

Technische Universität Dresden
Fakultät Mathematik und Naturwissenschaft
Fachrichtung Psychologie
Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie

DIPLOMARBEIT

zum Thema

Entwicklung eines bikulturellen Trainingsprogramms für deutsche und chinesische Führungskräfte

eingereicht von Fang Han

geb. am 12.03.1980 in Guangdong, VR China

1. Gutachter: Prof. Dr. Alexander Thomas, Universität Regensburg

2. Gutachter: Prof. Dr. phil. habil. Ulrich Esser, Technische Universität Dresden

Betreuer: Prof. Dr. Stefan Kammhuber

Mannheim, den 30.09.2006

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	3
2	Einleitung.....	4
3	Theoretische Grundlage	6
3.1	Kultur.....	6
3.2	Kulturstandards.....	6
3.2.1	Deutsche Kulturstandards	8
3.2.2	Chinesische Kulturstandards.....	9
3.3	Kulturelle Überschneidungssituation	11
3.3.1	Kulturelle Überschneidungssituation zwischen deutschen und chinesischen Führungskräften.....	11
3.3.2	Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen.....	13
3.4	Kulturabhängigkeit des Lernprozesses	14
3.4.1	Kultur.....	15
3.4.2	Sozialisation.....	19
3.5	Interkulturelles Lernen	21
3.6	Interkulturelle Handlungskompetenz	21
3.7	Interkulturelles Training	23
3.7.1	Definition	23
3.7.2	Ziel	23
3.7.3	Inhalt	24
3.7.4	Methode.....	24
3.8	Bikulturelles Training	27
3.8.1	Berücksichtigung des Lehr- und Lernverhaltens der Chinesen	28
3.8.2	Bikulturelles Training vs. Monokulturelles Training	33
3.9	Entwicklung eines bikulturellen Teams.....	35
3.10	Schlussfolgerung – Konzeption eines integrierten bikulturellen Coachings.....	42
4	Ziel und Fragestellung	46
5	Methodik	47
5.1	Design.....	47
5.2	Stichprobenbeschreibung.....	48
5.3	Datenerhebung.....	48
5.3.1	Problemzentriertes Interview	49
5.3.2	Interviewleitfaden.....	50
5.3.3	Interviewdurchführung	53
5.3.4	Ergebnisse der Datenerhebung.....	53
5.4	Datenauswertung.....	53
5.4.1	Transkription	53
5.4.2	Konstruktion eines deskriptiven Systems.....	54
5.4.3	Festlegung der Analyseneinheiten	55
5.4.4	Festlegung der Analysentechnik	55
6	Ergebnisdarstellung	56
6.1	Unterschiede im interkulturellen Training	56
6.1.1	Inhaltliche Unterschiede	56
6.1.2	Methodische Unterschiede	59
6.2	Bikulturelles Training	62
6.2.1	Bedarfsanalyse	62
6.2.2	Trainingsinhalte	64
6.2.3	Trainingsmethoden	65
6.2.4	Trainingsdesign	71
6.2.5	Trainerprofil.....	72
6.2.6	Trainingssprache	73

6.2.7	Trainingsraum	74
6.2.8	Trainingsdauer	74
6.2.9	Trainingszeitpunkt.....	74
6.2.10	Zusammensetzung der Teilnehmer.....	74
7	Diskussion.....	75
7.1	Interkulturelles Training	75
7.2	Bikulturelles Training	76
7.3	Bikulturelle Teamentwicklung	78
7.4	Integriertes bikulturelles Coaching	79
7.5	Programm	81
7.6	Ausblick.....	82
8	Literatur	83
9	Anhang.....	91

1 Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird ein bikulturelles Trainingsprogramm auf der Basis von Kulturstandards sowie der Theorie des interkulturellen Trainings und der Teamentwicklung entworfen. Dieses bikulturelle Training ermöglicht Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Ziel, kulturspezifisches Handeln bewusst zu machen und ein effizientes bikulturelles Team zu entwickeln. Es eröffnet neue Forschungsperspektiven von interkulturellen Trainings.

Zuerst werden im theoretischen Teil der Begriff der Kultur und das Konzept des Kulturstandards vorgestellt. Kultur ist, einfach gesagt, ein Orientierungssystem. Kulturstandards sind zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems. Wenn Menschen aus verschiedenen Kulturen aufeinander treffen, orientieren sie sich oft nur an ihrem eigenen System. Dadurch entstehen leicht Missverständnisse und Interaktionskonflikte. Anschließend wird die Kulturabhängigkeit von Deutschen und Chinesen diskutiert, da sie die Gestaltung des Trainingskonzepts beeinflusst.

Durch interkulturelles Lernen können die oben genannten Missverständnisse erklärt werden. Um im internationalen Umfeld aber erfolgreich zu sein, ist die interkulturelle Kompetenz allein nicht ausreichend. Es wird deshalb über den Begriff der internationalen Management-Kompetenz gesprochen, der umfassender ist. Das Ziel des interkulturellen Trainings soll nicht nur die Erklärung der Kulturmissverständnisse sein, sondern auch die Entwicklung der Teamfähigkeit in multikulturellen Arbeitsgruppen. Deshalb wurde ein integriertes bikulturelles Coaching konzipiert, um die kulturellen Ansichten und die Teamentwicklung zu berücksichtigen.

Um dieses Konzept zu validieren, wurden mit acht erfahrenen Trainern Interviews geführt. Die Ergebnisse korrelieren zum großen Teil mit der Theorie. Ein exemplarisches Programm wird als Referenz für die zukünftige Anwendung entworfen. Schließlich wird ein Ausblick auf die Zukunft des interkulturellen Trainings vorgenommen und Chancen wie Risiken werden diskutiert.

2 Einleitung

Angesichts des weltweiten Trends der Globalisierung ist die wirtschaftliche Entwicklung zwischen Deutschland und China besonders bemerkenswert (Auswärtiges Amt, 2006):

- Deutschland ist sein 1999 Chinas größter europäischer Investor.
- Deutsche Unternehmen haben in China bis Ende 2005 kummulierte Direktinvestitionen in Höhe von rund 12 Mrd. USD getätigt.

Die Interessen des deutschen Kapitals, besonders die der Konzerne, fokussieren sich immer stärker auf das Reich der Mitte. Neben dem Bereich der chemischen Industrie (z. B. BASF und Bayer) fließen die Investitionen vor allem traditionell in die Sektoren des Automobilbaus (VW, BMW, Daimler-Chrysler) sowie des Maschinen- und Anlagebaus (Auswärtiges Amt, 2006). Hinzu kommt, dass durch den enormen Aufschwung der chinesischen Wirtschaft ein Binnenmarkt entsteht, dessen Aufnahmefähigkeit nicht zu übersehen ist (vgl. Sieren, 2005).

Deutsche Unternehmen setzen im Zielland des Auslandsgeschäftes bevorzugt Manager aus dem Zielland ein. Gute Kontakte und Beziehungen, die Kenntnis der lokalen Märkte, das Wissen um die länderspezifischen Traditionen und Bräuche sowie bestimmter kultureller Besonderheiten – gerade in Geschäftsverhandlungen und der Unternehmensführung – sind neben Sprachkenntnissen wesentliche Kriterien für Unternehmen, um im Ausland erfolgreich zu agieren (Faix u. a., 2003).

Deshalb ist eine gute Kooperation zwischen chinesischen und deutschen Führungskräften relevant. Immer mehr bikulturelle Arbeitsgruppen werden als Projektgruppen gebildet. Der Bedarf an Trainingsmaßnahmen steigt, so z. B. an projektbegleitendem Training wie Teamentwicklung, Joint Venture und aufgabenspezifischem Training wie Verhandlungstraining oder Projektmanagement.

Die Zusammenführung von Experten mit verschiedenem Wissen, Perspektiven und Erfahrungen sollte eine weitere Brandbreite an kreativem Denken, Fähigkeiten und Ressourcen liefern, um den Gewinn des Unternehmens trotz globalen Wettbewerbsdrucks zu steigern. Man liest in der Managementliteratur und auf den

Homepages der Großunternehmen oft das Schlagwort „Synergie“ im Sinne von „sich gegenseitig fördern“. *Aber, ist das Ganze wirklich mehr als die Summe seiner Teile?* Köppel (2004) erwähnte, dass die Kommunikation in der Gruppe aufgrund schlechter Gruppenführung, mangelnder Gruppenbildung oder des Missstands in sozialen Beziehungen behindert wird. Dadurch kann die Aufgaben nur mangelhaft oder gar nicht erbracht werden.

Wie sieht der aktuellen Trainingszustand aus? Viele Trainings sind nicht im eigentlichen Sinne interkulturell, da sie nicht aus einer interkulturellen Gruppe, sondern oft aus einer homogenen Gruppe bestehen. Trainingsmaßnahmen zur Auslandsvorbereitung von Expatriates oder von einer Gruppe deutscher Verantwortlicher für internationale Projekte wird häufig als „Interkulturelles Training“ bezeichnet. Die Möglichkeit fehlt jedoch, neue Formen interkulturellen Agierens im angstfreien Raum zu erproben (Niedermeyer, 2004).

Um die Komplexität interkulturellen Zusammenarbeitens zwischen deutschen und chinesischen Führungskräften anzupassen, ist ein kulturadäquates Konzept für ein bikulturelles Training zu gestalten.

3 Theoretische Grundlage

Das Ziel dieses Kapitels ist, es, einen Überblick zu geben über den Grundbegriffe und Konzepte interkultureller Trainings. Dazu wurden zwei Themenkreise gewählt, die das Thema von verschiedenen Aspekten beleuchten und die begriffliche Orientierung unterstützen sollen:

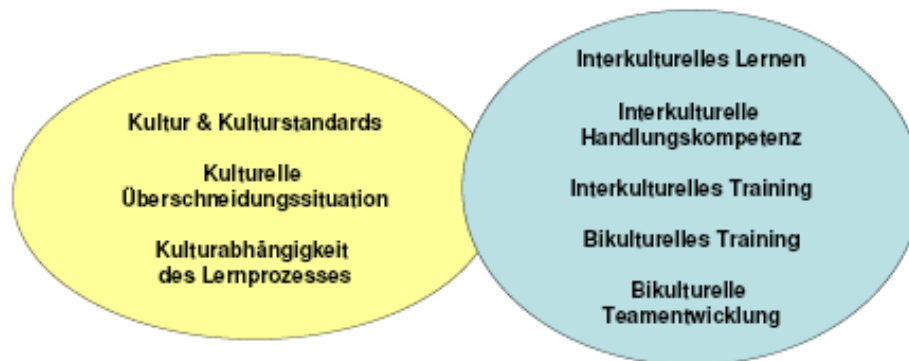


Abbildung 1: Themenkreise der theoretischen Grundlage

3.1 Kultur

In Bezug auf die interkulturelle Forschung bedarf es einer Definition des Begriffes *Kultur*, die auf handlungstheoretischen Konzepten beruht und insbesondere kognitionspsychologische Theorien berücksichtigt. Nach Thomas (2003) ist Kultur ein spezifisches Orientierungssystem, das die Zugehörigkeit von Mitgliedern zu einer Gesellschaft definiert. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller Mitglieder der Gesellschaft und definiert somit deren Zugehörigkeit zu ihr. Kulturstandards können identifiziert werden und sollten in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden.

3.2 Kulturstandards

Im Zusammenhang mit der Definition von Kultur als Orientierungssystem steht das Konzept des Kulturstandards (Thomas, 1993, S.381):

„Kulturstandards sind zentrale Merkmale des kulturspezifischen Orientierungssystems. Darunter fallen alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich

angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert. ... Die individuelle und gruppenspezifische Ausprägung von Kulturstandards kann innerhalb eines gewissen Toleranzbereichs variieren, doch werden Verhaltensweisen und Einstellungen, die außerhalb der Toleranzgrenzen liegen, abgelehnt und sanktioniert. Zentrale Kulturstandards einer Kultur können in einer anderen Kultur völlig fehlen oder nur von peripherer Bedeutung sein. Verschiedene Kulturen können ähnliche Kulturstandards aufweisen, denen aber unterschiedliche Gewichtungen und unterschiedlich weite Toleranzbereiche zugewiesen werden. Kulturstandards und ihre handlungsregulierenden Funktionen werden nach erfolgreicher Sozialisation vom Individuum innerhalb der eigenen Kultur nicht mehr bewusst erfahren. Erst im Kontakt mit fremdkulturellem sozialisierten Partnern können die Kulturstandards und ihre Wirkungen in Form kritischer Interaktionserfahrungen bemerkt werden.“

Die Datenbasis von Kulturstandards sind subjektive Darstellungen kritisch erlebter interkultureller Interaktionen und keine mit wissenschaftlichen Methoden „objektivierten“ Interaktionen. Die Ergebnisse sind bewusst abhängig von Erleben der jeweils untersuchten Gruppe. Kulturstandards beschreiben die für die deutsch-chinesische/chinesisch-deutsche Kooperation kritischen Punkte eines spezifischen Handlungsfeldes, wie sie aus der Perspektive der Betroffenen wahrgenommen werden. Die vollständige Beschreibung einer Kultur mit Hilfe von Kulturstandards ist mit dieser Methodik nicht zu erreichen (Thomas & Schenk, 1996).

Außerdem sind die Mitglieder einer Kultur in erster Linie Individuen, keine Prototypen ihrer Kultur. Kulturstandards geben lediglich eine Prognose über das wahrscheinlichste Verhalten. Wenn Menschen zusammenkommen, sind sie einerseits abhängig von ihrem gewohnten kulturspezifischen Orientierungssystem, sind aber zugleich auch aktiv kulturerhaltend, kulturverändernd und an der Schaffung neuer „Kulturen“ beteiligt (Thomas & Schenk, 1996).

Zusammenfassend kann man sagen, Kultur ist ein Orientierungssystem und Kulturstandards sind die Merkmale des Orientierungssystems. Kultur und Kulturstandards werden in einer kulturellen Überschneidungssituation handlungswirksam.

3.2.1 Deutsche Kulturstandards

Nach Schroll-Machl (2003) sind deutsche Kulturstandards in folgenden Dimensionen zusammengefasst:

Sachorientierung:

In geschäftliche Besprechungen „kommt man zur Sache“ und „bleibt bei der Sache“. Ein „sachliches“ Verhalten bedeutet für die Deutschen die weitgehende Kontrolle von Emotionen. Dies ist auch, was Deutsche als professionell schätzen. Bei der beruflichen Zusammenarbeit können z. B. die Hierarchie zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter zugunsten der Diskussion um die Sache in den Hintergrund treten. Ob die Kollegen untereinander gut kennen oder gar mögen, ist nicht primär relevant, sondern hat höchstens einen angenehmen Nebeneffekt.

Wertschätzung von Strukturen und Regeln:

Regeln, Vorschriften, Verordnungen und Gesetze werden in Deutschland eng und starr ausgelegt, strikt eingehalten und bei Regelverletzungen rigid zurechtgewiesen oder bestraft. All diese Regelungen werden angewandt und wenig hinterfragt. Ihre Einhaltung wird für selbstverständlich erachtet und ihre Verletzung wird geahndet, mitunter sogar von völlig unbeteiligten Personen. Im Berufsleben sind Deutsche planerisch, strukturierend und organisierend tätig bis ins Detail, um einen relativ hohen Qualitätsanspruch erreichen zu können.

Zeitplanung:

Zeit ist für Deutsche ein kostbares Gut: sie packen Dinge in klare Zeitfenster und Zeiteinheiten und erledigen sie in einer „sinnvollen“ Reihenfolge. Um die zeitliche Koordination zwischen Individuen zu realisieren, vereinbaren sie Termine. Störungen in den geplanten Vereinbarungen lösen Verärgerung aus, weil hinter der Einhaltung von Zeitplänen eine Menge an Verpflichtungen steht. Für spontane, kurzfristige Begegnungen, Gespräche oder Besuche lässt ein voller Terminkalender keinen Spielraum. Zeitliche Zuverlässigkeit ist für den Aufbau von Vertrauen wichtig und trägt zu einem positiven Image als verlässliche, interessierte und professionelle Person bei.

Internalisierte Kontrolle:

Deutsche nehmen ihre Arbeit, ihre Rolle, ihre Aufgabe und ihre damit verbundene Verantwortung sehr ernst. Im beruflichen Feld wird erwartet, sich korrekt an seine

Zuständigkeit zu halten und seine Aufgabe erfüllen. Deutsche arbeiten nicht primär, um die Erwartungen ihrer Vorgesetzten zu erfüllen, sondern bewältigen ihre Aufgaben mit gleichen Qualitätsanspruch. Bei Verstößen oder Störungen kommt es daher auch zu internen Konflikten und Gewissenskonflikten, weil man mit sich selbst unzufrieden ist. Ein Individuum kontrolliert sich weitgehend selbst. Die (berufliche) Pflicht ist wichtiger als das Vergnügen: Ob jemand Lust hat oder nicht spielt eine untergeordnete Rolle.

Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen:

Deutsche trennen strikt zwischen ihrer Arbeit und Freizeit: sie arbeiten während ihrer Arbeitszeit und „leben“ in ihrer Freizeit. Im Beruf ist man sachorientiert, während man gegenüber der Familie und Freunden beziehungsorientiert ist. Emotionalität ist eher im Privatleben dominant. Die Verfügungsmacht eines Vorgesetzten beschränkt sich auf die Arbeitszeit, Eingriffe in Privatangelegenheiten würde sich ein Mitarbeiter verbieten. Um beruflich anerkannt zu werden, sollte man nur einen Teil der Persönlichkeit in seiner beruflichen Rolle ausleben. Am besten nur die Seiten, die der Rolle förderlich sind.

Schwacher Kontext:

Deutsche kommunizieren mit großer Direktheit und Explizität. Sie benennen die Sachverhalte dabei ungeschminkt und offen. Das Was steht im Vordergrund, das Wie ist sekundär. Deutsche meinen das, was sie sagen, und sagen das, was sie meinen. Ergänzende Informationen braucht man nicht dazuzunennen. Sie denken nicht daran, auf etwaige Empfindlichkeiten der Anwesenden besonders Rücksicht nehmen zu müssen. Dadurch können ihre Aussagen auf andere oft verletzend wirken, obwohl das nicht so beabsichtigt war.

3.2.2 Chinesische Kulturstandards

Nach Liang & Kammhuber (2003, vgl. Hoon-Hallbauer, 1994) sind chinesische Kulturstandards in folgenden Dimensionen zusammengefasst: (Das Kulturstandard „Das Dan-Wei-System“ wurde hier nicht dargestellt, da dieses System heutzutage durch die wirtschaftliche Öffnung an Bedeutung verloren hat.)

Soziale Harmonie: „Gleichheit in Ungleichheit“

Harmonie (和) wird im Chinesischen vor allem als zwischenmenschliche Harmonie verstanden. Sie bedeutet soziale Ordnung bzw. soziale Einbindung des Individuums

in das gesellschaftliche Gefüge. Harmonie kann nur dann hergestellt und bewahrt werden, wenn sich die einzelnen Menschen stets ihrer sozialen Rolle entsprechend verhalten. Konfliktvermeidung ist dabei von grundlegender Bedeutung. In der Eigengruppe werden Meinungsdivergenzen nach Möglichkeit umgangen oder verleugnet. Jede direkte Konfrontation mit den Gruppenmitgliedern ist tabuisiert.

Hierarchie:

Respekt vor Älteren und Höhergestellten spiegelt sich stark in öffentlichen Situationen wieder. In dem Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis läuft es ähnlich wie in der Lehrer-Schüler-Beziehung: der Vorgesetzte stellt eine nicht kritisierbare Autorität dar, muss aber auf der anderen Seite auch ein Ohr für die privaten Belange und Sorgen seiner Mitarbeiter haben. Es ist in China auch völlig selbstverständlich, dass einer hierarchisch hoch stehenden Person entsprechende Privilegien und Statussymbole zustehen.

Guanxi und Renqing:

Diese Orientierung an der Gruppe spielt eine große Rolle in der Gesellschaft und drückt sich in der intensiven Gestaltung und Pflege interpersonaler Beziehungen aus (Guanxi, 关系). Ohne ein funktionierendes Beziehungsnetz in China ist es vor allen Dingen für Fremde kaum möglich, dort produktiv zu handeln. Deshalb ist es wichtig, unterschiedlichen Aufwand als Renqing (人情) dafür zu investieren. Diese Investition ist oft mit der Erwartung verbunden, dass die Gunstbezeugungen später einmal vom Gegenüber erwidert werden.

Gesicht geben – Gesicht nehmen:

Gesicht geben bedeutet in China, dem Gegenüber, insbesondere vor den Augen anderer, Komplimente zu machen, also seine Person und seine Leistung hervorzuheben. Wer nicht in der Lage ist, anderen Gesicht zu geben, steht in der Gefahr, das eigene Gesicht zu verlieren, z. B. bei der Ablehnung einer Einladung oder eines Geschenks. Das Gesicht ist in China auch eine wichtige soziale Ressource zur interpersonellen Beziehungsgestaltung (vgl. Gao, 1998a).

Etikette, Bescheidenheit und Höflichkeit:

Abwertung und Vermeidung von übertriebener Zurschaustellung der eigenen Person und der eigenen Leistung wird in einer gruppenorientierten Gesellschaft betont. Diese Bescheidenheit dient der Vorbeugung konflikthafter Situationen und somit der

Wahrung sozialer Harmonie. Höflichkeit bedeutet in China die Herstellung von Vertrautheit und eines herzlichen Verhältnisses. Deshalb werden private Angelegenheiten beim Kennenlernen erkundet, um Herzensfürsorge zu signalisieren (vgl. Gao, 1998b).

Regelrelativismus:

In China haben Regeln keinen absoluten Status, sondern müssen in ihrem Kontext interpretiert werden und an veränderte Situationen flexibel angepasst werden. Für die Geschäftsbeziehung ist eine tragfähige persönliche Beziehung wichtiger als differenzierte Regelungen. In kommunikativen Verhalten zeigt sich dieser Kulturstandard durch die Vermeidung von eindeutigen Aussagen und die Betonung der Umstände, die zu einer Anpassung von Regeln führen müssen.

3.3 Kulturelle Überschneidungssituation

In einer kulturellen Überschneidungssituation verhalten sich beide Partner entsprechend ihres eigenen kulturellen Orientierungssystems. Unerwartetes Verhalten des Partners führt zu Orientierungsverlust, da jeder Partner überzeugt ist, dass er im Recht, der andere aber im Irrtum ist. Jeder versucht dem anderen von seiner „richtigen“ Vorgehensweise zu überzeugen und ist unfähig, das Verhalten des Partners auf sein Orientierungssystem zu antizipieren, wahrzunehmen und zu interpretieren. Die Folge sind Belustigung und Neugier, meist jedoch Unsicherheit, Angst und Ärger (Thomas, 1996).

