten, A. Scheitza, & A. Cnyrim (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz im Wandel* (Grundlegungen, Konzepte und Diskurse, Bd. 1, S. 15–38). Frankfurt a. M.: LIT.
- Paige, M. R. (2015). Culture learning. In J. M. Bennett (Hrsg.), *The SAGE encyclopedia of intercultural competence* (Bd. 1, S. 200–204). Thousands Oaks: SAGE.
- Rathje, S. (2014). Multikollektivität. Schlüsselbegriff der modernen Kulturwissenschaften. In S. Wolting (Hrsg.), *Kultur und Kollektiv. Festschrift für Klaus P. Hansen* (S. 39–59). Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Ringeisen, T., Genkova, P., & Schubert, A. (2016). Kultur und interkulturelle Kompetenz: Konzeptionalisierung aus psychologischer Sicht. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Gegenstandsbereiche* (Springer Reference Wirtschaft). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08932-0_48.
- Schärli-Lim, S., & Uehlinger, C. (2017). Intercultural Brush-up: New inputs in intercultural communication and how to apply it. *Society for Intercultural Education, Training and Research*. <https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/9465>. Zugegriffen am 28.03.2023.
- Scherr, A. (2021). Globale Kompetenz aus der Perspektive der Soziologie. In P. Genkova (Hrsg.), *Handbuch Globale Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30684-7_4-1.
- Schröder, H. (2007). Interkulturelle Orientierung und Öffnung. Ein neues Paradigma für die soziale Arbeit. *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, 38(3), 80–91.
- Shauls, J. (2019). Edward Hall ahead of his time: Deep culture, intercultural understanding and embodied cognition. *Intercultural Communication Education*. <https://doi.org/10.29140/ice.v2n1.145>.
- Sorrells, K. (1998). Gift of wisdom: An interview with Dr. Edward T. Hall. <https://www.visualanthropology.com>
- Spitzberg, B., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Dearsdorff (Hrsg.), *The SAGE handbook of intercultural competence* (S. 2–52). Thousands Oaks: SAGE.
- Steger, M. (2020). *Globalization: A very short introduction* (5. Aufl.). Oxford: Oxford University Press.
- Thomas, A. (2003a). Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. In A. Thomas, E.-U. Kienast, & S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch interkultureller Kommunikation und Kooperation* (Bd. 1, S. 45–59). Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
- Thomas, A. (2003b). Kultur und Kulturstandards. In A. Thomas, E.-U. Kienast, & S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch interkultureller Kommunikation und Kooperation* (1. Aufl., S. 19–31). Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
- Ting-Toomey, S., & Chung, L. C. (2012). *Understanding intercultural communication*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Uehlinger, C. (2017). *Miteinander verschieden sein. Interkulturelle Kompetenz als Schlüssel zur global vernetzten Welt* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Zürich: Versus.
- Xiao, X., & Cheng, G.-M. (2009). Communication competence and moral competence: A confucian perspective. *Journal of Multicultural Discourses*, 4(1), 61–74.
- Zukunftsinstitut. (2023). *Megatrend Globalisierung*. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-globalisierung/>. Zugegriffen am 30.03.2023.