Außerdem wird das Verhalten des anderen als persönliche Eigenart interpretiert oder sogar als Stereotyp für die Kultur angesehen, jedoch als minderwertig, da Menschen oft das für „falsch“ halten, was verschieden ist (Thomas & Schenk 1996). Je divergenter die Orientierungssysteme, aus denen heraus die Partner handeln, und die Kulturstandards, nach denen sie sich richten, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit für Missverständnisse und Interaktionskonflikte (Thomas, 1995).

3.3.1 Kulturelle Überschneidungssituation zwischen deutschen und chinesischen Führungskräften

Bei der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen Deutschen und Chinesen, d. h. bei kulturellen Überschneidungssituationen, ergeben sich aufgrund der Kulturunterschiede oft Reibungspunkte. Reck (2004) bestätigt durch ihre

Untersuchung vor allem im Rahmen der chinesischen Kulturstandards folgende Dimensionen:

Hierarchie vs. Sachorientierung:

Durch die starke Hierarchie in China wird die Meinung eines Vorgesetzten selten kritisiert. Er trägt die volle Verantwortung und trifft die Entscheidungen. Aufgrund der Sachorientierung der Deutschen kann eine Diskussion ohne Hindernisse stattfinden, auch wenn der Vorgesetzte dabei ist. Wenn die Deutschen mit Chinesen und deren Vorgesetzten gemeinsam diskutieren, werden sie sich über die wenigen Redebeiträge der Chinesen wundern (vgl. Eylon & Au, 1999).

Beziehungsorientierung vs. Sachorientierung:

Gerade in Geschäftsbeziehungen wird in China der persönlichen Beziehung mehr Bedeutung zugemessen als der Sache an sich. Zu Beginn einer Geschäftsbeziehung kann daher unter Umständen viel Zeit darauf verwendet werden, eine positive Beziehung unter den Verhandlungspartnern aufzubauen, sei es durch entsprechende persönliche Gespräche, Geschenke oder durch gemeinsame Geschäftsessen. Von deutscher Seite wird dies als überflüssig und wenig faktenorientiert empfunden (vgl. Thomas, 1996).

Soziale Harmonie und Bescheidenheit vs. Schwache Kontext:

Die Konfliktvermeidung aufgrund des Harmoniestrebens der Chinesen zeigt sich durch Schweigsamkeit bei Meinungsdivergenzen. Aufgrund ihrer Bescheidenheit formulieren Chinesen ihre eigenen Leistungen oft in selbsterniedrigender Weise (vgl. Liang, 1996). Die Deutschen dagegen meinen das, was sie sagen, und sagen, das was sie meinen. Bei der Zusammenarbeit der beiden Parteien werden die Chinesen die Deutschen als unhöflich, aggressiv und dominant empfinden, während die Deutschen die Chinesen als schüchtern, inkompetent und unsicher empfinden (vgl. Gudykunst, 1998 & Shi, 2003).

Höflichkeit vs. Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen:

Aufgrund der Höflichkeit der Chinesen werden private Angelegenheiten beim Kennenlernen erfragt. Für Deutsche bedeutet Höflichkeit aber gerade nicht das Eindringen in die Privatsphäre oder die Missachtung der sozialen Distanz. Außerdem trennen sie stark zwischen Arbeit und Freizeit, das bedeutet, dass man in dem Beruf sehr selten über Familie, Einkommen oder Hobbys erzählt. Bei ihrer

Zusammenarbeit werden die Chinesen die Deutschen deshalb als kalt, unsympathisch und distanziert empfinden, während die Deutschen die Chinesen als aufdringlich, unhöflich und unprofessionell empfinden (vgl. Shi, 2003).

Regelrelativismus vs. Schätzung von Strukturen und Regeln:

Regeln sind für Deutsche absolut unveränderlich und ihre Einhaltung wird für selbstverständlich erachtet. Für Chinesen sind Regeln aber veränderbar und die persönliche Beziehung spielt eine größere Rolle, vor allem in geschäftlichen Situationen. Bei einer Vertragschließung bedeutet dies für die Deutschen, dass jede Bedingung und jede Regel als festgelegt gilt, während für Chinesen alles nach Situation und Zeitpunkt noch zu verändern ist. Deshalb werden Deutsche die Chinesen als unehrlich und unzuverlässig empfinden, während die Chinesen die Deutschen als rigide und unmenschlich empfinden.

Im allgemein sind die Kulturstandards in China sehr stark in der Tradition verankert, aber in kulturellen Überschneidungssituationen, die sich aus dem direkten Kontakt zwischen Deutschen und Chinesen ergaben, spielt häufig nicht nur eine grundlegende Wertvorstellung eine Rolle, sondern auch die Dynamik der Beziehungen mit den Ausländern. Durch die politischen Vorgaben und die wirtschaftliche Öffnung wurden Modifikationen der traditionellen Vorstellung erzeugt. Je mehr die Deutschen in die Interaktionen einbezogen werden, desto flexibler werden die Wertvorstellungen von den Chinesen gehandhabt (Harnisch, 1996).

3.3.2 Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen

Die Bewältigung der kulturellen Überschneidungssituationen kann auf vier verschiedene Arten bzw. durch eine Kombination der vier Arten erfolgen (Thomas, 1995):

- Dominanz der eigenen Kultur gegenüber der fremden;
- Völlige Adaptation an die fremde Kultur über den Weg der Assimilation;
- Vermischung des eigenen mit dem fremden Orientierungssystem bei Erhalt der divergierenden Elemente;
- Neuschöpfung kultureller Orientierungen als Resultat kultursynergetischer Prozesse.

Für den Fall der Kooperation zwischen chinesischen und deutschen Führungskräften in einer bikulturellen Arbeitsgruppe scheint ein kultursynergetischer Prozess eher der Effizienz der Zusammenarbeit und Motivation der Mitarbeiter zu dienen.

„Interkulturelle Synergieeffekte entstehen durch das Zusammenspiel kulturspezifischer Charakteristika wie Werte, Denk- und Verhaltensstile in einer sich gegenseitig verstärkenden und anregenden Weise, so dass die hervorgebrachten Leistungen eine höhere Qualitätsstufe erreichen als bei der Zusammenarbeit in kulturell homogenen Arbeitsgruppen.“ (Thomas, 2003) Der Kernbegriff der Synergie bedeutet soviel wie „zusammen Wirken“. Diese Zusammenwirkung soll mehr als die Summe seiner Teile auslösen, zu neuen, originellen und kreativen Lösungen führen und effektiver Lösungen bewirken (Stumpf, 2005).

Dadurch wird eine neue Teamkultur mit gemeinsamen Werten, Normen und Verhaltensmustern entstehen. Demzufolge werden nicht nur Reibungsverluste vermindert, sondern echte Vorteile kulturell heterogener Gruppen gegenüber homogener Gruppen geschaffen (Köppel, 2004).

Wichtig ist zu beachten, dass Synergieeffekte nicht automatisch eintreten, sondern identifiziert und gestaltet werden müssen. Die Diversität soll nicht nur als Ursache für Kommunikationsschwierigkeiten dienen, sondern als Ressource anerkannt und als Wert geschätzt werden. Unternehmen müssen bereits sowohl vor der Gruppenbildung als auch während der Zusammenarbeit eine genaue Analyse des Synergiepotenzials durchführen und entsprechende Trainingsmaßnahmen zu dessen Umsetzung einleiten. Dies kann zu Effizienz- und somit Gewinnsteigerungen des Unternehmens führen (Köppel, 2004).

3.4 Kulturabhängigkeit des Lernprozesses

Lerngewohnheiten werden im Rahmen des Sozialisationsprozesses geprägt, in dessen Verlauf sich ein Individuum bereits im Kindesalter den sozialen Erfordernissen der Umwelt allmählich anpasst oder dazu veranlasst wird, sich die Normen der sozialen Umwelt zu Eigen zu machen. Der Lernprozess ist als einen kulturell und sozial normierten Vorgang anzusehen, in dem das Lernverhalten der Lernenden und Lehrenden bestimmten Regeln unterworfen ist (Hanisch, 2003).

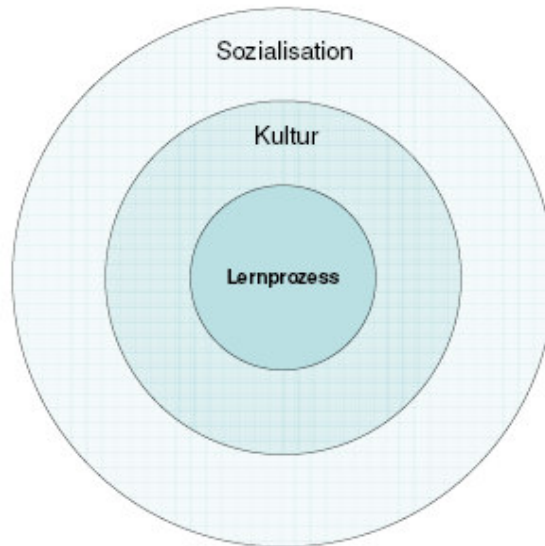


Abbildung 2: Einflussfaktoren des Lernprozesses

3.4.1 Kultur

Je nach verschiedene Kultur ergibt sich verschiedene Lernstil und Lernfähigkeit (Barmeyer, 2004 & Yamazaki, 2005). China als eine gruppenorientierte Gesellschaft liegt viel Wert auf Wir-Gefühl, Akzeptanz der Autorität und soziale Anerkennung. Das Ziel des Lernens ist um eine respektvolle, höfliche, einordnungsbreite, bescheidene, sozial verantwortliche, beherrschte und Konflikt tolerante Persönlichkeit zu entwickeln (Xue, 2003). Das westliche Lernkonzept fordert Konkurrenz, Selbstbewusstsein, Unabhängigkeit und Freiheit in der Persönlichkeit. Die Lernende soll mutig sein und ihre eigene Wünsche selbst zu äußern und aktiv zu werden (Beneke, 2001 & Hanisch, 2003).

In den folgenden Dimensionen werden die Unterschiede zwischen deutschen und chinesischen Lehr- & Lernverhalten vorwiegend auf der Basis der kulturellen Unterschiede diskutiert:

Lernkonzepte:

Aufgrund der gruppenorientierten Gesellschaft und großen Machdistanz (Hierarchie) ist die Unterrichtsgestaltung in China eher lehrerzentriert und autoritär. Frontalunterricht ist die vorherrschende Sozialform. Der Stoff wird vom Lehrer vorgetragen und von den Studierenden memoriert, um dann bei der Prüfung abrufbereit zu sein. Oft wird der Stoff auswendig gelernt, zum Teil könnte es gleich

nach der Prüfung wieder vergessen zu werden, zum Teil wird es zum weiteren Verstehen angewendet (Marton u. a., 1999). Im Allgemeinen sind Wiederholen, Zusammenfassen und Nachahmen die hauptsächliche Lerntechnik der Chinesen (Tang & Reisch, 1994).

In Deutschland dagegen werden Lernende im Mittelpunkt des Unterrichtsgeschehens gestellt. Höheres Maß an individueller Freiheit und Autonomie des Lernprozesses wird geboten. Unterschiedliche Unterrichtsform wie selbständiger Arbeit, Gruppenarbeit, Diskussion und Experimente verwendet. Es konnte daran liegen, dass Deutschland eine individualistische Gesellschaft mit eher niedriger Machtdistanz ist (Beneke, 2001 & Hanisch 2003).

Wissensvermittlung:

Für Chinesen ist bei der Wissensvermittlung wichtig, praxisbezogenes und handlungsorientiertes Wissen zu betonen. Abstrakte Theorien sollen mit anschaulichen Beispielen dargestellt werden, um Theorie und Praxis zu verbinden.

Im chinesischen Schulunterricht sind die Schüler an induktive Lehrmethoden gewohnt. Das bedeutet, dass die Lehrinhalte immer von Beispielen zum Allgemeinen, vom Detail zum Abstrakten, vom Äußerlichen zum Kern dargestellt werden. Analytisches Denken wird nicht betont, während anschauliche Darstellungen bevorzugt werden. Im deutschen Schulunterricht wird eher die deduktive Lehrmethode verwendet: die Lehrinhalte sind von Kernaussagen abgeleitet, sind hierarchisierend linear, analytisch und betrachten Ursache-Wirkungs-Ketten (Xue, 2003).

Tabelle 1: Merkmale westlichen und ostasiatischen Denkens (Tauber 2003, S. 304)

	Westen	Ostasien
Inhalt	• Wahrheit (Theorie) • In sich widerspruchsfreie Aussagen sind wahr • Lehre von absoluten Ideen • Formeln, abstrakten Begriffen	• Wirklichkeit (Praxis) • Objektiv beobachtbare Tatsachen sind wirklich • Lehre von in Beziehung gesetzten Dingen • Bildlichkeit, konkrete Geschichten
Intelligenz	• genaues Begreifen von Wahrheiten (Prinzipien, Theorie) • → Denken	• genaues Begreifen von Wirklichkeit (Situationen, Beispiele) • → Auswendig Lernen
Hauptfragen	• „Wie?“ „Warum?“ • Ursachen ermitteln	• „Wozu?“ „Wofür?“ • Situationen bewältigen

	• → theoretische Analyse	• → empirische Synthese
Problemlösungsstrategie	• deduktiv • von Kernaussagen alles ableiten • hierarchisierend, kategorisierend • linear, digital, Ursache-Wirkungs-Ketten	• induktiv • durch viele Beobachtungen einkreisen • koordinierend, synthetisierend, ganzheitlich, Wechselwirkungen
System	• Offenes System: Geist formt und beherrscht Materie	• Hermetisches System: Einheit von Geist und Materie (Energie)
Innovation	• neue Dinge und Methoden erfinden	• neue Anwendungen finden

Die Ursache dafür könnte an der chinesischen Sprache liegen. Die geschriebene chinesische Sprache ist mit bildlichen Symbolen bekannt. Diese sinnhaften grafischen Elemente bieten mehr Anschaulichkeit und Ganzheitlichkeit für die Sprache an. Im Vergleich dazu ist die deutsche Sprache mit Buchstabensystem, deshalb ist die analytische Fähigkeit eher betont (siehe Tab. 2).

Tabelle 2: Zusammenhang zwischen Sprache, Schrift und Denkstruktur (Granet, 1993)

	Europa	China
Sprache & Schrift	• Abstrakte Begriffe aufzeichnen • Analyse, Zergliederung von Gedanken	• konkretes bildhaftes Bezeichnen • Übermittlung ganzheitlicher Einstellungen
Denkstruktur	• Sachliche Darlegung von Lehren, nicht unbedingt mit Bezug zur Praxis; rationale Welterklärung	• Suggestieren einer Handlungsweise, nicht unbedingt mit Bezug zur Theorie; appellative Weltvermittlung

Rolle des Lehrenden:

Die Rolle des Lehrenden in China ist als Autoritätsperson gesehen. Er vermittelt die eigene Weisheit und erwartet entsprechend Respekt und Höflichkeit. Die Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden ist ähnlich der Vater-Sohn-Beziehung in China. Das Wissen wird oft von oben nach unten gegeben. Außer fachlichem Wissen zu vermitteln soll der Lehrende auch das moralische Vorbild des Lernenden sein. Andererseits ist der Lehrende auch verpflichtet, die private Belangen und Sorgen für die Schüler zu haben (Tang & Reisch, 1994, vgl. Lee, 1999 & Meng, 2003). Deshalb sind chinesische Lehrer im informellen Kontext eher Lernende-zentriert und die Interaktionen zwischen Lehrende und Lernende nehmen dabei zu (Ho, 2001).

In Deutschland vertritt der Lehrend lediglich die Position eines Fachexperten, der Wissen vermittelt und von seinen Schülern Eigeninitiative erwartet (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Die Rollen von Lehrenden und Lernenden in Deutschland und China (Tauber 2003, S. 257)

Rolle	Deutschland	China
Lehrender	- als Partner - regt an, provoziert fordert heraus - stellt Schülern Fragen - bündelt, reduziert, gebraucht Prinzipien	- als Modell - doziert, macht vor, ist ideal, schützt - stellt sich rhetorische ragen - führt aus, malt aus, gebraucht Beispiele
Lernender	- als Partner - stellt Fragen, diskutiert, widerspricht - versucht zu transferieren - probiert aus: „Aus Fehlern wird man klug“	- als Nachahmer - hört gut zu, schreibt sorgfältig mit - lernt auswendig, wiederholt - übt: „Übung macht den Meister“

Unterrichts- und Diskussionsverhalten:

Die Lernenden in China äußern sich nur auf direkte Fragen des Lehrers und auch nur, wenn sie persönlich aufgerufen werden. Dies zeigt dem Lehrenden Respekt. Ein guter Schüler ist jemand, der nachdenkt und sich mit seiner eigenen Meinung zurückhält (Xue, 2003). Außerdem besteht eine relativ geringe Selbsteinschätzung über das eigene Leistungsverhalten in China. Die Lernenden sind sehr abhängig von einer positiven Bestätigung von außen (Xue, 2003, vgl. Chang u.a., 2004; Van de Vliert, u.a., 2004). Fragen in der Öffentlichkeit zu stellen wird als Zeichen von Dummheit angesehen (Beneke, 2001).

Um den Lernstoff zu memorieren, lernen die Chinesen eher individualistisch. Die Diskussion als Lernmethode ist in China nicht üblich (Tang, 1999). Infolgedessen fallen kontroverse Diskussionen chinesischen Studierenden oft schwer. Kritische Meinungen oder provokative Fragen werden vorsichtig formuliert, da die Chinesen eher indirekt kommunizieren, um die Gesichtverletzung durch die Konfrontation zu vermeiden (vgl. Hwang u.a., 2003). Andererseits möchten sie nicht damit die Gruppenharmonie stören. Das bedeutet, die Chinesen haben nicht gelernt, in Diskussionen ihren Standpunkt zu vertreten und Aussagen anderer, insbesondere von Autoritäten, kritisch zu hinterfragen (Zeilinge, 2006; vgl. Liu, 1986; Aaker, & Schmitt, 2001).

In Deutschland dagegen wird Wert auf offene Diskussionen gelegt und kontroverse Meinungen werden als Selbstverständlichkeit gesehen. Genauigkeit, Kritikfähigkeit und Diskussionsbereitschaft werden betont (vgl. Haar & Krahé, 1999).

3.4.2 Sozialisation

Die Lerngewohnheiten der Chinesen sind das Ergebnis der kulturellen Sozialisation und werden beeinflusst von der früherer Tradition und dem aktuellen Wertewandel, der seit 20 Jahren durch politische und ökonomische Reformen stimuliert wird.

Tradition:

Historisch fordern konfuzianische Werte selten neue Meinung, da das kaiserliche Reich die Philosophie zur Stabilisierung der Gesellschaft nutzte. Ziel des Lernens als Sozialisation ist nicht, eigenes Denken zu entwickeln, sondern zum höheren Beamten aufzusteigen bzw. reich zu werden. Die Anforderungen an Beamte im alten China ist nicht durch Kreativität und eigene Ideen definiert, sondern geprüft wird eher die Vertrautheit mit klassischen Werken und ihre passende Interpretation. Die Persönlichkeit wird nicht geprüft, sondern wird im Lernprozess des Konfuzianismus entwickelt (Lee, 1999). Mitschian (1999) bezweifelte diesen Ansatz, das Lernverhalten der Chinesen allein auf eine Jahrhunderte alte Tradition zurückzuführen, ohne jedoch aktuelle Entwicklungstendenzen zu berücksichtigen (vgl. Niles, 1995).

Erziehung:

In der Kindererziehung werden immer Gehorsamkeit, Unterdrückung eigener Meinung und Durchführung von Befehlen betont (Gao, 1998a). Das Lernen wird als ein Prozess der Selbst-Perfektion gesehen. Das kontinuierliche, konzentrierte und „harte“ Lernen ist ein vorbildliches Lernmodell für chinesische Studenten (Li, 2002). Die meisten chinesischen Studierenden müssen die hohe Erwartung ihrer Eltern erfüllen, da ihre Leistung zur Gesichtswahrung ihrer Eltern beiträgt. Leider sind die Eltern selten mit der akademischen Leistung ihrer Kinder zufrieden. Deshalb mangelt es den chinesischen Studierenden oft an Selbstbewusstsein (Chung u.a., 1997; vgl. Niles, 1995; Chao, 1996).

Wertewandel:

Gewisse Ähnlichkeiten bestehen zwischen Konfuzianismus und Maoismus (Schilling, 1971). Unter der Herrschaft der Kommunistischen Partei ist die Hervorhebung kollektivistischer Werte zu einem nicht unbeträchtlichen Teil auf den Einfluss der kommunistischen Lehre zurückzuführen (Hanisch, 2003). Aber die lange maoistische Phase, die durch die Kulturrevolution 1966 bis 1976 geprägt ist, war gekennzeichnet

von mehrfachen „Säuberungswellen“ in Partei und Gesellschaft sowie extremer Propaganda und Desinformation. Kritik jeder Art war verpönt, eigenständiges Denken für den einzelnen lebensgefährlich. Daraus resultiert bis heute eine Abkehr von jedem radikalen Wandel, Kontinuität und Stabilität stehen im Vordergrund (Posth & Rieken, 2005; vgl. Gernet, 1979).

Im Zuge der Öffnungspolitik unter Deng Xiaoping und seinem Nachfolger Jiang Zemin hat die Bedeutung des Kommunismus in China immer mehr abgenommen und mit ihm die Relevanz kollektivistischer Werte. Je nach Region und Alter sind die kollektivistischen Werte für Chinesen unterschiedlich verbindlich. In der Hauptstadt Peking und in den Wirtschaftsmetropolen Kanton, Shenzhen und Shanghai und vor allem unter jungen Chinesen wird eher Individualismus und Leistungsstreben betont (Sieren, 2000, vgl. Fiske, 2002). Insbesondere junge Chinesen, die in Europa oder den USA studiert haben, verhalten sich sehr individualistisch und sind auch offener gegenüber fremden Kulturen (Posth & Rieken, 2005; vgl. Garrott, 1995; Birnbaum-More u. a., 1995; Leong & Ward, 2000; Hong u. a., 2003).

Da China nicht mehr das „Reich der Mitte“ der Welt sein kann, muss China lernen, auch wenn dies ein schmerzvoller Prozess ist, der am traditionellen Selbstverständnis rüttelt (Gutheinz, 1985). Die Chinesen lernen dabei, ihren traditionellen Charakter zu behalten, werden in der Entwicklung aber stark vom Einfluss der wirtschaftlichen Entwicklung modifiziert. Im Allgemein kann man sagen, dass die Chinesen zurzeit eher für einen pragmatischen Zweck lernen, um wirtschaftlichen Erfolg zu haben und vor allem Wohlstand zu erreichen (Hanisch, 2003; vgl. Lee, 1999).

Trotz der oben genannten Unterschiede bei Lehr- und Lernverhalten der Chinesen prägen Kultur, Tradition und Wertwandel natürlich nicht alle Menschen in gleichem Maße. Die Heterogenität des Lernverhaltens von Chinesen wurde auch von Hanisch (2003) durch eine Untersuchung auf Grundlage des Learning-Style Inventory-Modells von Kolb bestätigt. Deshalb genügt es nicht, die kulturelle Hintergründe Chinas zu kennen, um interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgreich zu gestalten. Es ist vielmehr zu beachten, den Wertebezug der jeweils Betroffenen zu kennen und

gegeneinander abzuwägen. Das gilt im Einzelfall genauso wie bei generellen Entscheidungen (Posth & Rieken, 2005).

3.5 Interkulturelles Lernen

Wie oben schon erläutert können die Barrieren aufgrund der Kulturunterschiede in kulturellen Überschneidungssituationen durch interkulturelle Trainingsmaßnahmen bewältigt werden. In diesem Prozess findet interkulturelles Lernen statt, und interkulturelle Kompetenz wird dadurch entwickelt.

„Interkulturelles Lernen findet statt, wenn eine Person bestrebt ist, im Umgang mit Menschen einer anderen Kultur deren spezifisches Orientierungssystem der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns zu verstehen, in das eigenkulturelle Orientierungssystem zu integrieren und auf ihr Denken und Handeln in fremdkulturellen Handlungsfeld anzuwenden.“ (Thomas, 1993, S. 383)

Interkulturelles Lernen ist dann erfolgreich, wenn eine handlungswirksame Synthese zwischen kulturdivergenten Orientierungssystemen erreicht ist und erfolgreiches Handeln in der eigenen und in der fremden Kultur erlaubt wird (Thomas, 2003). Das heißt, erfolgreiches interkulturelles Lernen setzt voraus, dass die Veränderungen im Wahrnehmen, Denken, Empfinden und Handeln so beschaffen sind, dass sie den jeweiligen Anforderungen kultureller Überschneidungssituationen und den Erwartungen der in verschiedenen Kulturen sozialisierten Interaktionspartner entsprechen.

3.6 Interkulturelle Handlungskompetenz

Unter interkultureller Kompetenz versteht man, dass die Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen erfassen, respektieren und zu würdigen und letztendlich produktiv zu nutzen weiss im Sinne von wechselseitiger Anpassung, Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung zu synergieträchtigen Formen der Zusammenarbeit (Thomas u. a., 2000).

In kulturellen Überschneidungssituationen ergeben sich spezielle Anforderungen an interkulturelle Kompetenz und interkulturelles Training (Thomas, 1995):

- Erkennen der fremdkulturellen Bedingungen, des Wahrnehmens, Denkens, Urteilens, Empfindens und Handelns, also das Erkennen fremdkultureller Orientierungssysteme und Kulturstandards.
- Verständnis für diese fremdkulturellen Formen des Erlebens und der Problembewältigung.
- Erkennen der Merkmale des eigenkulturellen Orientierungssystems.
- Anerkennen, dass fremdkulturelle Orientierungssysteme durchaus ebenso vernünftig und sinnvoll sein können wie die in der eigenen Kultur entwickelten Formen der Erlebnisbewältigung.

Bolten (2005) stellt fest, dass es sinnvoller ist, im Bereich des internationalen Management-Handelns von einer übergreifenden internationalen Handlungskompetenz zu sprechen, die sich aus den interdependenten Bereichen der individuellen, sozialen, fachlichen und strategischen Kompetenz konstituiert und interkulturelle Kompetenz dabei gleichsam als Bezugsrahmen oder als Folie versteht. (Abb. 3)

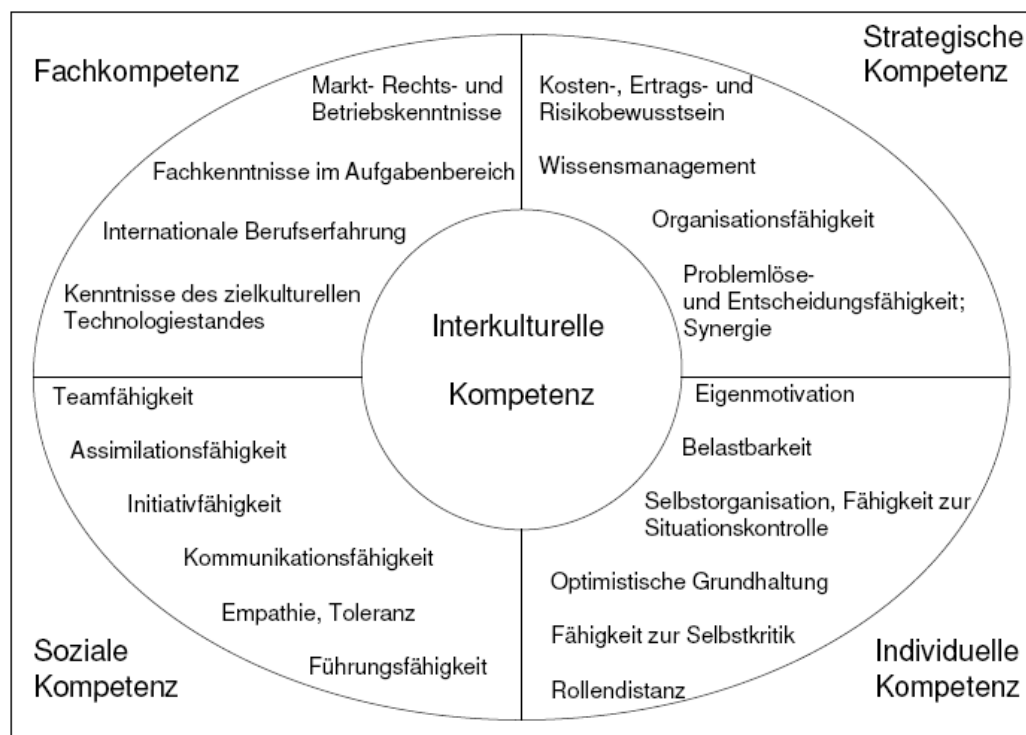


Abbildung 3: Komponenten internationaler Management-Kompetenz. (Bolten, 2005, S. 313)

Teamfähigkeit realisiert sich beispielsweise in einer fremdkulturellen Umwelt im gelungenen Zusammenspiel von fachlicher, strategischer, interkultureller individueller

und sozialer Kompetenz. Das Problemlöseverhalten realisiert sich als Teil der strategischen Kompetenz immer in Wechselwirkung sowohl mit fachlichen, individuellen und sozialen als auch interkulturellen Teilkompetenzen und umgekehrt. Das Zusammenspiel der äußeren vier Kompetenzfelder kann als nationale / intrakulturelle, dasjenige aller fünf Felder als internationale / interkulturelle Management-Kompetenz bezeichnet werden (vgl. Bolten, 2000; Arasaratnam & Doerfel, 2005; Gibson & Zhong, 2005).

3.7 Interkulturelles Training

3.7.1 Definition

Thomas definiert „interkulturelles Training“ wie folgt: „Alle Maßnahmen, die darauf abzielen, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituation zu befähigen“. (Thomas, 1996)

3.7.2 Ziel

Ziel eines interkulturellen Trainings ist es, dass fremde Werte und Verhaltensweisen vom Teilnehmer nicht innerlich ablehnt werden, sondern akzeptiert und zumindest zum Teil selbst angenommen werden. Danach ist es ihm auch möglich, sein Verhalten an die fremde Kultur anzupassen. Letztendlich erfolgt die Qualifizierung der Mitarbeiter zur konstruktiven Bewältigung der Anforderungen im interkulturellen Arbeitsfeld.

Kognition, Emotionen und Verhalten sollen dabei angesprochen werden, um die Sensibilität für verschiedene Kulturen zu erhöhen, mehr Verständnis für die eigene und fremde Kulturzugehörigkeit zu gewinnen und Handlungsstrategien zu lernen, damit Konflikte in der Zusammenarbeit bearbeitet werden können. Es geht also um interkulturelles Lernen (Podsiadlowski, 2004).

Aufgrund der Komplexität interkulturellen Handelns sollen interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen in der Lage sein, nicht nur affektive, kognitive und verhaltensbezogene Aspekte interkultureller Kompetenz miteinander zu verknüpfen, sondern sie auch in einen Handlungszusammenhang zu integrieren, der das

Zusammenspiel mit den anderen genannten Teilbereichen internationaler Kompetenz einschließt (Bolten, 2005).

3.7.3 Inhalt

Die Ausgangsbasis für interkulturelles Training ist die (eigene) kulturabhängige Orientierung von Wahrnehmung, Denken, Werten und Handeln der Menschen – die so genannte „Cultural Awareness“. Weiterhin sollen Informationen, Fähigkeiten und Einstellungen an den Teilnehmer vermittelt werden, die ihnen eine effektive und erfolgreiche Interaktion im interkulturellen Feld ermöglichen (Podsiadlowski, 2004).

3.7.4 Methode

Die interkulturellen Trainingsmethoden werden nach Kinast (2003) und Podsiadlowski (2004) in verschiedenen Dimensionen kategorisiert (Tab. 4):

Tabelle 4: Dimensionen interkultureller Trainings

Didaktische Ansätze	informationsorientiert	verstehensorientiert	interaktionsorientiert	kulturorientiert
Trainingsbedarf	kulturallgemein		kulturspezifisch	
Trainingsmethoden	wissensorientiert		erlebnisorientiert	

3.7.4.1 Nach didaktischen Ansätzen

Interkulturelle Trainingsmethoden werden zuerst in vier didaktische Ansätze unterteilt:

Informationsorientierte Trainings:

Kulturelles und interkulturelles Wissen wie die grundlegenden Daten und Fakten über ein spezifisches Land und Information über die dortigen persönlichen Lebensverhältnisse und Arbeitssituationen werden dargestellt.

Verstehensorientierte Trainings:

Der Schwerpunkt dieses Ansatzes liegt auf dem Wissen und den zentralen Kulturstandards einer spezifischen Kultur. Die Erklärungs- und Begründungsmuster für fremdkulturelles Verhalten im Gastland werden dadurch vermittelt. Darauf können die konflikthafter Interaktionssituationen kulturadäquat interpretiert werden.

Interaktionsorientierte Trainings:

Durch den direkten Kontakt mit Vertretern fremder Kulturen werden kritische Interaktionssituationen simuliert. Mit den Kulturstandards werden diese Situationen analysiert und aufgetretene Missverständnisse und Fehlinterpretationen geklärt. Die Bewältigungsstrategie für zukünftige Fälle werden eingeübt, und die Aneignung des kulturadäquaten Verhaltens wird ermöglicht.

Kulturorientierte Trainings:

Durch die Reflexion über die eigenkulturelle Prägung werden die eigen- und fremdkulturellen Wertvorstellungen, Wahrnehmung, Bewertungskriterien und Verhalten bewusst gemacht. Dazu werden die eigenen und fremden Kulturstandards sowie die Kulturdimensionen erlernt.

3.7.4.2 Nach Trainingsbedarf

Kulturalldgemein:

Kulturalldgemeines Training dient dazu, dass die Teilnehmer eine generelle „self awareness“ bzw. „cultural awareness“ und das Wissen um die Bedeutung von Kultur für das eigene und fremde Verhalten entwickeln. Das kulturorientierte Training gehört dazu.

Kulturspezifisch:

Kulturspezifisches Training dient dazu, das Wissen über die zentralen Kulturstandards der spezifischen Kultur zu gewinnen. Informationsorientiertes, verstehensorientiertes und interaktionsorientiertes Training gehören hierzu.

3.7.4.3 Nach Trainingsmethoden:

Wissensorientiert:

Die wissensorientierten Trainingsmethoden bieten Wissen über das fremdkulturelle Orientierungssystem zur erfolgreichen Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen und sind in kognitiven Bereichen eingesetzt. Die Beteiligung der Lernenden ist eher passiv. Diese Methoden werden in informations- und verstehensorientierten Trainings angewendet.

Vorträge, Filme, Fallbeispiel oder Erfahrungsberichte werden hierzu oft verwendet. „Culture assimilators“ (auf Deutsch: Kulturassimilatoren) sind für verstehensorientiertes Training besonders geeignet.

Die „culture assimilators“ bauen auf Flanagans (1954; s. a. Thomas, 1990) Methode der kritischen Ereignisse auf. Es geht um irritierende interkulturelle Interaktionen mit Erklärungen, um daraus resultierende Missverständnisse zu vermeiden. Aus vier Erklärungsmöglichkeiten für eine kritische Interaktionssituation soll eine Antwort ausgewählt werden, die die Situation am besten erklären kann. Für alle vier möglichen Antworten werden kulturadäquate Erklärungen gegeben, weshalb diese Antwort zutrifft oder nicht.

Der Vorteil wissensorientierter Trainingsmethoden ist, dass die Teilnehmer handfeste Information erhalten können. Nachteilig ist hingegen, dass das Training aufgrund der großen Fülle von Information kontraproduktiv sein könnte. Bei fehlender Diskussion und Reflexion der Teilnehmer könnte dies zu einer Bestätigung von Stereotypen führen.

Erlebnisorientiert:

Die erlebnisorientierten Trainingsmethoden sprechen Emotionen und Verhalten an. Sie verlangen eine aktive Beteiligung der Trainingsteilnehmer und werden in interaktionsorientierten und kulturorientierten Trainings angewendet (Podsiadlowski, 2004).

Interkulturelle Spiele wie Barnaga (siehe Tab. 5), Rollenspiele und Fallbeispiele werden dafür verwendet.

Tabelle 5: Interkulturelles Spiel „Barnaga“ (Thiagarajan & Steinwachs, 1990)

Barnaga	Kulturübergreifende Simulation eines typischen Problems in der interkulturellen Kommunikation: In verschiedenen Gruppen (Kulturen) gelten unterschiedliche Regeln, von denen die anderen Gruppen nichts wissen. Den anderen Gruppen ist noch nicht einmal bewusst, dass die (Spiel-) Regeln unterschiedlich sind.
---------	---

Im Rollenspiel wird ein Übungsfeld für Beobachter und Darsteller angeboten. Ein Schauspieler spielt eine Situation, in der er sich genau entgegengesetzt der Kultur der Teilnehmer bzw. Zuschauer verhält. Dadurch sind die eigenen kulturellen Werte zu erkennen, mögliche Reaktionen auszuprobieren und Alternativen „spielend“ zu entwickeln. Die Grundlage für Rollenspiele liefern kritische Ereignisse, die realitätsnahe, typische und interkulturelle Interaktionssituationen und zudem konfliktgeladen sind. Die Quelle dafür könnten „culture assimilators“, Fallstudien bzw. eigene interkulturelle Erfahrungen sein (Podsiadlowski, 2004).

Der Vorteil der erlebnisorientierten Methoden ist, dass die Teilnehmer sich aufgrund ihrer Reflexion über die eigenkulturelle Prägung mit dem Thema emotional und aktiv auseinandersetzen können. Das eigene Verhalten und deren Folgen werden durch Ausprobieren und Rückmeldung in einem sicheren Übungsfeld bewusst. Der Nachteil liegt im höheren Personalbedarf aufgrund des Trainerteams und der Beschränkung der Teilnehmer auf Kleingruppen (Podsiadlowski, 2004).

3.8 Bikulturelles Training

Eine spezifische Form des interaktionsorientierten Trainings ist das bikulturelle Training, in dem sich die Trainingsteilnehmer bereits sehr konkret mit Partnern der jeweils anderen Kultur auseinandersetzen müssen. Bikulturelle Trainings zielen darauf ab, die Kompetenz der Teilnehmer zu entwickeln, um ihre Aufgabe zusammen mit Mitarbeitern aus einer anderen Kultur zu bewältigen (Podsiadlowski, 2004).

Die Teilnehmer arbeiten während des Trainings gemeinsam an spezifischen Fragestellungen, die üblicherweise einen Bezug zur kulturellen Thematik aufweisen. Diskussionen über kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Fallstudien zu kritischen Interaktionssituationen oder Rollenspiele können z. B. stattfinden. Die Interaktion geschieht zwischen zwei Kulturen, und diese Interaktionserfahrungen werden gemeinsam analysiert und reflektiert, damit handlungsrelevantes Wissen über die jeweils andere Kultur aufgebaut wird (Thomas, 1996). Teilnehmeraktivierende und gruppenorientierte Lernmethoden sind besonders erforderlich (Blom & Meier, 2004).

Es ist zu beachten, dass das Lernkonzept eines interkulturellen Trainings eher westlich ist (vgl. Sue, 1997). Hanisch (2003) sah Schwierigkeiten vor allem für Chinesen, das westliche Trainingskonzept zu akzeptieren:

- Die chinesischen Teilnehmer brauchen kein Teamtraining, da sie bereits gruppenorientiert sind.
- Ein dezentrales und demokratisch-konsensuales Entscheidungssystem, offene Gespräche und gemeinsame Reflexionen sowie Verhaltensrückmeldungen seien nicht ohne weiteres auf chinesische Unternehmen übertragbar, da sie autokratische Führungsverhaltensweisen gewohnt sind.

- Ein westlicher Trainer kann zwar die Teilnehmern mit der Stärke westlichen Managements beeindrucken, aber nicht mit seinem Verständnis für die chinesische Kultur. Ein Trainerteam mit geschultem chinesischen Trainer wäre in diesem Fall eher für das Training geeignet.

Podsiadlowski (2004) stellt fest: Bikulturelle Trainings funktionieren nicht mit allen Kulturen. Bei Chinesen kann es aufgrund des zentralen Kulturstandards „sozialer Harmonie“ bei konfliktären Auseinandersetzungen über die Kulturstandards zu einem Gesichtsverlust kommen. Deshalb führen die Methoden offener Debatten und Rollenspiele oft zu Widerstand. Außerdem sind Fremdsprachenkenntnisse unbedingt erforderlich. Die Sprache Englisch ist nicht kulturell neutral und für Chinesen und Deutsche noch unvertraut, deshalb ist dieser Einfluss auf das Selbstbewusstsein der Teilnehmer bzw. Trainingseffekt nicht zu übersehen (vgl. Schnitzer, 1995; Li, 1999; Yook & Abert, 1999; Kimmelmeier & Cheng, 2004).

3.8.1 Berücksichtigung des Lehr- und Lernverhaltens der Chinesen

Da die Teilnehmer aus zwei verschiedenen Kulturen kommen, ist nicht nur zu beachten was, sondern wie die Teilnehmer lernen. Letzteres ist auch kulturspezifisch. Deshalb ist für die Konzeptualisierung und Durchführung des Trainings wichtig, die Kulturabhängigkeit und Lernprozesse des Trainings zu berücksichtigen (Xue, 2003; vgl. Milhouse, 1996). Es wurde hier versucht, unter der Berücksichtigung des Lehr- und Lernverhaltens von Chinesen und Deutschen (s. Kap. 3.4.) die Gestaltung des bikulturellen Trainings zu erläutern.

3.8.1.1 Lernkonzept:

Aufgrund des auf Vermittlung von kognitiven Wissens, Wiederholungen und passivem Zuhörens basierten Lernens in China empfinden chinesische Teilnehmer die Gruppenarbeit eher chaotisch und sie brauchen genaue Anweisungen. Das Training für Chinesen soll deshalb viel stärker und formaler durchstrukturiert gestaltet werden. Bei zu hohen Anforderungen an die Eigeninitiative reagieren sie eher zurückhaltend.

Für die Durchführung eines Trainings ist es deshalb auch wichtig, Ziele und Inhalte über Vorträge und schriftliches Material immer klar zu vermitteln. Deutlich soll auch gemacht werden, dass im Training nicht nur „harte Fakten“ wie z. B. die

erfolgreichsten Verkaufsstrategien, sondern auch „weiche Fakten“ wie z. B. die Art der Gesprächsführung wichtige Lerninhalte sind, die mit aktiven Methoden vermittelt werden.

Um die Motivation und den Mut der Teilnehmer zu erhöhen, kann der Trainer schon zu Beginn der Arbeit einen Vertreter der Arbeitsgruppe bestimmen, oder die Teilnehmer bestimmen selbst einen. Hilfreich für die Akzeptanz der Trainingsmethoden ist es, wenn statushöhere Personen, z. B. Vorgesetzte oder Vertreter der Geschäftsleitung, die Wichtigkeit des Trainings und die Bedeutung der Methoden betonen (Podsiadlowski, 2004).

3.8.1.2 Wissensvermittlung:

Aufgrund der Methode der chinesischen Wissensvermittlung sollen im Training mit chinesischen Teilnehmern möglichst wenig abstrakte und analytische Begriffe benutzt werden. Die Themen sollen möglichst realitätsnah ausgewählt sein und sich eher auf den Berufsalltag beziehen (Xue, 2003).

Aufgrund ihrer Vorliebe für praxis- und handlungsorientiertes Wissen sollen konkrete Lösungen zu einem Problem oder einem Konflikt im Training für Chinesen angeboten werden. In praktischen Übungen soll das gelernte Wissen sofort angewendet werden (vgl. Milhouse, 1996). Die Diskussion soll mit einer Strategie oder Vorschlägen beendet werden, sonst bekommen chinesische Teilnehmer das Gefühl, dass der Trainer keine Ahnung hat (Tauber, 2003).

Stichworte sollen auf der Tafel und Flipcharts aufgelistet werden, damit die Teilnehmer alles bildlich nachvollziehen konnten. Statt einer Literaturliste zur Vorbereitung des Trainings sollten Handouts verteilt werden, da Chinesen eher gewohnt sind, auf vorgefertigte Inhalte zurückzugreifen, wenn konkrete Hilfe erforderlich ist (Xue, 2003).

Da Chinesen eher ganzheitlich denken, ist die Überbetonung der kulturellen Unterschiede zu einseitig. Sich zuerst auf die kulturellen Gemeinsamkeiten zu konzentrieren soll die Akzeptanz der Chinesen für das Training erhöhen. Im Vergleich dazu brauchen die Gemeinsamkeiten beim Training für Deutsche weniger

intensiv betont werden. Das Verbindende zwischen den Menschen wird von Deutschen eher ignoriert (Xue, 2003). Podsiadlowski (2004) meint jedoch, dass es die Deutschen eher verwirrt, die Gemeinsamkeiten am Anfang des Trainings zu betonen, da sie sich mehr für die Unterschiede interessieren.

3.8.1.3 Unterricht- und Diskussionsverhalten

Aufgrund der Schwierigkeit von Chinesen, in der Öffentlichkeit Fragen zu stellen und kritische Meinungen zu äußern sowie der Abhängigkeit von positiver Bestätigung von außen, haben Autoren wie Xue (2003) und Podsiadlowski (2004) vorgeschlagen:

- Bearbeiten der Aufgaben in kleinen Gruppen (vgl. Hanisch, 2003);
- Einsatz von schriftlichen Methoden;
- Häufige Ermutigung und Lob im Training;
- Spaß an der aktiven Teilnahme von allen Beteiligten;
- Schaffung von Zeit und Raum für informelle Kommunikation, z. B. durch Kaffeepausen für Gespräche in kleinen Gruppen oder einen kulinarischen Abend, um die Wertschätzung der anderen Kultur positiv zu unterstützen und einen Rahmen zu schaffen, sich besser kennenzulernen und ein Gemeinschaftsgefühl aufzubauen (vgl. Tauber, 2003 & Zhang, 2006).

Solche Maßnahmen helfen, ein Lernumfeld zu schaffen, in dem sich die chinesischen Teilnehmer sicher fühlen. Tang (1999) bestätigt, dass die Verwendung der kollaborativen Methoden einen positiven Lerneffekt bei den Chinesen erzielt (vgl. Chen u.a., 2005).

Umgang mit Kritik:

In Diskussionen ist es für Chinesen nicht einfach, immer auf der sachlichen Ebene zu bleiben. Vor allem müssen Trainer und Teilnehmer sehr vorsichtig mit Kritik gegenüber den chinesischen Teilnehmern umgehen.

Einerseits liegt dies am Kulturstandard des „Gesichtswahrens“. Dies zeigt sich z. B. dadurch, dass die chinesischen Teilnehmer sich sehr schnell angegriffen fühlen, wenn die chinesischen Kulturbesonderheiten als „Schwäche“ aufgezeigt werden (Xue, 2003).

Andererseits könnte dies auch an Tabuthemen aufgrund geschichtlicher oder politischer Ereignisse liegen wie:

- dem Nationalstolz auf die „5000 Jahre alte Zivilisation“, der nicht verletzt werden darf (Xue, 2003);

- Demokratie, Menschenrechte, Tibet- und Taiwan-Problem, welche in China nicht nur schon in der Schule als politische Aufgabe propagiert werden, sondern auch in den Medien streng kontrolliert dargestellt werden. Chinesen, die nie in Ausland gelebt haben, kennen oft nur die Position, die die Kommunistische Partei Chinas vorgegeben hat.

Der Kulturstandard „Guanxi und Renqing“ bezeichnet auch die Unterscheidung zwischen „innen“ und „außen“. Deshalb wird Kritik über das Land und die Kultur von Insidern (meistens auch Chinesen) erlaubt und inoffiziell praktiziert, während sie von Outsidern nicht akzeptiert wird. Die Idee „Trainerteam“ mit einem chinesischen Co-Trainer von Podsiadlowski (2004) kann dazu dienen, das Vertrauen gegenüber den beiden Trainern diesbezüglich zu erhöhen.

Ausarbeitung von Problemlösungsstrategien:

Der Umgang mit Kritik ist für Chinesen ein schwieriges Thema, ist aber ein Teil des Trainingsziels, einen Konflikt zu lösen. Wie kann man versuchen, trotzdem einen Synergie-Effekt zu erzielen?

Bittner (2006) meint, dass in der doppelbödigen Atmosphäre von vordergründiger Freundlichkeit auf der Basis mangelnden Respekts und Missvertrauens Höflichkeit keine Lösung sei. Auch sei es zu einfach, die Unterschiede „einzuebnen“. Vielmehr müsse es das Ziel sein, auf Basis gemeinsamer Spielregeln die kulturell geprägten unterschiedlichen Stärken der einzelnen Mitglieder optimal zum Teamerfolg beitragen zu lassen.

Mit emotional beladener Zusammenarbeit, Gefühlen und Verunsicherung sollte konstruktiv umgegangen werden. Bewusstsein für kulturelle Stärken und Schwächen sollte geschaffen werden. Dann kann z. B. die Schwäche einer Kultur kulturkonform erklärt werden. Das bedeutet eine bewusste Erklärung der „Spielregeln“. Ein deutscher Mitarbeiter erklärt z. B. sein Verhalten: „Ich weiß, ich trete manchmal etwas dominant auf. Aber ich möchte halt einen schnellen Sachfortschritt erreichen.“ Alternativ kann betont werden, dass die identifizierten Schwächen verbessert werden müssen, um die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern aus einer anderen Kultur zu erreichen und somit das Ziel des beruflichen Erfolgs zu erfüllen.

3.8.1.4 Rollenspiel

Rollenspiele, in denen zu Konflikten und Meinungsverschiedenheiten Lösungen gefunden werden sollen, basieren auf westlichen, individualistischen Ansätzen. Für Chinesen wirken diese jedoch wie Schauspielerei und somit nicht vertrauenswürdig. Wenn man fordert, einen „untalentierten“ Chinesen den anderen Teilnehmern vorzuspielen, werden sich die Chinesen wahrscheinlich verweigern, da sie Sorge haben, das Gesicht zu verlieren und sich wegen „Fehlern“ lächerlich zu machen. Allerdings betont Hanisch (2003), dass jüngere chinesische Manager ein durchaus offenes Kommunikationsverhalten zeigen. Darin kann eine Manifestation des Wertewandels in der jüngeren Generation in China gesehen werden.

Deshalb sollen nach Meinung von Xue (2003) und Podsiadlowski (2004):

- Rollen nicht zu konfliktreich, sondern relativ abstrakt gehalten werden wie bei „Barnge“;
- Eigene Erfahrungen und tatsächliche Tätigkeiten der Teilnehmer, die typisch für das Unternehmen waren, als „kritische Ereignisse“ bearbeitet werden;
- Teilnehmer in kleinen Gruppen auf ihre Rolle vorbereitet werden und die ganze Gruppe bestimmte Rollen spielen;
- Im Fall eines Vorspielens der Spielpartner der Chinesen eine Respekts- und Vertrauensperson sein, z. B. der Trainer;
- Trainer den Prozess stärker steuern;
- Schlussfolgerungen zusammengefasst werden, um den Zusammenhang zwischen Übung und ihren Zielen deutlich zu machen.

3.8.1.5 Rolle des Trainers

Trainer sollen sich einerseits von der traditionellen Rolle des Lehrenden in China unterscheiden, andererseits aber auch das Gesicht der Teilnehmer wahren. Es geht hier nicht darum, Kompromisse unter allen Umständen herbeizuführen, sondern positive Synergieeffekte zu erzielen, um die Kompetenzen der Mitarbeiter zu maximal zu nutzen (Xue, 2003; vgl. Kinast, 2003).

Deshalb soll der Trainer offen sein für neue Ideen und Fragen und unvorgesehene Ereignisse. Auch ist die Fähigkeit erforderlich, mit Konflikt umzugehen und Interaktion im Training aufbereiten zu können. Neben inhaltliche Qualifikation ist auch die soziale, interkulturelle und pädagogische Kompetenz gefragt. Die

Vorbildfunktion des Trainers durch seinen fachlichen, kulturellen und Erfahrungshintergrund vor allem in Unternehmen tragen viel zur Anerkennung des Trainers durch die chinesischen Teilnehmer bei. Es ist sinnvoll, dass mindestens einer der Trainer einen bikulturellen Hintergrund hat und selbst in einem derartigen Arbeitsumfeld tätig ist oder war. In der Konfliktsituation wäre es vorteilhaft, wenn beide beteiligten Kulturen durch die Trainer vertreten sein könnten (Kinast, 2003).

3.8.1.6 Zusammenfassung

Im Allgemeinen ist festzustellen, dass chinesische Führungskräfte auch mittels verschiedener interaktiver Trainingsmethoden nach westlichem Muster qualifiziert werden können. Außer der fachliche Souveränität und soziale Kompetenz spielt auch die Fähigkeit zur flexiblen Anpassung von Trainingsformen des Trainers eine große Rolle für die Akzeptanz durch die Teilnehmer. Ein typisch chinesischer lehrerzentrierter Lehrstil ist keine notwendige Voraussetzung für den Erfolg eines Trainings für chinesische Führungskräfte. Umfangreiche Vorträge und Referate werden von den chinesischen Teilnehmern sogar weniger geschätzt als interaktive Organisationsformen des Lernens. Hanisch (2003) erwähnt, dass die interaktiven Lehrmethoden für Managementtrainings in China grundsätzlich geeignet sind und erfolgversprechend zum Einsatz gebracht werden können.

3.8.2 Bikulturelles Training vs. Monokulturelles Training

Im Vergleich zu monokulturellen Trainings können die Teilnehmer in bikulturellen Trainings vor Ort die Kulturkonflikte am eigenen Leib erleben und versuchen, die daraus entstandenen Probleme zu lösen. Die beiden Parteien sollten sich aus dem Verständnis der kultureigenen Normen und Werte des Gegenübers ergänzen und neue, positive Interpretationsmöglichkeiten und Handlungsalternativen entwickeln (Bittner, 2006). Diese spezielle Eigenschaft von bikulturellem Training hat auch die Gestaltung des Trainings beeinflusst.

3.8.2.1 Trainer

Je nach verschiedenen kulturellen Hintergründen der Teilnehmer, werden sie das Verhalten von Trainer unterschiedlich wahrnehmen (vgl. Levy u.a., 1997; Halse & Baumgart, 2000). Oft ergibt sich daraus eine zu hohe Anforderung an den Trainer, da er nicht nur mit seiner eigenen Kultur bereits intensiv auseinandergesetzt haben, sondern auch über Wissen über die Fremdkultur verfügen muss. Als Lösung bietet

sich der Einsatz eines bikulturellen Trainerteams an. Der eigenkulturelle Trainer kann den Inhalt und Ablauf des Trainings im Bezug auf beide kulturellen Gruppen entsprechend gestalten und der fremdkulturelle Trainer kann detailliert und vertieft auf die kulturspezifischen Inhalten eingehen (Thomas, 1995 & Podsiadlowski, 2004; vgl. Kainzbauer, 2002).

Das Besondere an bikulturellen Trainings ist, dass der Trainer nicht mehr als Vertreter der Fremdkultur fungiert. Er soll ein angemessenes, sicheres Lernumfeld schaffen, den gegenseitigen Austausch erleichtern und zu interkulturellem Lernen ermutigen. Die Teilnehmer stellen natürlich ihre Verhaltensweise aus ihrer Kultur dar, dienen als kulturelle Experten und bringen die in ihrem Land gültigen kulturellen Orientierungsregeln ein. Dadurch setzen sie sich direkt und aktiv mit der fremden Kultur auseinander und werden zu situativem Handeln veranlasst (Podsiadlowski, 2004).

3.8.2.2 Bedarfsanalyse

Im Bezug auf die Gestaltung des Trainings kann ein Training bessere Effekte und höhere Zufriedenheit erzielen je spezifischer die Übungen auf das Unternehmen abgestimmt ist und je näher das Training an die interkulturellen Situation der Teilnehmer angepasst ist. Je nach Vorwissen, Gruppenzusammensetzung und Zielsetzung variiert die Kombination von wissensorientierten, erlebnisorientierten, verstehensorientierten und interaktionsorientierten Methoden (Podsiadlowski, 2004). Da die Teilnehmer bei einem bikulturellen Training aus zwei Kulturen stammen und unterschiedliches Vorwissen über interkulturelle Kommunikation besitzen, ist eine detaillierte Bedarfsanalyse erforderlich, damit das Training dafür angepasst konzipiert wird.

3.8.2.3 Trainingsdauer

Podsiadlowski (2004) ist der Meinung, dass mindestens drei Tage für ein bikulturelles Training erforderlich sind. Am ersten Tag sollen die Teilnehmer sich kennen lernen und die Problematik definieren. Am zweiten Tag sollen die Teilnehmer mit der Problematik konfrontiert werden und diese analysieren. Am dritten Tag sollen neue, gemeinsame Wege für die Zusammenarbeit gefunden und positive Erlebnisse bei der erfolgreichen Umsetzung gefühlt werden. Thomas empfiehlt jedoch, dass

eine Trainingsdauer von zwei Tagen optimal für die Lernmotivation der Teilnehmer ist.

3.8.2.4 Gruppengröße

Für ein bikulturelles Training mit einem einzigen Trainer soll die Gruppengröße zwischen 8 und 12 Person liegen, während mit einem Trainerteam mit bis 18 Teilnehmern gearbeitet werden kann (Kinast, 2003).

3.8.2.5 Raum des Trainings

Podsiadlowski (2004) meint, dass das Training nicht am Arbeitsort, sondern in Hotel stattfinden soll, um mehr Chancen für informelle Kontakte zu bieten, die wiederum für ein passendes Lernumfeld wichtig sind.

Als ergänzende Maßnahme soll die Entwicklung des Identitätsgefühls das bikulturelle Training unterstützen, da die soziale Identität die Selbstwahrnehmung und Einstellungen der Teilnehmer beeinflusst (Verkuyten & Pouliasi, 2006). Die Unternehmensphilosophie und die Kernwerte der Unternehmenskultur sollen neben kulturspezifischem Wissen verankert werden (Meng, 2003).

Bittner (2006) erwähnt zusätzlich, dass die Umsetzung des Wissens durch das Training nicht sofort gelingen wird. Vielmehr handelt es sich um einen kontinuierlichen Lernprozess und sollte auch nachhaltig vom Top-Management des Unternehmens unterstützt werden. Empirische Studien zeigen, dass gemischtkulturelle Teams in vielen Aufgabenbereichen bessere Ergebnisse erbringen können als monokulturelle Teams, während sie mehr Prozessschwierigkeit aufgrund der Kulturunterschiede bekommen (Oetzel, 1998). Jedoch nur nach einer gewissen Zeit und nur dann, wenn der notwendige aufwändigere Klärungsprozess erfolgreich verlaufen ist (vgl. Watson u.a., 1998).

3.9 Entwicklung eines bikulturellen Teams

Ein traditionelles interkulturelles Training konzentriert sich auf die landes- bzw. unternehmenskulturellen Aspekte. In der Regel wird ein zweitägiges Standardseminar angeboten, um Kenntnisse zu vermitteln und für die Problematik zu sensibilisieren. Daraus resultiert leider eine geringe Zufriedenheit der Teilnehmer aufgrund der inhaltlichen Vagheit und fehlendem Praxisbezug (Bolten, 1998).

Breuer & Barmeyer (1998) stellen fest, dass die globale Kooperation das Zusammentreffen der Faktoren von größtmöglicher Rationalisierung, schnellstmöglicher Realisierung und maximaler Flexibilität erfordert. Aufgrund der fehlenden Vertrauensbasis entwickeln sich leider spürbare Produktivitätsverluste, die spiralförmig zu Misstrauen anwachsen. Folglich endet die Kooperation letztlich als „K.-O.- Operation“ (Abb. 4).

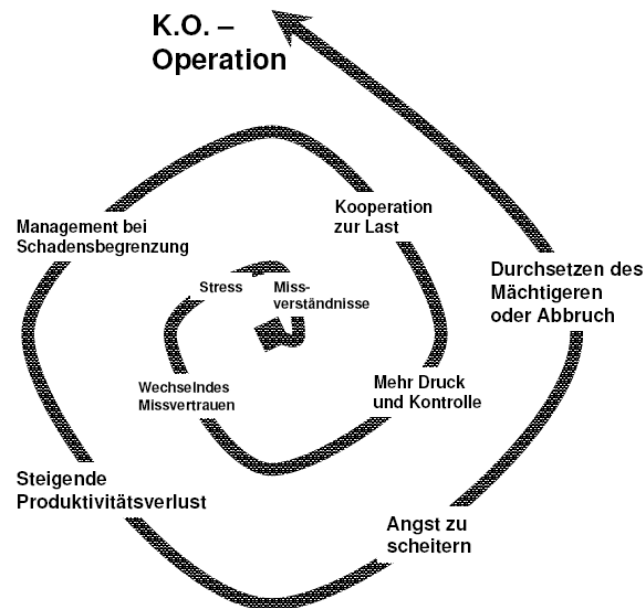


Abbildung 4 : "Negative Synergiespirale" (Breuer/de Bartha 1996, S. 86. Mit leichter Veränderung.)

Betrachtet man den Mechanismus der negativen Synergiespirale, so zeigt sich: Konflikte sind nicht nur interkulturell bedingt, sondern Teil einer allgemeinen Kooperationsproblematik. Obwohl wurde es von Thomas (1999) bewiesen, dass die kulturelle Diversität, die sozialkulturelle Normen der Gruppenmitglieder und die relative kulturelle Distanz von einander die Teameffektivität beeinflussen. Kammhuber (2000) bestätigte, dass nicht die unterschiedliche kulturelle Erfahrungen selbst harmonieschädigend in der Trainingssituation wirkt, sondern die kulturzentrisch getroffener Unterscheidungen. Selbst wenn kulturelle Missverständnisse erfolgreich sensibilisiert und erklärt wurden, benötigt man immer noch die Fähigkeit, auf dieser Basis dann miteinander kommunizieren zu können, um ein effizientes Team zu bilden. Der interkulturelle Faktor ist demnach nur ein – wenn

auch ein wesentliches – Teilproblem in der internationalen Zusammenarbeit (Breuer & Barmeyer, 1998).

Ein interkulturelles Vorbereitungstraining hilft nur beim theoretischen Verstehen, aber begreifen hat man erst, wenn man tatsächlich mit interkulturellen Konflikten getroffen ist (Ott, 2000). Das Ziel eines bikulturellen Trainings ist die Kompetenz der Teilnehmer zu entwickeln, um ihre Aufgabe zusammen mit Mitarbeiter aus einer anderen Kultur zu bewältigen (s. Kap. 3.8). Deshalb ist besonders geeignet, die Zielgruppe als eine chinesische und deutsche Projektgruppe zu setzen, die schon interkulturelle Teamerfahrung hat. Somit wurden aktuelle Probleme und Konflikt analysiert bzw. gelöst, die in der Zusammenarbeit aufgetaucht sind. Mit dem neu gewonnenen Wissen des Trainings können die Teilnehmer am effektivsten weiterarbeiten. Da solche Projektgruppen als ein Team fungieren, ist die Teamentwicklung eine wichtige Kompetente des bikulturellen Trainings.

3.9.1.1 Definition

Nach Stumpf und Thomas (2003) ist Teamentwicklung eine Personalentwicklungsmaßnahme zur Entwicklung einer Gruppe von Personen, die gegenwärtig oder zukünftig an einer gemeinsamen Aufgabe und/oder einem gemeinsamen Ziel arbeitet. Sie enthält folgende Elemente:

- Sie richtet sich nach der aktuellen Problemlage der Gruppe, die ebenso unterschiedlich sein kann wie der Anlass für diese Maßnahme.
- Das übergeordnete Ziel dafür ist die Steigerung der Gruppenleistung und der Arbeitszufriedenheit der Gruppenmitglieder.
- In der Regel wird die Teamentwicklung von einem neutralen Moderator gesteuert, wobei sich alle Gruppenmitglieder an Problemklärungen und dem Finden von Problemlösungen beteiligen.

3.9.1.2 Modell

Anhand des Input-Prozess-Output-Modells von West u. a. (1998) werden an dieser Stelle nun die verschiedenen Komponenten analysiert, wie sich bikulturelle Teamarbeit für chinesische und deutsche Führungskräfte in ihren Voraussetzungen (Inputs), Prozessen und Teamerfolgen (Outputs) unterscheidet (Abb. 5).

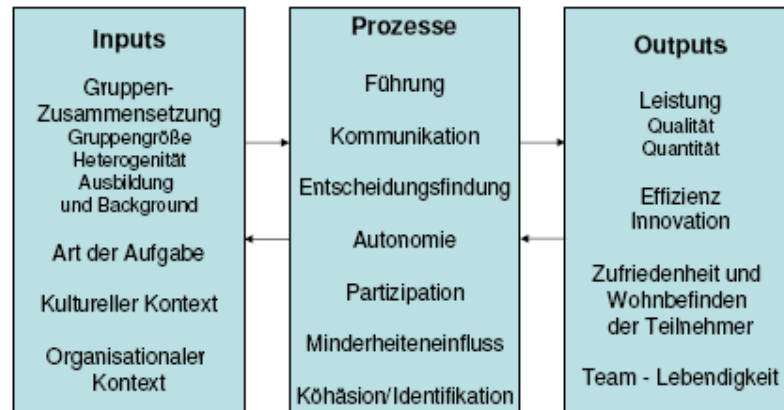


Abbildung 5: Input-Prozess-Output-Modell (West u. a., 1998)

a. Inputs

Folgende Voraussetzungen (Inputs) haben Auswirkung auf die biculturelle Teamarbeit (vgl. Kap. 3.4.):

Alter:

Die jüngeren chinesischen Teilnehmer z. B. betonen im Vergleich zu den älteren eher Individualismus.

Regionen:

Chinesen, die z. B. aus Peking, Kanton, Shenzhen und Shanghai oder aus Hongkong oder Taiwan kommen, verhalten sich im Vergleich zu den Chinesen aus anderen Orten westlicher.

Ausbildung und Background:

Chinesen, die lange in Ausland gelebt oder studiert haben, konnten sich mit der westlichen Lerngewohnheit eher vertraut machen. Deutsche, die schon unternehmerische Erfahrung in Asien gesammelt haben, können offener für die Zusammenarbeit mit chinesischen Mitarbeitern sein (vgl. Milstein, 2005).

Kultureller Kontext:

Da die Teammitglieder aus dem chinesischen und deutschen Kulturraum kommen, können allgemeine interkulturelle Missverständnisse leicht entstehen.

Organisationaler Kontext:

Unternehmen, die motivierende Anreizsysteme und ausreichende Trainingsmöglichkeiten anbieten, können einen höheren Effekt durch biculturelles Training erzielen.

b. Prozess

In Bezug auf bikulturelles Training für chinesische und deutsche Führungskräfte könnten folgende Faktoren bei Prozessen, die die Inputs in Ergebnisse überführen, besonders bemerkenswert sein:

Kommunikation:

Die Motivation, effektiv miteinander zu kommunizieren, ein gemeinsames Grundverständnis (inkl. Sprache) und die Perspektive anderer zu übernehmen, gemeinsame vereinbarte Regeln zu haben bzw. Fehler und Schwierigkeit richtig zu attribuieren, sind wichtige Aspekte für die Kommunikation im Team (Blakar, 1985).

Kohäsion/Identifikation:

Teammitglieder, die sich stärker mit ihren Teams identifizieren, nehmen ein positiveres Klima wahr (van Dick u. a., 2004).

c. Outputs

Außer der Leistung und Effizienz sollte auch die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der einzelnen Teammitglieder sowie Nachhaltigkeit und Harmonie in der Zusammenarbeit in die Messung des Teamerfolgs einbezogen werden.

3.9.1.3 Vorgehen

Horn-Heine (2003) fasste Regeln und Leitfragen zusammen, um eine systematische Teamentwicklung von Personalentwickler oder Teamleiter durchzuführen.

Erstkontakt:

Häufig erfolgt der Erstkontakt durch eine telefonische Anfrage. Wichtig ist hierbei, die Funktion und Motivation des Anrufers klarzustellen. Dann werden Fragen wie Gruppengröße und Zeitpunkt geklärt und ein Gesprächstermin vor Ort vereinbart.

Auftragsklärung:

Als Vorbereitung auf die Auftragsklärung soll der Berater sich selbst über die Vorinformationen, eigenen Kompetenzen und das eigene Anliegen Gedanken machen. Im Kontakt mit dem Teamleiter sollten folgende konkrete Themen zur Teamentwicklung erörtert werden:

- Zeit und Ort;
- Teilnehmerfunktion und ihr Umfeld;
- Geschichte des Teams;
- Anlass der Teamentwicklung;
- Maßnahmen;

- Ziel der Teamentwicklung;
- Vorerfahrung mit Teamentwicklung und Moderation der Teilnehmer;
- Vorhanden der Widerständen und Konflikte im Team;
- Vorhanden der Unterstützung von der Organisation.

Um zusätzliche Informationen von den Teammitgliedern zu gewinnen, kann man je nach Größe des Teams folgende Maßnahme durchführen:

- mit einzelnen ausgewählten Teammitgliedern Gespräche führen;
- mit allen Teammitgliedern Gespräche führen;
- als Beobachter an einer Teamsitzung teilnehmen;
- Fragebögen an alle Teammitglieder verschicken.

Phasen in der Teamentwicklung:

Am Anfang sollten die Ziele der Teamentwicklung und der Berater vorgestellt werden. Anschließend übernimmt der Berater die Leitung und führt eine Vorstellungsrunde durch. Danach wird er über sein Hintergrundwissen berichten und Wünsche und Erwartungen der Teilnehmer erfragen. Vor der Durchführung der eigentlichen Maßnahme ist es meist hilfreich, einige Gruppenregeln zu klären sowie Ziel und Ablauf des Programms vorzustellen. Bei der Durchführung der Maßnahme werden ausgewählte Themen bearbeitet und darauf aufbauend Lösungen und Ansätze zur Implementierung von Teammitgliedern diskutiert. Am Ende wird eine Feedbackrunde durchgeführt, gefolgt von Auswertung und Ausblick (Abb. 6).



Abbildung 6: Phasen in der Teamentwicklung

In den Phasen der Teamentwicklung ist vor allem wichtig, die Teilnehmer gut über die Ziele des Trainings zu informieren, die Wünsche der Teilnehmer zu beachten und mit vorabgesprochenen Kommunikationsregeln vorzugehen (van Dick & West, 2005).

Nachbereitung:

Nach der Teamentwicklung sollte man sowohl mit dem Teamleiter als auch mit den Teammitgliedern Kontakt aufnehmen, um von ihnen eine Rückmeldung zu erhalten. Dies kann dem Teamentwickler helfen, seine Methoden zu optimieren.

3.9.1.4 Multikulturelle Arbeitsgruppe

Aufgrund der spezifischen Anforderungen an multikulturelle Arbeitstruppen bietet sich das Modell von Maznevski und DiStefano (2000) als weitere praxisnahe Orientierungshilfe an (Abb. 7):

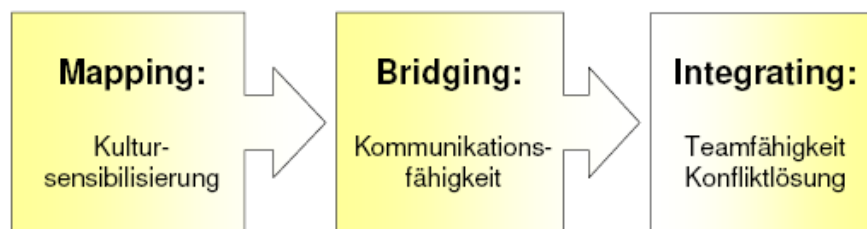


Abbildung 7: Mapping, Bridging, Integrating in multikultureller Gruppe

Mapping:

Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Gruppenmitglieder und deren Bedeutung für das Gruppengeschehen müssen transparent gemacht werden. Kenntnisse über kulturelle Unterschiede können diese Prozesse unterstützen.

Bridging:

Effektive Kommunikation in der Gruppe sollte eingeübt werden. Dies setzt Kommunikationsfähigkeit voraus.

Integrating:

Vorhandene Unterschiede sollen zusammengebracht und dadurch bedingte Konflikte gelöst werden. Ohne das Wissen und Können im Lösen interkultureller Konflikte bzw. Teamfähigkeit wäre dieser Prozess nicht möglich.

Smith und Noakes (1996) zeichnet sich in der Entwicklung einer multikulturellen Arbeitsgruppe die Endstufe dadurch aus, dass alle Gruppenmitglieder gleichberechtigt und aktiv bei der Aufgabenbearbeitung zusammenwirken. Sie teilen die Überzeugung, dass ihre Beiträge unabhängig von ihrer kulturellen Zugehörigkeit

geschätzt und genutzt werden. Ihr Ziel ist es, die potenziellen Vorteile einer interkulturellen Gruppe wie Perspektivenvielfalt und Kreativität zu stärken, die Risiken wie Desorientierung, Missverständnisse und Misstrauen jedoch zu vermindern.

3.10 Schlussfolgerung – Konzeption eines integrierten bikulturellen Coachings

Die internationale Personalentwicklungsplanung beinhaltet mehrere Stufen von Maßnahmen, die die Effektivität multikultureller Arbeitsgruppen fördern. Trainings, in denen Mitarbeiter für interkulturelle Anforderungen sensibilisiert oder auf spezifische Kulturen vorbereitet werden, ergänzen wiederum die ebenfalls notwendigen Maßnahmen zum Aufbau von fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen (Abb.8). Es ist darauf zu achten, dass all diese Entwicklungsmaßnahmen nicht einfach nebeneinander betrieben werden, sondern vernetzt und aufeinander abgestimmt stattfinden und sich jeweils auf konkrete Analysen des Personalentwicklungsbedarfs stützen (Stumpf, 2005; vgl. Kumar, 2005; Huber & Lange, 2005).

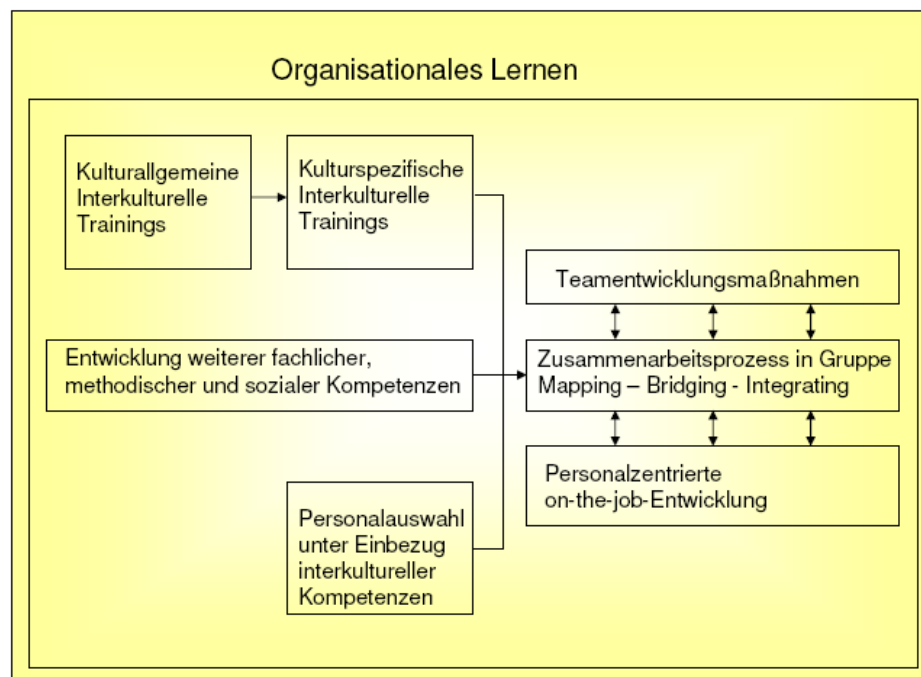


Abbildung 8: Personalmanagementansätze zur Optimierung der Effektivität multikultureller Arbeitsgruppen. (Stumpf, 2005. S. 138)

Modernen Teams werden virtuell, sind weniger regelmäßig strukturiert, bilden sich eher sporadisch und ad hoc für immer kürzerer Zeitspannen – und sollen trotzdem voll leistungsfähig sein (Barzantny, 2005). Als neue Entwicklungstendenz in der Personalentwicklung ist Folgendes zu beobachten: Die Kultursensibilisierung mittels klassischen Simulationsübungen als Trainings-off-the-job wird aufgrund eigener Erfahrungen zunehmend überflüssig gemacht, während die handlungsfeldspezifische interkulturelle Prozessberatung oder interkulturelles Coaching als Trainings-on-the-job mit einem integrativeren Ansatz größere Effizienz und Praxisnähe bietet (Bolten, 2005 & Kammhuber, 2000, vgl. Saphiere, 1996; Kealey u.a., 2005).

Moosmüller (1997) konzentrierte sich in einem trinationalen Training mit amerikanischen, deutschen und japanischen Teilnehmern auf den Teamentwicklungsprozess und eine gemeinsame Problemlösung. Als Trainer nahm er eher eine moderierende Funktion ein und konnte so aus seiner Sicht ein besseres Ergebnis erzielen. Bolten (1998) vertritt den Ansatz, dass interkulturelles Training mit einer Integration von anderen praktischen Aspekten eine Lösung bietet angesichts der mangelnden Akzeptanz von Teilnehmern. Kammhuber (2000) entwickelte eine situierte interkulturelle Trainingskonzeption in Form einer interkulturellen Anchored Inquiry, die sowohl interkulturelles Wissen von kritischen Interaktionssituationen sozial konstruiert und in ein theoretisches Begriffssystem wie Kulturstandards überführt. Fowler (2006) stellte den Ansatz, dass ein interkultureller Trainer mit seinem fachspezifischen Wissen und Konzept das Diversitätstraining verbessern kann.

Ein interkulturelles Coaching hat das Ziel, multikulturelle Teams zu betreuen, um eigenes kulturspezifisches Handeln bewusst zu machen, zu thematisieren und Synergiepotenziale als Zielvorgaben zu formulieren. Der Coach beobachtet und analysiert ein internationales Team in ihrer spontanen und realen Dynamik, um auf dieser Grundlage mit den Teammitgliedern Zielvereinbarungen für ein künftig effizienteres Verhalten zu entwickeln (Bolten, 2005, vgl. Rauen, 2003). Die Kunst des interkulturellen Coachings besteht darin, die kulturellen Missverständnisse als „Befunde“ zu entschlüsseln und in eine Handlungsperspektive zu setzen (Clement & Clement, 2000).

Fasst man die oben genannten kulturtheoretischen und kommunikationstheoretischen Grundlagen zusammen, kann aus folgenden Gründen ein vorsichtiger Schluß gezogen werden, dass ein bikulturelles Training am besten als ein integriertes bikulturelles Coaching konzipiert werden soll:

1. Interkulturelle Kompetenz hängt von individuellen, sozialen, fachlichen und strategischen Kompetenzen ab. Kultursensibilisierung kann allein dazu führen, dass die Probleme im Team unter kulturellen Gesichtspunkten interpretiert werden und dann nicht mehr objektiv gelöst werden können.
2. Die Rolle des Trainers in einem bikulturellen Training unterscheidet sich eindeutig von der in anderen interkulturellen Trainings. Der Trainer fungiert nicht als Vertreter der anderen Kultur, sondern eher als Moderator oder Coach, der neutral und sachorientiert arbeitet. Beim Vorhandensein offener Konflikte im Team ist der Trainer auch Mediator.
3. Chinesen lernen gerne praxisorientiert mit konkreten Beispielen und ganzheitlich. Ein bikulturelles Training, das aktuelle Probleme und praktische Konfliktlösungsstrategien integriert, passt sich gut an chinesische Lerngewohnheiten an.
4. Kombiniert mit der Entwicklung der Teamfähigkeit kann das integrierte bikulturelle Coaching die inhaltliche Vagheit und den fehlenden Praxisbezug des klassischen interkulturellen Trainings verringern.

Unter der Prämisse einer integrierten bikulturellen Coaching können deshalb kulturspezifische Wissensvermittlung, interkulturelles Training und Teamentwicklung integriert werden. Bolten (1998) bietet Vernetzungskriterien an, um integriertes bikulturelles Training zu systematisieren:

a. Zielgruppenintegration

Die Teilnehmer sollen aus dem chinesischen und deutschen Kulturraum kommen und berufsspezifisch zusammengesetzt werden (z. B. eine binationale Joint-Venture-Projektgruppe).

b. Integration der Kompetenzfelder

Die Entwicklung der interkulturellen Kompetenz und Teamfähigkeit soll zusammengesetzt und miteinander kombiniert werden.

c. Inhaltliche Integration

Ein aktuelles, konkretes Problem oder ein defizitärer Zustand aufgrund interkultureller Missverständnisse im Team und ihre Lösungsstrategien werden einbezogen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Konflikursache nicht allein kulturell bedingt ist.

d. Methodenintegration

Der Trainer übernimmt eher eine Moderatorenrolle statt die des Input-Gebers. Die Methoden sollen berufsbezogen und interaktionsorientiert sein (vgl. Saphiere, 1996). Es ist auch zu beachten, dass die Trainingsmethoden an Lerngewohnheiten der Teilnehmer angepasst werden müssen (vgl. Barmeyer, 2004).

e. Lernzielintegration

Das Lernziel des Trainings sollte nicht nur die Fähigkeit entwickeln, mit Chinesen oder Deutschen zusammenarbeiten zu können, sondern auch in anderen Teams als ein professioneller Teamplayer effektiv arbeiten zu können.

Die Zeitdauer für ein integriertes interkulturelles Training liegt bei zwei bis vier Tagen. Abgesehen von der relativ hohen Lernintensität ergeben sich damit sowohl Zeit- als auch Kostenvorteile gegenüber nicht-integrierten Trainings. Denn im Rahmen der internationalen Personalentwicklungsplanung können integrierte Trainings auch nach der Aufnahme der Tätigkeit in bikulturellen Teams eingebaut werden.

Folgende Übersicht fasst noch einmal die wesentlichen Merkmale von einem klassischen bikulturellen Training und einem integrierten bikulturellen Coaching zusammen (vgl. Rauen, 2003):

Tabelle 6: Übersicht – klassisches bikulturelles Training vs. integriertes bikulturelles Coaching

	Klassisches bikulturelles Training	Integriertes bikulturelles Coaching
Ziel	Entwicklung der interkulturellen Kompetenz	- Entwicklung der interkulturellen Kompetenz - Entwicklung der Teamfähigkeit (inkl. Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeit) - Hilfe zur Selbsthilfe
Kernfrage	Wie denkt und handelt man in der anderen Kultur?	Wie löst man Konflikte und schafft Teamerfolg, nachdem man die kulturellen Unterschiede kennen gelernt hat?

Ansatz	• Interaktionsorientiert	• Interaktionsorientiert im Handlungskontext
Inhalte	• Standardisiert • Analyse der konkreten Verhaltensdefizite	• Individualisiert • Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und Gestaltung der Rolle
Bestimmung	• Trainer bestimmt den Inhalt und Ablauf der Übungen	• Coach und Teilnehmer bestimmen zusammen Inhalt und Ablauf
Trainer-Eigenschaft	• Wissen über eigene und fremde Kultur • Interkulturelle Erfahrung • Als Fachexperte	• Wissen über beide Kulturen • Interkulturelle Kompetenzen • Unternehmenerfahrungen • Flexibilität und Anpassungsfähigkeit • Konfliktmanagement • Als Prozessberater qualifiziert
Zielgruppe	• Führungskräfte, die nur zeitweilig mit anderen Kulturen befasst sind	• Führungskräfte, die ständig mit anderen Kulturen befasst sind und in einem bikulturellen Team arbeiten
Zeitpunkt	• vorbereitend	• begleitend, aufarbeitend
Zeitraumen	• 2 – 3 Tage	• 2 – 4 Tage
Erreichbare Ereignisse	• Meistern klassischer interkultureller Überschneidungssituationen	• Erlangung professioneller Teamkompetenz, auch im nationalen Kontext
Schwerpunkt	• Off-the-job	• On-the-job
Gefahren	• Pauschalisierung • Praxisfremdheit • Beschränkter Blickwinkel	• Vernachlässigung „sachlicher“ Faktoren • Hohe Anforderung an Lernkompetenz • Aufwendige Bedarfsanalyse

Zum Thema bikulturellen Trainings für chinesische und deutsche Führungskräfte besteht leider in vielerlei Hinsicht eine unbefriedigende und unsystematische Erkenntnislage. Zu den einzelnen Aussagen mangelt es an empirischen Untersuchungen zur Verifizierung oder Falsifizierung.

Um die theoretische Überlegungen zum integrierten bikulturellen Coaching zu prüfen bzw. zu validieren, ist eine empirische Untersuchung erforderlich. Anhand einer ähnlichen Studie von Ptak u. a. (1995) wurden im Rahmen dieser Diplomarbeit Interviews mit acht erfahrenden interkulturellen Trainern geführt, um das Konzept zu optimieren und um eine exemplarische Anleitung eines bedarfsgerechten Trainings zu erstellen.

4 Ziel und Fragestellung

Ziel dieser Studie war es, auf theoretischer Basis ein Trainingsprogramm zu entwickeln, das an chinesische und deutsche Lehr- und Lernverhalten angepasst ist.

Deshalb stellte die vorliegende Studie die zentrale Frage: Wie kann ein bikulturelles Trainingsprogramm für deutsche und chinesische Führungskräfte theoretisch geleitet entwickelt werden?

Von dieser zentralen Frage und vor dem Hintergrund der dargestellten theoretischen Grundlagen wurden folgende Fragen gestellt, um das Thema zu konkretisieren:

- Wo liegen die inhaltlichen Unterschiede im interkulturellen Training zwischen Chinesen und Deutschen?
- Wo liegen die methodischen Unterschiede im interkulturellen Training zwischen Chinesen und Deutschen?
- Welche Trainingsinhalte und Methoden sind für ein bikulturelles Umfeld für Chinesen und für Deutsche geeignet, damit sie trotz ihrer unterschiedlichen Lehr- und Lernmethoden erfolgreich zusammenlernen können?
- Welche Forderungen wurden an die Trainer gestellt?
- Wie kann man Sprachprobleme lösen?
- Bezogen auf Bedarfsanalyse, Trainingdesign, Trainingsdauer, Trainingsraum und Gruppenzusammensetzung, was sind die entscheidenden Eigenschaften für ein erfolgreiches bikulturelles Training?
- Ist eine Teamentwicklung im Training erforderlich?

Mittels einer empirischen Untersuchung sollte auf diese Fragen Antworten gefunden werden, um herauszufinden, ob ein integriertes bikulturelles Coaching für das Trainingsprogramm geeignet ist, und welche Aussagen von erfahrenden Trainern bestätigt werden können.

5 Methodik

Um das entworfene integrierte bikulturelle Coaching für chinesische und deutsche Führungskräfte zu prüfen, wird empirische Untersuchung benötigt.

5.1 Design

Dabei handelt es sich um eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse. Durch eine systematische Untersuchung mittels telefonischen und persönlichen Interviews wurden die Aussagen von erfahrenden interkulturellen Trainern ermittelt und spezifiziert. Die Ergebnisse von Interviews wurden durch die Technik der qualitativen

Inhaltsanalyse (Mayring, 2003) ausgewertet und zusammengefasst. Aufgrund der kleinen Stichprobe ist nur eine deskriptive Darstellung möglich.

5.2 Stichprobenbeschreibung

Um feststellen zu können, wie sich der deutsche bzw. chinesische kulturelle Einfluss in Trainingssituationen auswirkt und welche Folgerung sich daraus für die Planung von bikulturellen Trainings ergeben, wurden acht problemzentrierte Interviews mit interkulturellen Trainern aus Deutschland und China durchgeführt, darunter fünf Deutsche, eine Schweizerin und zwei Chinesen.

Befragt wurden Trainer, die meistens selbst deutscher oder chinesischer Herkunft sind und Trainingserfahrung mit Chinesen und Deutschen gesammelt haben. Alle acht Befragten hatten als Trainer Erfahrungen mit der deutschen/chinesischen Kultur gemacht, und zwar nicht nur im Umgang mit Trainingsteilnehmern und aus der Beschäftigung mit dem interkulturellen Trainingsbereich, sondern auch aus eigenen Erfahrungen als Ausländer in einer fremden Kultur.

Der Kontakt zu allen diesen Trainern wurde durch persönliche Empfehlung hergestellt, d. h. von anderen Fachkollegen vermittelt. Dadurch konnte Misstrauen gegenüber dem Forschungsanliegen vermieden werden und die Bereitschaft, über persönliche Erfahrungen zu beichten, gesteigert werden. Auf dem Markt sind überwiegende deutsche Trainer in dem Bereich tätig. Um die möglicherweise einseitige Perspektiv zu ergänzen, wurde zusätzlich mit zwei chinesischen Trainern Interviews durchgeführt.

Sie konnten deshalb als Experten für die Beantwortung der Forschungsfrage gelten, die aus ihrer Lebenswelt als Trainer heraus argumentieren. Zusätzlich wurde bei der Analyse versucht, die kulturelle Prägung der einzelnen Trainer mit einzubeziehen und ihre Argumentation unter Berücksichtigung dieser Einflüsse zu interpretieren.

5.3 Datenerhebung

Die Datenerhebung beinhaltete die Entscheidung über die Methode, die konkrete Gestaltung der Methode sowie die Durchführung der Datenerhebung. Als erstes wird

die Entscheidung für das problemzentrierte Interview als Methode der Datenerhebung begründet.

5.3.1 Problemzentriertes Interview

Das Ziel dieser Arbeit ist es, aufgrund der theoretischen Grundlage von Kulturstandards von Deutschen und Chinesen und interkulturellem Training die Aussagen von Trainern über die Konzipierung eines bikulturellen Trainings für chinesische und deutsche Führungskräfte zu sammeln. Die subjektiven Meinungen der Trainer lassen sich schwer aus Beobachtungen ableiten, deshalb muss man die Trainer selbst zur Sprache kommen lassen.

Das problemzentrierte Interview ist eine Interviewform von qualitativen Interviews, das geeignet erscheint, den kausalen Zusammenhang zwischen dem theoretischen Wissen und Handlungen des Trainers im Training zu erforschen (Lamnek, 2005). Das Interview lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, ist aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung. Die Problemstellung wurde vom Interviewer bereits vorher analysiert. Er hat bestimmte Aspekte erarbeitet, die in einem Interviewleitfaden zusammengestellt sind und im Gesprächsverlauf von ihm angesprochen werden (Mayring, 2002).

Mit dieser Interviewtechnik sollte den befragten Trainern einerseits die Möglichkeit zur freien Erläuterung ihrer Erfahrungen und Eindrücke gegeben werden, andererseits sollte durch die Problemzentrierung (mittels Interviewleitfaden) die Berücksichtigung wesentlicher Aspekte der Problemstellung „Konzipierung eines bikulturellen Trainings für chinesische und deutsche Führungskräfte“ ermöglicht werden.

Außerdem erleichtert die teilweise Standardisierung durch den Leitfaden die Vergleichbarkeit mehrerer Interviews. Das Material aus vielen Gesprächen kann auf die jeweiligen Leitfadenfragen bezogen werden und so sehr leicht ausgewertet bzw. verallgemeinert werden (vgl. Mayring, 2002).

Vier Techniken der problemzentrierten Interviews erscheinen hilfreich für die Datenerhebung zu sein (Lamnek, 2005):

Kurzfragebogen:

Um relevanter Gedächtnisinhalte zu aktivieren, ist es geeignet, ein Kurzfragebogen einzusetzen.

Interviewleitfaden:

Alle jene Themenbereiche, die der Befragte von sich aus angesprochen und erschöpfend behandelt hat, sind auf der Liste zu streichen. Die nicht behandelten Gegenstände sind auszusondern und nachzufragen.

Tonband:

Das gesamt problemzentrierte Interview wird mit einem Tonband aufgezeichnet und später transkribiert.

Postsript:

Bei Postsripten wurde Inhalte aufgenommen, die vor und nach dem Einschalten des Tonbandgerätes entstanden sind.

Die Interviewfragen sind Operationalisierungen der Fragestellung der Arbeit (siehe Kap. 4). Sie wurden in einem Interviewleitfaden festgehalten.

5.3.2 Interviewleitfaden

Zur Durchführung der Interviews wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Die Anhaltspunkte für den Interviewleitfaden wurden auf der Grundlage von Fachliteratur zur Konzeption interkulturellen Trainings entwickelt und sollen mögliche kritische Bereiche des Trainings im Hinblick auf chinesische und deutsche Trainingsgruppen erfassen. Der Leitfaden hatte nicht die Funktion der Gesprächslenkung zu erfüllen, sondern wurde als Checkliste und Gedächtnisstütze für den Interviewer verwendet. Er diente auch dazu, vom Befragten nicht angesprochene Bereiche nachzufragen. Außerdem wurde darauf geachtet, den Leitfaden so zu gestalten, dass für den Befragten der Charakter eines Gesprächs simuliert wird. (Karmasin & Karmasin, 1977).

Der Interviewleitfaden besteht aus fünf Teilen (vgl. Lamnek, 2005, Abb. 9):

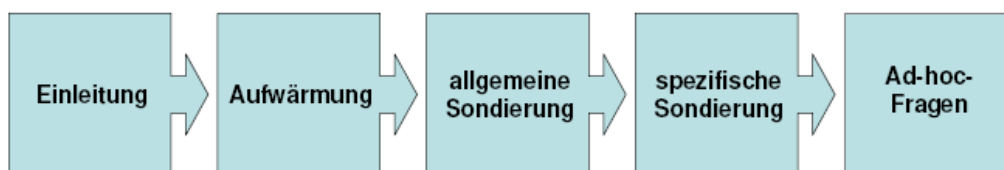


Abbildung 9: Fünf Phasen des Interviewleitfadens

Phase 1: Einleitungsphase

Zur Einleitung begrüßt der Interviewer den Befragten und bedankt sich für dessen Bereitschaft zur Teilnahme am Interview. Dann stellen sich Interviewer und Befragter gegenseitig vor. Der Befragte wird dadurch motiviert, dass der Interviewer die Gründe für die Auswahl des Befragten als Interviewpartner hervorhebt und ihm den Status eines Experten zuschreibt. Dann wird der Befragte über Ziel und Inhalt der Untersuchung informiert. Danach wird dem Befragten der Ablauf des Interviews vor allem dem der Zeitaufwand erklärt. Zum Abschluss der Einleitung weist der Interviewer den Befragten auf die vertrauliche Behandlung seiner Informationen hin.

Phase 2: Aufwärmphase

Anschließend wird dem Befragten mittels eines Kurzfragebogens zur Arbeitserfahrung und Auslandserfahrung gegeben, einerseits um den Einstieg ins Gespräch zu erleichtern, andererseits, um die Informationen bei der Auswertungsphase präziser interpretieren zu können. Die Ergebnisse der Fragen bereiten den Boden für einen vertraulichen Kontakt zwischen Interviewer und Befragtem und helfen dadurch, die Gedächtnisinhalte der Befragten zu aktualisieren. Die Fragen lauten:

- *Welche Nationalität haben Sie?*
- *Haben Sie schon Leben- oder Arbeitserfahrung in China gemacht? Wenn ja, welche?*
- *Haben Sie Berufserfahrung im Bereich interkulturellem Training gemacht? Wenn ja, wie lange, was für Erfahrungen?*
- *Haben Sie Berufserfahrung im Bereich bikulturellen Trainings für deutsche und chinesische Führungskräfte gemacht? Wenn ja, wie lange, was für Erfahrungen?*

Phase 3: Allgemeine Sondierungsphase

Danach fordert der Interviewer den Befragten auf, von der Erfahrung bei der Konzipierung eines bikulturellen Trainings zu berichten und sie retrospektiv aus seiner subjektiven Sicht zu interpretieren. Die Leitfragen lauten:

- *Was sind die Unterschiede inhaltlich und methodisch zwischen deutschem und chinesischem Training?*

- *Können Sie Situation beschreiben, die Sie selbst beim bikulturellen Training für chinesische und deutsche Führungskräfte erlebt haben,*
- *Was ist besonders gut gelaufen und warum?*
- *Was ist besonders schlecht gelaufen und warum?*

Der Befragte erzählte hier die Erlebnisse und Erfahrungen im bikulturellen Training für deutsche und chinesische Führungskräfte. Der Interviewer hört aufmerksam zu, versetzt sich in das Erlebnis hinein, unterbricht die Erzählung des Befragten nicht, macht aber verbale Zeichen des Verstehens wie „mhm“ oder „hm“ oder nonverbale Gesten wie Kopfnicken. Mittels des Leitfadens kann der Interviewer im Falle des Abschweifens des Befragten auf den Gesprächsgegenstand des Interviews zurücklenken.

Phase 4: Spezifische Sondierungsphase

Zusätzlich versucht der Interviewer, verständnisgenerierend die Darstellungsvarianten des Befragten nachzuvollziehen. Drei Techniken wurden hier verwendet:

Zurückspiegelung: Der Interviewer wiederholt mit eigenen Worte der Äußerung des Befragten, um dessen Aussagen zu korrigieren, zu modifizieren und kontrollieren zu können.

Verständnisfrage: Sie dienen dazu, die widersprüchliche Antworten zu thematisieren, um präzisere Interpretationen zu erlangen.

Konfrontation: Die Möglichkeit besteht darin, den Gegenüber mit Ungereimtheiten und Unerklärtem zu konfrontieren.

Phase 5: Ad-hoc-Fragenphase

Zum Schluss stellt der Interviewer anhand dessen ergänzende Fragen, um den Inhalten entsprechend die Checkliste zu vervollständigen. Die Nachfragen variieren, je nachdem, was der Befragte in der Erzählphase schon erwähnt hat. Sie können z. B. lauten:

- *Sie haben schon über Trainingsmethode, Trainingsinhalte und Trainerprofil erläutert. Können Sie bitte auch über die Trainingsdauer, Gruppengröße, Trainingssprache, Trainingsraum und Trainingsplan etwas sagen?*

Auf der Grundlage des Interviewleitfadens wurden mit den rekrutierten acht Trainern Interviews durchgeführt.

5.3.3 Interviewdurchführung

Im Rahmen der Interviewdurchführung wurden mit den Befragten Einzelgespräche geführt. Aufgrund der geographischen Distanz wurden sechs Gespräche per Telefon durchgeführt, und zwei Gespräche fanden jeweils in einem Café in Mannheim und Köln statt.

Die Interviewtermine wurden jeweils vorher so festgelegt, dass die Trainer mindestens eine Stunde Zeit zur Verfügung hatten, ohne durch äußerer Einflüsse (andere Termine, anwesende Personen, etc.) gestört zu werden. Alle telefonischen Interviews verliefen sehr zufriedenstellend und ohne Störungen. Aus den Skizzen lässt sich auch im nachhinein kein Unterschied zu den persönlichen Interviews ausmachen, etwa in der Konzentration der Interviewten oder in der Gesprächsbereitschaft.

Der Gesprächsinhalt des Interviews wurde durch den Interviewleitfaden strukturiert. Sie wurden jeweils mit Einverständnis des betreffenden Befragten mittels eines Tonbandgeräts aufgezeichnet. (Mayring, 2002) Jede Tonbandkassette wurde mit einer Nummer von eins bis acht als Code für den jeweiligen befragten Trainer versehen. Darüber hinaus machte sich der Interviewer Notizen zu den Inhalten über die konkrete Fragestellung.

5.3.4 Ergebnisse der Datenerhebung

Nach der Datenerhebung lagen insgesamt acht Interviews auf Tonbandkassetten vor. Sie enthalten die Antworten des befragten Trainers auf die Fragen im Interviewleitfaden. Aus Datenschutzgründen muss auf die Veröffentlichung der Tonbandkassetten verzichtet werden.

5.4 Datenauswertung

5.4.1 Transkription

Die auf Tonbandkassetten festgehaltenen acht Interviews wurden computerunterstützt und unter Berücksichtigung von eigens dafür formulierten Transkriptionsregeln transkribiert, da die zur Datenauswertung verwendete qualitative

Inhaltsanalyse von bzw. in Anlehnung an Mayring (2003) einen schriftlich fixierten Text verlangt.

Als Transkriptionstechniken wurde die wörtliche Transkription gewählt (vgl. Mayring, 2002). Durch wörtliche Transkription wurde eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche Interpretation bietet. Die mündlichen Merkmale der gesprochenen Sprache wie Dialektfärbung, Sprechpausen, Intonation, Versprechen und Unverständliches wurden bei der Transkription nicht berücksichtigt. Keine Korrektur grammatischer Kategorien oder syntaktischer Struktur wurde vorgenommen. Zitate aus dem Gesprächsausschnitt wurden im Analysetext kursiv gedruckt.

5.4.2 Konstruktion eines deskriptiven Systems

Das deskriptive System dient der Analyse und Ordnung des Datenmaterials und wird empirie- und theoriegeleitet konstruiert (Mayring, 2003). Es besteht aus Dimensionen, die eine Operationalisierung der Fragestellung darstellt. Sie enthalten jeweils eine relevante Auswertungstechnik sowie eine oder mehrere Fragestellungen, die angeben, welches Datenmaterial analysiert werden soll.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein bikulturelles Trainingsprogramm für deutsche und chinesische Führungskräfte theoretisch geleitet zu entwickeln. Deshalb wurde die Aussagen von den Befragten zu den inhaltlichen und methodischen Unterschieden beim interkulturellen Training und Erfolgsfaktoren beim bikulturellen Training erfasst. Das Kategoriensystem lässt sich unter diesen übergeordneten Fragestellungen in folgende Dimensionen differenzieren:

In der Dimension 1 wurden Aussagen des Trainers zu inhaltlichen Unterschieden beim Training für Deutsche und Chinesen zusammengefasst. In der Dimension 2 wurden Aussagen des Trainers zu methodischen Unterschieden beim interkulturellen Training für Deutsche und Chinesen zusammengefasst. In der Dimension 3 bis 12 wurden Aussagen des Trainers zum bikulturellen Training für chinesische und deutsche Führungskräfte zusammengefasst.

Die folgende Tabelle 7 zeigt die Dimensionen im Überblick:

Tabelle 7: Dimensionen des deskriptiven Systems

Frage 1	Unterschiede in interkulturelles Training
Dimension 1	Inhaltliche Unterschiede beim Training für Deutsche und Chinesen
Dimension 2	Methodische Unterschiede beim Training für Deutsche und Chinesen
Frage 2	Bikulturelles Training
Dimension 3	Bedarfsanalyse
Dimension 4	Trainingsinhalte
Dimension 5	Trainingsmethode
Dimension 6	Design
Dimension 7	Trainerprofil
Dimension 8	Sprache
Dimension 9	Trainingsraum
Dimension 10	Trainingsdauer
Dimension 11	Trainingszeitpunkt
Dimension 12	Zusammensetzung der Teilnehmer

Aus Datenschutzgründen muss auf die Veröffentlichung der Interviewtranskripte verzichtet werden. Die Interviewtranskripte bildeten die Grundlage für die Datenauswertung.

5.4.3 Festlegung der Analyseneinheiten

Die präzise Bestimmung der Analyseeinheiten unterstützt die Nachvollziehbarkeit der Interpretationsleistung. Mit Kodiereinheit wird festgelegt, was der minimale Textteil ist, der unter eine Kategorie fallen kann (z. B. „Die Teilnehmezahl soll mindestens 16 und höchstens 24 sein.“). Die Kontexteinheit wurde inhaltlich bestimmt und erfaßt alle Elementaraussagen zu einer Dimension im vorliegenden Textkorpus.

5.4.4 Festlegung der Analysentechnik

Nach Mayring (2003) können drei qualitative Analysetechniken unterschieden werden:

Zusammenfassung:

Das Ziel dieser Technik ist die Reduzierung des Datenmaterials auf einen überschaubaren Korpus von so genannten inhaltsanalytischen Kategorien, die die wesentliche Inhalte des ursprünglichen Datenmaterials abbilden und in Richtung der Fragestellung interpretieren. Dazu werden die aus der Psychologie der Textverarbeitung bekannten Makrooperatoren Generalisation, Auslassung, Selektion, Bündelung, Integration und Konstruktion verwendet.

Explikation:

Ziel dieser Technik ist es, an bestimmte Textteile zusätzliches Material heranzutragen, das diese Textteile erklärt, verdeutlicht und verstehbar macht. Dabei kann eine enge Kontextanalyse, bei der nur Material aus dem Textkorpus selbst herangezogen wird, von einer weiten Kontextanalyse unterschieden werden, die vorher zu definierendes, über den Text hinausgehendes Explikationsmaterial miteinbezieht.

Strukturierung:

Ziel dieser Technik ist es, eine systematische Ordnung durch zuvor festgelegte Kategorien an das Material anzulegen, die Textteile diesen Kategorien zuzuordnen und gegebenenfalls die Kategorien zu modifizieren, um das Material möglichst vollständig zu erfassen.

Für alle drei Techniken liegen systematische Ablaufpläne vor, die eine regelgeleitete Interpretation des Textmaterials ermöglichen. In der vorliegenden Studie wurden die zusammenfassende, die explikative und die inhaltlich strukturierende Analysetechnik verwendet. Im Anhang E wird gezeigt, wie sich ein Interviewtext nach zwei Reduktionsphasen darstellt.

Nachdem alle acht Interviews zu deskriptiven Kategorien zusammengefasst wurden, wurden die Inhalte von jeder Dimension aller acht Interviews zusammengefasst (s. Anhang F). Im Anhang G werden die Kategorisierung und die Zusammenfassung dargestellt.

6 Ergebnisdarstellung

Hinweise: auch wenn in dieser Arbeit nur die männliche Form „Trainer“ verwendet wird, schließt dies auch die weibliche Form mit ein. Kursiv formulierte Aussagen sind wörtliche Aussagen der befragten Trainer.

6.1 Unterschiede im interkulturellen Training

6.1.1 Inhaltliche Unterschiede

Allgemeine Themen:

Deutsche Trainingsteilnehmer sind laut Aussagen der Trainer eher an theoretischen Aspekten des Trainings interessiert. Sie legen sehr viel mehr Wert auf Theorie und theoretische Konzepte, schlüssige Erklärungen und analytische Reflektion. Abstrakte

Themen wie „interkulturelle Kompetenz“ können deutsche Teilnehmer problemlos bearbeiten.

Dagegen sind chinesische Teilnehmer eher an Beispielen und Ergebnissen interessiert und langweilen sich schnell bei ausführlichen theoretischen Diskussionen. Sie bevorzugen spezifische Fachthemen wie „Verhandlung mit Deutschen“ und setzen sich ungern mit abstrakten Inhalten auseinander.

In Trainingsprogrammen für Deutsche wird der Schwerpunkt auf die Vermittlung chinesischer Kulturstandards und für Chinesen auf die Vermittlung deutscher Kulturstandards gelegt. Es geht hier darum, dass die Teilnehmer die andere Kultur näher kennen lernen. Der Trainer spielt die Rolle des Knowhow-Trägers für die andere Kultur.

Spezielle Themen:

Für die Deutschen sind Themen wie indirekte Kommunikation, Beziehungsverständnis von Chinesen und Führungsverständnis der Chinesen im unternehmerischen Kontext besonders wichtig.

a. Indirekte Kommunikation

Die deutschen Führungskräfte sollten lernen, Kritik indirekt zu formulieren, die verbalen bzw. nonverbalen Signale der Chinesen wahrzunehmen und zu verstehen. Kritik an Chinesen soll so verpackt werden, dass es nicht zu einer Eskalation kommt. Da die Deutschen traditionellerweise einen absoluten Perfektionsanspruch haben, äußern sie öfter Kritik und sparen dafür an Lob. Deutsche Führungskräfte sollten realisieren, dass Lob für chinesische Mitarbeiter essentiell ist.

b. Beziehungsverständnis der Chinesen

Die Bedeutung von Beziehungen, der Beziehungsinvestition sowie der Verpflichtung, die aus gegenseitigem Nehmen und Geben entsteht, ist für Deutsche sehr fremd, spielt aber eine wichtige Rolle für Chinesen. Deshalb ist es notwendig, dass die Deutschen die Wichtigkeit von Netzwerken (Guanxi) und der Beziehungsdifferenzierung bzw. der Unterscheidung von „Innen“ und „Außen“ begreifen können.

c. Führungsverständnis der Chinesen

In China werden exakte und detaillierte Anweisungen über Inhalt und Methode bei der Mitarbeiterführung gegeben. Eine Überwachung der Umsetzung ist zumindest am Anfang notwendig.

Für die Chinesen sind wiederum Themen wie direkte Kommunikation, Eigeninitiative bei der Arbeit sowie aktive Informationsbeschaffung wichtig:

a. Direkte Kommunikation

Die chinesischen Führungskräfte sollten lernen, wie man direkt kommuniziert. In Deutschland steht in der Regel die Sache im Vordergrund, Direktheit und Explizität werden als besonders effizient angesehen.

b. Eigeninitiative bei der Arbeit

Im deutschen Kontext zu arbeiten bedeutet, viel Eigenverantwortung und Eigeninitiative bei der Arbeit zu entwickeln.

c. Aktive Informationsbeschaffung

Vorhandene Informationen zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe wie zur Arbeitsstruktur oder zu Projektaufträgen müssen Mitarbeiter in Deutschland sich selbst aktiv erfragen. Die selbstständige Umsetzung einer Aufgabe auf Basis der fachlichen Ausbildung wird als Selbstverständlichkeit gesehen.

Zusätzlich wurde noch ein Problem der doppelten Agenda von den chinesischen Teilnehmern erwähnt: Wenn Chinesen von China aus ein Trainingsprogramm in Deutschland planen, so fordern sie ein dicht gepacktes Fachprogramm. Sobald sie dann aber tatsächlich in Deutschland sind, wünschen sie sich wieder eher einen lockeren Zeitplan mit Freizeit für Shopping und Stadtbesichtigungen. Dies reflektiert deutlich den kulturellen Unterschied zwischen Chinesen und Deutschen bei der Planung. Für die Chinesen ist das Leben oft unvorhersehbar und deshalb ist eine Planabweichung normal. Für die Deutschen ist aber das Leben planbar, und Korrekturen an einem vorher gefassten Plan werden nur ungern vorgenommen.

Tabelle 8 fasst die Aussagen der Trainer zusammen:

Tabelle 8: Zusammenfassung der inhaltlichen Unterschiede

Themen	Für deutsche Teilnehmer	Für chinesische Teilnehmer
Allgemein	Mehr Theorie	Mehr Praxisbeispiele
	Akzeptanz von abstrakten Themen	Präferenz für spezifische Fachthemen
	Chinesische Kulturstandards als Schwerpunkt	Deutsche Kulturstandards als Schwerpunkt
Speziell	Indirekte Kommunikation	Direkte Kommunikation
	Chinesisches Führungsverständnis	Eigeninitiative bei der Arbeit
	Beziehungsverständnis und Beziehungsdifferenzierung	Aktive Informationsbeschaffung

6.1.2 Methodische Unterschiede

Auf die Frage nach der Struktur ihres Trainings wurden von allen interviewten Trainern sehr ähnliche Elemente genannt: frontale Präsentation, Rollenspiel, Fallstudie und Diskussion. Generell bestehen keine Unterschiede hinsichtlich des Trainingsverlaufs, unabhängig ob Chinesen oder Deutsche teilnehmen.

Trotzdem finden sich in der Praxis Hinweise darauf, dass die Trainingsmethoden je nach Kultur anders eingesetzt werden, und dass gewisse Präferenzen seitens der Trainer bestehen. Das Kartenspiel „Barnga“ z. B. kommt manchmal nicht gut bei den Deutschen an, ist aber dafür sehr geeignet für Chinesen. Es zeigte sich, dass die Schwerpunkte während des Trainings unterschiedlich stark auf kognitive bzw. erfahrungsmäßige Wissensvermittlung gelegt werden, und dass dieselben Trainingsmethoden für Chinesen oder Deutsche von den Trainern unterschiedlich verwendet werden.

Für ein erfolgreiches Training sollte grundsätzlich ein Raum für informelle Kommunikation geschaffen werden, besonders bei chinesischen Teilnehmern. Das bedeutet, dass häufiger Pausen einzulegen sind und viel Zeit für Unterhaltung zu lassen ist, damit eine Vertrauensbasis für die Zusammenarbeit aufgebaut wird.

Nach Meinung eines befragten Trainers gibt es keine beste Trainingsmethode für Chinesen oder für Deutsche: Es gibt kein bestgeeignetes Spiel für Chinesen, sie müssen auf den Stil gebracht werden. Deutsche Teilnehmer aus internationalen Unternehmen sind meistens an interaktive Trainingsmethoden gewöhnt, während dies bei den Chinesen nicht der Fall ist. Bei solchen Situationen muss der Trainer viel Zeit für die Gruppendynamik aufbringen, damit das Interesse der chinesischen Teilnehmer für das Training geweckt und ihre Motivation erhöht wird.

Präsentation:

Manche chinesische Teilnehmer glauben, dass ein Training ein frontaler Unterricht mit einer Präsentation von bunten und animierten Powerpoint-Folien bedeutet. Sie erwarten auch gut vorbereitete Unterlagen und werden unzufrieden sein, wenn sie sich in einem ungeschickt gestalteten Raum befinden werden. *Leider wird jeder Teilnehmer nach einer Stunde Frontalunterricht Konzentrationsprobleme bekommen,*

deshalb ist solche Erwartung unrealistisch. Während die deutschen Teilnehmer bei abstrakten Themen Aufmerksamkeit zeigen und genau zuhören können, wirken die chinesischen Teilnehmer oft uninteressiert, was sich in niedergeschlagenen Augen ausdrückt. Trainer erleben dies als unhöflich und vermuten, dass *die chinesischen Teilnehmer nicht unterscheiden konnten, ob das Training ein richtiger Workshop ist, in dem man etwas lernen möchte, oder Kaihui (Meeting) im traditionellen Sinn aus der Mao-Zeit.*

Gruppenarbeit:

Deutsche Teilnehmer sind an Gruppenarbeit gewöhnt – *„die Deutsche machen schon, was man ihnen erklärt hat.“* Die Chinesen erwarten aber gewisse Sicherheit und sind motivationsbedürftig. Die Chinesen werden dadurch ermuntert, dass der Trainer deutlich ausdrückt: *„Es gibt hier nicht richtig oder falsch, es wird nicht bewertet.“* Außerdem ist eine engere Betreuung durch den Trainer erforderlich, indem er z. B. den Prozess führt, die Diskussion intensiver moderiert, und beim Notieren von Stichpunkten unterstützt, um einen positiven Effekt bei der Gruppenarbeit zu ermöglichen.

Rollenspiel:

Im Vergleich zu den deutschen Teilnehmern haben die chinesischen Teilnehmer größere Berührungängste, um das Rollenspiel offen und entspannt darzustellen. Beim Rollenspiel „Geschenk geben und nehmen“ z. B. trauen sich die chinesischen Teilnehmer nicht, die natürliche Reaktion darzustellen, weil sie ungern „Fehler“ zeigen. Aber wenn mehrere Teilnehmer in das Spiel involviert sind oder sie vom Trainer angespornt werden (z. B. „Ich bin richtig dankbar, wenn ihr lustig sein wollt!“, „Es ist völlig richtig, was ihr gemacht habt!“), wird die Motivation erhöht.

Diskussion:

Der Diskussions- und Hintergrundinformationsbedarf ist bei deutschen Teilnehmern eindeutig stärker vorhanden als bei den chinesischen Teilnehmern. Ein Trainer erwähnte, dass die Chinesen mehr über die geschichtlichen Wurzeln erfahren wollen, um die Ursache des Verhaltens der Deutschen besser verstehen zu können. In Diskussionen melden sich die deutschen Teilnehmer aus eigenem Antrieb, während die chinesischen Teilnehmer sich eher zögerlich verhalten. Die Chinesen werden ihre Meinung erst dann äußern, wenn sie dazu der Reihe nach aufgefordert werden. Dies könnte daran liegen, dass China eine gruppenorientierte Gesellschaft ist, und dass

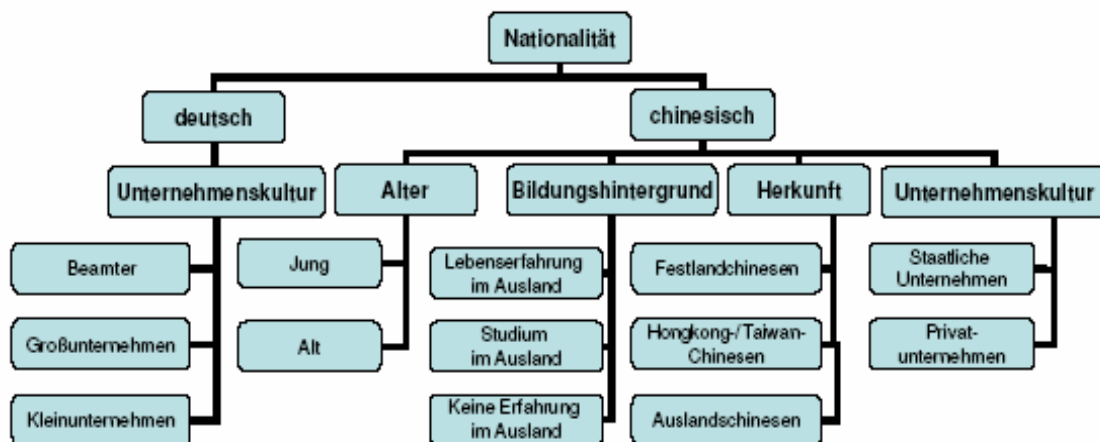
die Chinesen daher eine übertriebene Zurschaustellung der eigenen Person eher vermeiden.

Kommunikation:

Im Allgemeinen tendieren die deutschen Teilnehmer dazu, direkt zu kommunizieren, während die chinesischen Teilnehmer eher eine indirekte Art und Weise der Kommunikation pflegen. In Situationen, in denen ungleiche Hierarchieebenen in der Gruppe existieren, verhalten sich die Chinesen im Vergleich zu den Deutschen zurückhaltender. Auf Kritik reagieren die Deutschen eher sachlich. Die Chinesen hingegen reagieren eher empfindlich und leicht verletzlich. Interessanterweise ist zu beobachten, dass wenn sich einige chinesische Teilnehmer aufgrund ihrer Erfahrung im Ausland (z. B. MBA-Studium im Ausland) westlich verhalten, sie manchmal für deutsche Verhältnisse wieder zu direkt wirken.

Laut Aussagen der Trainer ist es zu banal, die Trainingsmethode allein durch die Nationalität der Teilnehmer zu unterscheiden. Die Gestaltung des interkulturellen Trainings ist z. B. abhängig von der Zusammensetzung der Teilnehmer: Je nach Unternehmenskultur der chinesischen oder deutschen Teilnehmer, vor allem bei Chinesen auch je nach Alter, Bildungshintergrund und Herkunft, unterscheidet sich sehr, wie man ein Trainingsprogramm gestalten sollte (siehe. Abb. 10).

Abbildung 10: Einflussfaktoren auf die Trainingsmethoden



6.2 Bikulturelles Training

Im monokulturellen Training wird der Trainer viel über die fremde Kultur erzählen, und es ist planbar. Oft versucht der Trainer, die Erwartung der Teilnehmer zu erfüllen, um das Vertrauen zu gewinnen, wie Schauspieler einen Zuschauer anlocken. Leider können die Teilnehmer oft nicht beurteilen, ob der Trainer Recht hat. Trainer erzählen oft Situationen, die in China nicht mehr aktuell sind. Dadurch wird die Plausibilität des Trainers in Frage gestellt. Wenn die Deutschen über das Verhalten der Chinesen beklagen, dann zeigt der Trainer oft Verständnis und Sympathie. Dies könnte dann dazu führen, dass die Stereotypen von Chinesen bestätigt werden und so zum Misserfolg des Trainings führen.

Anders als im monokulturellen Training wird kein direktes Input oder eine Belehrung im bikulturellen Training gegeben, stattdessen findet eine Interaktion zwischen Chinesen und Deutschen statt. Die Deutschen können die Chinesen direkt beobachten. Der Trainer ist in diesem Fall nicht mehr ein Schauspieler, sondern ein Bühnenbauer, der den Teilnehmern eine Plattform bietet. Die Teilnehmer sollen sich in dem Training selbst darstellen und zeigen, wie sie wirklich sind. Trainer sollte hier auf keinem Fall eine falsche Rolle übernehmen und zu viel selbst sprechen. Ein Trainer meinte: *„Das bikulturelle Training ist bis jetzt die beste Methode für ein Projektteam, aber durch die gemischte Gruppenbildung und vor allem die Nichtplanbarkeit stellt höchste Anforderungen an den Trainer.“* Andere sind aber der Meinung, dass ein bikulturelles Training zu kostenintensiv ist, und es sich daher nur wenige Unternehmen leisten können.

Als Ergebnis der qualitativen Analyse fällt der gesamte Inhalt der acht Interviews in zehn Dimensionen: Bedarfsanalyse, Trainingsinhalte, Trainingsmethode, Trainerqualifikation und Trainingszeitpunkt Trainingsdauer Zusammensetzung der Teilnehmer, Sprache, Trainingsraum und Trainingsdesign.

6.2.1 Bedarfsanalyse

Alle befragten Trainer sind der Meinung, das bikulturelle Training situationsbezogen anzugehen. Dazu erstellen die Trainer je nach Stil eine Bedarfsanalyse entweder nur mit dem Auftragsgeber oder eventuell auch zusammen mit den Teilnehmern. Es ist zu beachten, dass die Wahrnehmung des Auftraggebers über Bedarf und

Problemstellung nicht unbedingt der Sicht der Trainingsteilnehmer entsprechen muss bzw. dies häufig nicht tut. Außerdem unterscheidet sich auch die Offenheit der Teilnehmer, je nachdem, wie die Bildungsabteilung im Unternehmen akzeptiert wird.

Um die Inhalte des Trainings zu bestimmen, soll der Trainer Voreinstellung und Vorerfahrung der Teilnehmer kennen. Folgende Aspekte sind z. B. für die zielgerichtete Gestaltung des Trainings wichtig:

- Was ist die Erwartung des Auftraggebers und der Teilnehmer?
- Was soll erreicht werden? (Was ist Ziel des Trainings?)
- Wie ist das Unternehmen entstanden?
 - Handelt es um eine gemeinsame Entwicklung (Joint Venture) oder eine Auslandsinvestition mit Mutterkonzern im Europa?
 - Wie ist der Struktur des Unternehmens?
- Kennen die chinesischen Teilnehmer z. B. die Matrixstruktur des deutschen Unternehmens?
 - Wo sind die Reibungspunkte?
- In wie weit spielt die Kultur eine Rolle in der Arbeitssituation?
- Wie ist die Arbeitssituation?
- Wie ist die Zusammensetzung der Trainingsteilnehmer?
- Welche Vorerfahrung haben die Teilnehmer?
- Wie lange haben die Chinesen schon Erfahrung in Deutschland gesammelt?
- Haben Sie nur einen groben Eindruck von kulturellen Unterschieden oder auch darüber konkret nachgedacht?
- Welche Themen wollen die Teilnehmer einbringen?
- Wie ist die Atmosphäre im Team?
- Gibt es bereits massive Konflikte im Team oder handelt es sich um eine Kick-Off-Veranstaltung für ein neues Team?
 - Wie sieht die Beziehungsentwicklung zwischen den Teilnehmern aus?
- Muss Wissen über Teambildung eingebracht werden?

Bei einer Kick-Off-Veranstaltung geht es eher um die Motivation der Zusammenarbeit von den Teilnehmern. Ob das gelernte Wissen auch angewendet wird oder es

realisierbar sein könnte, ist eine große Frage. Deshalb sind in diesem Fall oft weitere Maßnahmen nötig.

Im Training ist es nicht möglich, alle Probleme im Team vor Ort zu bearbeiten. Manche Fragen sollen nicht im Training diskutiert werden, weil sie im Team nicht entschieden werden können. Deshalb ist es notwendig, sich vorher mit dem Auftraggeber abzusprechen. Die strategischen Fragen können separat nur im Führungsteam erörtert werden. Erst nach der Zielvereinbarung zwischen Auftraggeber, Teilnehmern und Trainer ist die Voraussetzung für die Implementierung der Maßnahme erfüllt.

6.2.2 Trainingsinhalte

Trainingsinhalte in einem bikulturellen Training bestehen aus Kulturstandards von Deutschen und Chinesen, den Unterschieden der beiden Kulturen, den Ursache der Konflikte und der Suche nach den Lösungen. Durch die ausführliche Bedarfsanalyse werden die Inhalte konkretisiert und Schwerpunkte gesetzt.

Wenn ein Seminar nur mit dem Ziel der Kultursensibilisierung durchgeführt wird, werden frontale Vorträge, Spiele, und Filme ausreichen, um inhaltlichen Input zu geben. Jeder Teilnehmer lernt aus eigenem Interesse und der Lernerfolg ist nicht unbedingt erforderlich.

Bei Seminaren mit dem Ziel der Konfliktlösung ist die Anforderung an die Teilnehmer viel höher. Allerdings ist unter den befragten Trainern umstritten, *„ob man im Training mit dem realen Problem konfrontiert und darüber diskutiert werden soll“*. Einige Trainer meinen, dass dies zu gefährlich sei, da die Konflikte sehr schnell eskalieren und zu persönlichen Angriffen führen könnten. Die Mehrheit der Befragten ist jedoch der Meinung, dass eine direkte Konfrontation notwendig sei, um reale Probleme zu lösen und einen direkten Lernerfolg dabei zu ermöglichen.

Sich am Anfang des Trainings zu schnell auf Kulturwissen zu konzentrieren könnte der Motivation der Teilnehmer schaden. Vielmehr sollte die Gruppendynamik zuerst aufgebaut werden, damit die Teilnehmer langsam Vertrauen und Motivation zur Zusammenarbeit gewinnen.

Die Akademiker übertreiben oft ihre Wissensrolle. Training ist eine Aufgabe, die Dienstleistung anbietet. Wichtig ist deshalb, dass der Trainer sich so vorbereitet, dass die Kunden (Teilnehmer) in ihrer Sprache das Wesentliche verstehen können, und nicht umgekehrt. Deshalb sollte der interkulturelle Anteil des Trainings eher gering sein, da es vor allem darum geht, praktische Probleme zu lösen. Bikulturelles Training ist in dem Fall keine Völkerverständigung.

Handelt es um ein neues Team, so ist es notwendig, am Anfang Input über Teambildung und Teamverständnis zu geben, gemeinsam Regeln zu vereinbaren und über die Rollen der Teilnehmer und Trainer zu sprechen.

6.2.3 Trainingsmethoden

Ähnlich wie im monokulturellen Training werden Methoden wie frontale Präsentation, Rollenspiele, Fallstudien und Diskussionen angewendet. Diese müssen im Falle des bikulturellen Trainings jedoch bezüglich des Lehr- und Lernverhalten der Deutschen und Chinesen kulturadäquat angepasst werden.

6.2.3.1 Durchführung des Trainings

Bei Durchführung des Trainings ist die Gestaltung der Warm-Up-Phase, Fallstudie und Simulationen und Rollenspiele zu beachten. Die Aufgaben bei Spiel und Übungen sollen komplex sein, um Wettbewerb untereinander zu schaffen. Gleichzeitig sollten sie Interaktionen zwischen verschiedenen Teilnehmergruppen ermöglichen. Dabei werden die Kommunikationsgewohnheiten zwischen den Teilnehmern und die Unterschiede zwischen den beiden Kulturen deutlich. Spaß und lockere Atmosphäre während des Spiels erhöhen die Motivation der Teilnehmer. Besonders wichtig für Chinesen sind auch Symbole oder ein Teamname zur Identifikation mit dem Team.

Wenn die Deutschen Chinesen beobachten und auf Fragen wie *„Was hat mich irritiert, was hat mich befremdet?“* oder *„Was kann ich überhaupt nicht nachvollziehen?“* beantworten sollen, haben die Deutschen oft sofort eine Bewertung wie *„Es ist nicht gut, weil ...“* oder *„Das kann man doch nicht machen, weil ...“* parat. Deshalb ist es wichtig, die deutschen Teilnehmer aufzufordern, sich ohne Bewertung zu äußern.

Für die Lernmotivation der chinesischen Teilnehmer ist es vor allem wichtig, die Unterstützung der Führungskräfte zu gewinnen. Deshalb sollte eine statushöhere Person (z. B. Vorgesetzte) die Wichtigkeit des Trainings und die Bedeutung der Methoden persönlich betonen, um die Akzeptanz zu erhöhen.

Betonen, Ausbreiten und Diskutieren der Stereotypen scheint eine zu einfache Erklärung zu sein, um die persönliche Betroffenheit der Teilnehmer auf die chinesische oder deutsche Kultur zurückzuführen. Auch das aktive Aufzeigen der Schwächen einer Kultur könnte hier nicht helfen, den Konflikt zu lösen.

Im Allgemeinen sollte der Fokus beim Training eher auf die Überlappung beider Kulturen gelegt werden. Der Trainer sollte den Teilnehmern zeigen, dass die Zusammenarbeit funktionieren kann. Er leitet die Teilnehmer eher auf Fragen wie *„Wie kann man die Eigenschaften beider Kulturen nutzen und handhabbar machen?“*, um die Erziehung von Synergieeffekten zu ermöglichen. Das Ziel des Trainings sei vielmehr, dass sich die Teilnehmer am Ende versprechen, die Erwartung der anderen zu erkennen und die Wünsche anderer Kulturen etwas ernster zu nehmen und wahrzunehmen: *„Das ist wichtig für den anderen!“* Hier spielt die interkulturelle Kompetenz des Trainers eine wichtige Rolle.

6.2.3.2 Warm-Up-Phase

Je nachdem, ob sich die Teilnehmer vorher schon kennen, wird die Warm-Up-Phase unterschiedlich intensiv gestaltet. Das Kennenlernen ist die Voraussetzung für die interkulturelle Verständigung. Die Kommunikation zwischen den Teilnehmern sollte in dieser Phase geübt und vertieft werden.

Den kulturellen Aspekt sollte der Trainer am Anfang nicht zu sehr hervorheben, damit ein überraschender Aha-Effekt nachhaltig entstehen kann. Die ständige Interaktion und Kommunikation ist erforderlich im Spiel, damit die Teilnehmer zusammenarbeiten müssen.

Spiele sind ein sehr nützliches Warm-Up-Instrument. Damit ein Spiel auch bei chinesischen Teilnehmern gut ankommt, sollte es etwas Praktisches zum Bauen geben und die Teilnehmer eine längere Zeit zusammenbringen lassen. Von den

erfahrenen Trainerns wurden z. B. Brücken bauen, ein Vehikel bauen, Buchstaben bauen, mit zugeschlossenen Augen aus einer 16 cm langen Schnur vier Quadrate legen, Outdoor-Spiele oder das Kartenspiel Barnga erwähnt.

Ein Rahmenprogramm wie abends zusammen essen gehen, so dass die Teilnehmer Zeit zum gegenseitigen Kennenlernen haben, schafft eine gemeinsame Vertrauensgrundlage.

Eine interessante Outdoor-Übung, z. B. „Zusammen kochen mit vorgegebenen Zutaten“, ist bei der Warm-Up-Phase besonders empfehlenswert. Die Teilnehmer werden informiert, von 18 Uhr bis 20 Uhr in einer vorbestellten Küche zu sein und dort ein Abendessen gemeinsam zu kochen. Ein Trainer hatte diese Übung in Shenzhen (Südchina) durchgeführt und positive Erfahrung damit gemacht. Die Teilnehmer bestanden aus 20 Chinesen, zwei Engländern und acht Deutschen. Nach 30 Minuten war noch gar nichts geplant und gemacht. Ein Engländer hat dann die Leitung des Teams übernommen. Der Trainer kann z. B. in der Debriefing-Phase die Frage stellen: *„Dieses Team besteht überwiegend aus Chinesen, doch haben sie nicht die Führungsposition genommen. Was könnte das bedeuten?“* Nach dem Kochen wollten die Teilnehmer nicht sofort essen, sondern erst das Debriefing durchführen. Sie hatten einen starken Wunsch, ihre Gefühle auszudrücken. Sie meinten, dass diese Übung deswegen so spannend ist, weil es keinen Spiel machte. Aufgrund des Hungergefühls ist das Ziel unter allen Teilnehmern klar, und es zeigt sich, ob eine wirkliche Zusammenarbeit stattgefunden hat.

6.2.3.3 Rollenspiel

Rollenspiele empfehlen sich besonders in einem bikulturellen Training, da die Teilnehmer dadurch persönliche Erfahrungen sammeln können. Die Rollenspiele irritieren auch die Deutschen, aber die Chinesen noch mehr. Sie brauchen einen längeren Anpassungsprozess.

Vorgabe:

Die Methode der Rollenspiele sollte vor allem den Chinesen detailliert erklärt werden: Der Trainer sollte nach der allgemeine Instruktion zusätzlich nochmals zur chinesischen Gruppe gehen, um das Rollenspiel detailliert zu erklären, jedoch nicht das Ziel des Trainings, sondern nur die konkrete Vorgehensweise.

Ein Trainer nannte als Vorgabe das Beispiel „Meeting-Vorbereitung“: *„Bitte ein rein chinesisches/deutsches Meeting nachspielen!“* Es wird aber von einem anderen Trainer als nicht geeignet angesehen. Seiner Meinung nach führt dies oft zu einer selbsterfüllenden Prophezeiung: die chinesische Teilnehmer werden sich dabei vorstellen, was die Deutschen über Chinesen denken und versuchen, ihre Erwartung zu erfüllen und an die Stereotypen anzupassen.

Eine bessere Vorgabe wäre, den Teilnehmern ein ganz genaues Szenario und eine detaillierte Beschreibung einer Beziehungsentwicklung zu geben. Die Teilnehmer werden dadurch unter Handlungsdruck gesetzt und müssen schnell reagieren, ohne sich darüber viel Gedanken machen zu können, ob sie nun gerade typisch deutsch oder chinesisch sind. Sie sollen nicht Chinesen spielen, sondern sich nur natürlich verhalten! In der Tabelle 9 ist eine solche Vorgabe als Beispiel gegeben.

Tabelle 9 : Passende Vorgabe des Rollenspiels

Rollenspiel	„Delegation empfangen“
Zielgruppe	Deutsche Teilnehmer
Vorgabe	Eine chinesische Delegation wird in einer Woche ankommen. Sie sollten eine Reiseroute planen, um den Empfang vorzubereiten.
Effekt	Diese konkrete Aufgabe könnte z. B. den erwartenden Aha-Effekt auslösen.

Motivation:

Die chinesische Gruppe verhält sich im Rollenspiel oft zurückhaltend und ist motivationsbedürftig: Sie tun es nicht gern, aber sie tun es. Sie werden motiviert mit Sätzen wie *„Jeder Tag ist ein neues Risiko.“*

Präsentation:

Bei der Präsentation eines Rollenspiels wäre es kulturadäquat, wenn der Trainer die chinesischen Teilnehmer zuerst präsentieren lässt, weil zum einen die Chinesen reaktiv erzogen sind und lieber zuerst zuhören, zum anderen die Deutschen schnell aus sprachlichen Gründen dominant wirken, zumal sie eher aktiv erzogen sind. Dadurch wird den Chinesen bewusst ein freier Raum geben, damit die Deutschen nicht so schnell wieder die üblichen Stereotypen ergreifen können.

In dem Rollenspiel kann der Trainer Chinesen das Verhalten der Deutschen oder Deutschen das Verhalten der Chinesen nachspielen lassen. Der Vorteil ist, dass sie durch die Darstellung der Fremdwahrnehmung viel Spaß haben können und auch einen karikierenden Effekt erzielen.

Optional kann je ein Teilnehmer pro Gruppe die Gruppenarbeit beobachten, Notizen machen oder Leitfragen bearbeiten, um die interkulturellen Unterschiede zu identifizieren. Dies dient als eine gute Vorbereitung für die Fallanalyse.

6.2.3.4 Fallstudie und Simulationen

Manche Trainer erstellen eine Fallstudie, indem sie die Teilnehmer vorher interviewen. Einige Trainer sind jedoch der Meinung, dass es nicht möglich ist, jedes mal eine neue Fallstudie zu entwickeln. Dementsprechend leidet dann die Qualität der Fallstudie. Zudem ist sie nur eine punktuelle Beschreibung und kann die Beziehungsentwicklung nicht darstellen. Zu viele Gründe können zu Missverständnissen führen. Es ist unrealistisch, jedes Missverständnis auf Kulturunterschiede zurückzuführen, da Kommunikation einfach zu komplex ist.

Eine gute Fallstudie kann nur durch viele Nachbearbeitungen entstehen. Mehrere ähnliche Missverständnisse passieren immer wieder im Unternehmen, und der Trainer fasst sie mit seiner interkulturellen Erfahrung zusammen, damit es für die Teilnehmer bearbeitbar wird. Culture Assimilator wird vom Trainer im bikulturellen Training generell wenig verwendet. Es fehlt die Kontextualisierung und die Beliebigkeit.

Die befragten Trainer nannten folgende Fallbeispiele:

Fall 1: „Wettbewerbspiel“

In diesem Fall sollen die Teilnehmer eine Aufgabe gemeinsam erledigen, um die Wirkung der eigenen Handlung zu verdeutlichen. Fragen wie *„Welches Verhalten wirkt bedrohlich auf Sie?“* werden gestellt. Die Konfliktsituation wird wieder erlebt und die Missverständnisse werden bewusst geklärt. Es wird z. B. festgestellt:

- *„So hat er es nicht gemeint.“*
- *„Die Deutschen sollen uns endlich anerkennen!“*
- *„Die Chinesen sollen endlich auf uns reagieren!“*

Die Teilnehmer sollten auch ihre kulturellen Stärken zeigen und erkennen, wie sie die Stärke der anderen Kultur mit ihrer eigenen kombinieren können. So können Aha-Effekte wie *„Wir sind genau so gut!“* erlebt werden.

Fall 2: „E-Mail-Verkehr“

Während einer Projektarbeit haben die Deutschen den Chinesen zwei E-Mails geschickt, ohne eine einzige Antwort zu bekommen. Das ganze Team wartet jedoch auf die Antwort, da es um einen großen Auftrag geht. Fragen wie *„Wo genau ist das Problem?“* oder *„Woran könnte es liegen?“* werden gestellt. Es könnte daran liegen, dass die Anfrage genau in die Zeit des chinesischen Frühlingsfestes fiel. So bietet sich die Lösung an, dass die Teilnehmer den Terminkalender herausholen und vergleichen, wann die Deutschen Feiertage haben und wann die Chinesen. Weiterhin wird z. B. vereinbart, dass jedes Teammitglied über feste Termine einen Monat vorher informiert wird.

6.2.3.5 Teambildung

Um die Konflikte abzubauen, spielt die Teambildung eine wichtige Rolle, folgende Punkte sind dabei zu beachten:

Während die Deutschen dazu tendieren, zur Konfliktklärung in einzelnen Konfliktpunkten zu bohren, haben die Chinesen ein hohes Harmoniebedürfnis. Deshalb ist es in der Zusammenarbeit von Deutschen und Chinesen vor allem wichtig, positive Dinge und die Gemeinsamkeiten der beiden Gruppen zu betonen. Nachdem eine Vertrauensbasis durch das Vorwissen der Bedarfsanalyse geschaffen wurde, sollten Regeln der Zusammenarbeit gemeinsam erarbeitet werden. Dadurch wurde die Teamarbeit zwischen Chinesen und Deutschen trotz der kulturellen Unterschiede erleichtert. Folgende Fragen können z. B. gestellt werden, um die Suche der Lösung einzuleiten:

- *„Wer kann welche Schritte aufeinander zu machen?“*
- *„Worauf kann man verzichten, was können wir ändern?“*

Es ist auch zu beachten, dass sich die Diskussion eher auf das konkrete Problem konzentrieren soll, um einen persönlichen Angriff zu vermeiden. Unabhängig von der Form des Trainings sollte es den Teilnehmer Spaß machen, um eine hohe Motivation und Lernbereitschaft der Teilnehmer zu erreichen. Außerdem sollte ein Training möglichst praxisorientiert sein, nicht nur um einen höheren Lerneffekt zu erzielen, sondern auch um Interaktion unter den Teilnehmer zu ermöglichen.

6.2.4 Trainingsdesign

In einem bikulturellen Training ist es vor allem wichtig, dass die Teilnehmer unter der Leitung des Trainers selbst Themen vorschlagen können. Die aufgeschriebenen Themen der Gruppenbeobachter oder die Fragen der Teilnehmer beim Debriefing nach dem Rollenspiel entscheiden über den Inhalt des Trainings. Dagegen spielen die Übungen per se nicht die wichtigste Rolle.

Jeder der befragten Trainer besteht darauf, dass ein bikulturelles Training mit nach Kultur getrennten und gemeinsamen Trainingsphasen geeignet ist. Jedoch variiert die Unterteilung nach Zeitpunkt und Dauer der Phasen von Trainer zu Trainer.

Die Vorteile eines getrennten Trainings sind:

- Mit der Muttersprache können die Teilnehmer frei ihre Meinung erläutern. Für die chinesische Teilnehmer, die oft Sprachbarriere haben, ist dies besonders hilfreich.
- Manche empfindlichen Fragen, die nicht direkt in der großen Gruppe gestellt werden sollen, können erst in der getrennten Phase vorsichtig umformuliert werden.
- Die speziellen Themenschwerpunkte für Deutsche und Chinesen können unterschiedlich gelegt werden (s. a. Kap. 5.5.1).
- Für ein Team mit vorhandenen Konflikten ist dies besonders vorteilhaft, da es eine Plattform bietet, um offener über die Konflikte reden zu können.

Ein Beispiel für ein Trainingsprogramm wäre eine gemeinsame Eröffnung mit Warm-Up-Phase und allgemeinem interkulturellen Wissen. Anschließend folgt ein getrenntes interkulturelles Training in monokulturellen Gruppen. Die Teilnehmer sollten über sich selbst reflektieren und die andere Kultur betrachten. Sie sollen die eigene Vorteile erkennen und gleichzeitig auch verstehen, dass ihr eigenes Verhalten von der anderen Kultur ganz anderes gesehen wird. Eine Verständigungsbasis wird durch Antworten auf folgende Fragen aufgebaut:

- „Welchen Aspekt der anderen Kultur halten Sie für problematisch?“
- „Was können Sie dazu sagen?“
- „Welche Möglichkeiten bieten sich als Erklärung an?“

Wenn die Teilnehmer einigermaßen vorbereitet sind, werden beide Gruppen wieder zusammengebracht und folgende Fragen diskutiert (Debriefing):

- „Wo sind die konkreten Probleme?“
- „Was ist die Vereinbarung mit dem Unternehmen?“
- „Was ist die Vereinbarung zwischen einzelnen Mitarbeitern?“

6.2.5 Trainerprofil

Um ein bikulturelles Training reibungslos durchzuführen, werden große Anforderungen an den Trainer gestellt. In drei Aspekten lässt sich das Trainerprofil zusammenfassen:

Qualifikation:

Als Voraussetzung müssen Trainer kulturtheoretisches Wissen über die eigene und die fremde Kultur besitzen. Das bedeutet nicht nur Erfahrung mit der fremden Kultur zu haben, sondern auch die Fähigkeit, Distanz zur eigenen Kultur schaffen zu können. Wenn ein chinesischer Co-Trainer z. B. über Menschenrechte befragt wird, dann sollte er nicht überempfindlich reagieren, obwohl das ein Tabu-Thema in China ist. Hier zeigt sich, wie interkulturell kompetent der Trainer ist. Außerdem ist vorherige Arbeitserfahrung in Unternehmen sehr hilfreich, um sich in Konfliktsituationen besser hineinversetzen zu können. Die Vorkenntnisse über den Umgang mit solchen Gruppen und mit Konflikten werden dem Trainer helfen, Vertrauen und Respekt der Teilnehmer zu gewinnen. Idealerweise kann der Trainer die beiden Sprachen fließend sprechen, doch kann dies auch durch die Unterstützung durch einen Co-Trainer des anderen Kulturraums ergänzt werden.

Kooperation:

Eine Zusammenarbeit mit einem Co-Trainer ist notwendig für ein bikulturelles Training. Der Haupttrainer moderiert während der Co-Trainer übersetzt und ihn unterstützt. Dadurch wird eine reibungslose Kommunikation, detaillierte Beobachtung und komplexere Analyse im Training ermöglicht. Die chinesischen Teilnehmer können aufgrund des Vertrauens z. B. einfacher mit dem chinesischen Trainer über ihre Probleme reden, und der deutsche Trainer kann besser die deutsche Kultur vertreten. Die Offenheit der Teilnehmer wird dadurch erhöht. Hier wäre die Koordination zwischen deutschem und chinesischem Trainer wichtig. Sie müssten sich vorher ganz konkret absprechen und bis ins Detail planen, damit das Training

professionell durchgeführt wird. Eine andere Idee wäre, auch bei der getrennten monokulturellen Trainingsphase im Trainerteam zu zwei zu arbeiten. Dadurch dass ein Trainer aus der eigenen Kultur und Co-Trainer aus der anderen Kultur kommt, wird die Authentizität der Trainer erhöht.

Moderation:

Oft erwarten die Teilnehmer von einem Training die Antwort auf solche Fragen wie „Wo sind die Knöpfe, damit die Chinesen exakt das machen, was die Deutschen wollen?“ Leider gibt es dafür kein Kochrezept als eine einfache Lösung, der Trainer ist kein Vorbild, er hat keine große Ahnung in dieser Hinsicht. In einem bikulturellen Training sollte der Trainer nicht als Kulturvertreter auftreten, sondern sich eher in der Rolle des „Facilitators“ (deutsch: Vermittler, Unterstützer, Moderator) präsentieren.

Als Facilitator wird er die Gruppe nur anleiten und zum Lernen anregen mit dem Ziel, dass die Teilnehmer durch die Erfahrung im Training konkrete Probleme im Arbeitsleben selbst lösen können. Er vermittelt nicht das feste Kulturwissen, sondern es wird von den Teilnehmern selbst dargestellt. Seine Funktion ist vielmehr die Steuerung des Trainingsprozesses, damit genau die Themen besprochen werden, die dem Trainer vorschweben. Er genießt das Vertrauen beider Gruppen, verfügt über Moderationskompetenz und arbeitet strukturiert. Gleichzeitig ist der Trainer der neutrale Instanz-Ansprechpartner für beide Seiten, sowohl in einer aktiven Gruppensituation als auch in einem konfliktreichen Teamprozess.

Außerdem ist es für den Trainer wichtig, nicht zu eilig die Themen zu kategorisieren und zu beurteilen. Die entscheidende Sache ist die Art und Weise der Kommunikation, nicht die angesprochenen Themen an sich. Obwohl die Themen alle ähnlich sind, die Probleme haben sich aus verschiedenen Gründen entwickelt und erfordert unterschiedlichen Lösungsstrategien. Eine genaue Beobachtung und eine gute Menschenkenntnis konnten zu einem erfolgreichen Training besser beitragen.

6.2.6 Trainingssprache

Bikulturelles Training erfordert immer den Gebrauch einer Fremdsprache. Englisch ist oft die Trainingssprache, da die meisten der Teilnehmer nur Deutsch oder nur Chinesisch sprechen. Dabei ergeben sich oft Kommunikationsschwierigkeiten: Beide

Seiten sind nicht fähig, Englisch so zu sprechen, dass man einwandfrei seine Meinung darstellen kann. Beim Zuhören werden die Teilnehmer manchmal das Gefühl haben, alles auf Englisch verstanden zu haben, wobei sie jedoch sehr oft die wichtigsten Details nicht mitbekommen haben. Da nur die Muttersprache ein tieferes Verständnis bringen kann, wäre der Einsatz eines Co-Trainers als Übersetzer eine hilfreiche Unterstützung. So hat jeder Teilnehmer jederzeit die Möglichkeit, auf seiner eigenen Sprache seine Meinungen zu äußern.

6.2.7 Trainingsraum

Alle interviewten Trainer waren der Meinung, dass ein Trainingsraum außerhalb des Betriebs, z. B. in einem Hotel, ideal für das Training sei. Im Betrieb werden die Teilnehmer oft durch Telefonate oder Kollegen abgelenkt. In einem Tagungshotel bietet sich zudem die Möglichkeit für ein gemeinsames informelles Rahmenprogramm am Abend.

6.2.8 Trainingsdauer

Je nach Anforderung des Auftraggebers (z. B. wie viele Maßnahmen durchgeführt werden sollen) ist die Trainingsdauer auch unterschiedlich lang. Es gibt kein Standardrezept. Ein bikulturelles Projektteam, das neu gegründet wurde, könnte eine Trainingsdauer von zwei bis vier Tagen benötigen. Ein Trainer betonte, dass deutsche Unternehmen in der Regel längeren Seminaren zustimmen, während die chinesischen Unternehmen bereits bei zwei Tagen ihre Schmerzengrenze erreichen.

6.2.9 Trainingszeitpunkt

Zur Frage über den Zeitpunkt des Trainings gibt es unterschiedliche Auffassungen. Manche der befragten Trainer sagen, dass ein bikulturelles Training für Deutsche, die neu in China sind, zu früh ist. Sie sind oft noch neugierig und zu unerfahren, um den Kern des Problems zu begreifen. Eine Weiterbildung für Chinesen sollte angeboten werden, nachdem sie mindestens über ein Jahr in Deutschland gearbeitet haben.

6.2.10 Zusammensetzung der Teilnehmer

In diesem Punkt sind sich alle der interviewten Trainer einig: die geeignete Teilnahmezahl schwankt zwischen 14 bis 24. Eine Trainerin meinte, dass von jeder Kultur weniger als zehn Teilnehmer vertreten sein sollten, denn wenn diese Zahl

überschritten werde, dann sei ein zusätzlicher Trainingstag nötig. Am besten arbeiten jene Teilnehmer zusammen, die im Arbeitsleben im gleichen Team kooperieren (z. B. Projektarbeit). So können sie direkt durch das Training bestimmte Missverständnisse (z. B. im E-Mail-Verkehr) klären und sofort eine Lösungen dafür finden. *Dadurch können sie maximal von dem Training lernen.*

Außerdem ist die Offenheit von Teilnehmern aus Gruppen der gleichen Hierarchieebene größer als in Gruppen, in denen auch höhergestellte Führungskräfte vertreten sind. Vor allem die chinesischen Teilnehmer verhalten sich zurückhaltender in Gruppendiskussionen, wenn Führungskräfte anwesend sind. Es heißt aber nicht, dass die Deutsche nicht darauf achten. Ein Trainer meinte: *„Sie haben oft nur so getan, als ob es nicht wichtig wäre.“*

7 Diskussion

7.1 Interkulturelles Training

Die Aussagen der Interviewpartner dieser Arbeit haben bestätigt, dass die chinesischen Teilnehmer im Vergleich zu den deutschen Teilnehmern mehr Praxisbeispiele und Fachthemen verlangen. Der Schwerpunkt bei chinesischen Teilnehmern sollte deshalb auf direkter Kommunikation, Eigeninitiative bei der Arbeit und aktive Informationsbeschaffung gelegt werden, während bei deutschen auf indirekte Kommunikation, chinesisches Führungsverständnis und Beziehungsverständnis Wert gelegt werden sollte. Mit diesen Schwerpunkten werden die Trainingsinhalte für Deutsche oder Chinesen kulturspezifisch angepasst.

Methodisch hat die Literatur bestätigt, dass chinesische Teilnehmer frontalen Unterricht bevorzugen und sich in der Gruppenarbeit, Rollenspielen und Diskussionen eher zurückhaltend verhalten. Aufgrund von Konzentrationsproblemen und der traditionellen Einstellung von Chinesen gegenüber Vorträgen empfahlen die interviewten Trainer nicht, Trainingsmaßnahmen zum überwiegenden Teil mit Präsentationen durchzuführen. Obwohl die westlichen Trainingsmethoden für chinesische Teilnehmer gewöhnungsbedürftig sind, wurde vorgeschlagen, diese Methoden weiter zu verwenden unter der Voraussetzung, dass kulturangepasste Maßnahmen durchgeführt werden, um die Motivation und Akzeptanz der chinesischen Teilnehmer zu erhöhen.

7.2 Bikulturelles Training

Obwohl es um ein bikulturelles Training zwischen chinesischen und deutschen Teilnehmern geht, liegt der Schwerpunkt hauptsächlich auf der kulturellen Anpassung der chinesischen Teilnehmer an die deutschen Methoden.

Die Notwendigkeit der Bedarfsanalyse wurde von allen befragten Trainern bestätigt. Weiter wurde die konkrete Vorgehensweise der Bedarfsanalyse bzw. Fragestellung an die Teilnehmer detailliert erläutert, um ihre Voreinstellung und Vorerfahrung zu erheben.

Dadurch wurde der Trainingsinhalt konkretisiert. Außer der formalen Inhalte wie Kulturstandards wurde der Inhalt variiert, je nach dem, welche Funktion das Seminar hatte. Die Meinungen der befragten Trainer über das Problem der Konfliktkonfrontation gehen jedoch weit auseinander. Doch stimmen alle zu, dass der interkulturelle Anteil im Training nicht zu groß sein soll.

Zur Trainingsmethode sind viele Aussagen aus der Literatur von den befragten Trainern bestätigt worden. Um die Motivation beim Training zu erhöhen, sollte das Training Spaß machen, Unterstützung für chinesische Teilnehmer durch Führungskräfte gewonnen werden, die Schwäche einer Kultur nicht aktiv aufgezeigt, sondern eher die Gemeinsamkeit betont werden. Van der Zee u. a. (2004) bestätigte, dass eine hohe Identifikation mit dem kulturellen Hintergrund eher negativ mit dem Commitment im Team korreliert. Teambildung und Teamdynamik, Kommunikationsförderung und die Anwendung spezifischer Spiele wurden von den befragten Trainern als neue bedeutsame Methoden gesehen.

Ein befragter Trainer forderte die Teilnehmer dazu auf, von einer schnellen Bewerter-Haltung zu einer Haltung des Nachfragens und Sich-Erkundigens zu wechseln. Dies zeigt, dass interaktives Wissen beim Coachinggespräch vermittelt wurde (vgl. Clement & Clement, 2000).

Outdoor-Trainings als Teil von erlebnis- und handlungsorientierter Programme simulieren nahezu authentische Situationen und tragen zu erfolgreicher

Teamentwicklung bei (Jagenlauf, 2000). Die vorgeschlagene Übung „Zusammen Kochen“ bestätigt die positive Wirkung des Outdoor-Trainings.

Die Methoden Rollenspiel und Fallstudie sollten jedoch an die chinesische Lernkultur angepasst werden, indem Praxisbeispiele behandelt werden. Ein wichtiger Hinweis lautet, dass das Szenario dafür möglichst realistisch dargestellt werden soll, damit die Teilnehmer natürlich darauf reagieren können statt die Reaktion nur vorzuspielen. Alternativ lässt der Trainer die Teilnehmer sich gegenseitig spielen, um einen karikierenden Effekt zu erzielen.

Die interviewten Trainer vertreten unterschiedliche Auffassungen darüber, ob vorgefertigte Fallstudien oder aber individuell auf die Probleme der Gruppe zugeschnittene Fallstudien behandelt werden sollen.

Ein bikulturelles Training mit nach Kultur getrennten Trainingsphasen wird von den befragten Trainern empfohlen. Damit wird vermieden, dass Sprachprobleme der Teilnehmer, indirekte Kommunikation der Chinesen, unterschiedliche Themenschwerpunkte sowie interkulturelle Konflikte im Training als Hindernisse entstehen.

Ziemlich detailliert wurde auch das Trainerprofil von den Interviewpartnern erläutert. Interkulturelle Kompetenz, Erfahrung in Unternehmen und Sprachkompetenz spielen eine wichtige Rolle. Dazu kommt noch die Kooperation zwischen deutschem und chinesischem Trainer. Zudem ist die Rolle des Trainers als Facilitator für beachtlich gehalten worden. Anders als in der Literatur wurde der Trainer von den Interviewten statt als Vorbild eher als Moderator gesehen, der den Trainingsprozess eher steuert.

Nach Vorstellung der befragten Trainer schwankt die geeignete Teilnehmerzahl zwischen 14 bis 24 Teilnehmern – und liegt somit deutlich über der Empfehlung in der Literatur.

Sprache wurde von Podsiadlowski (2004) als ein großes Problem gesehen. Vorgeschlagen wurde von befragten Trainern, dass im Training keine Begrenzung gesetzt werden sollte. Mit der Hilfe des Trainers kann jeder in derjenigen Sprache

sprechen, in der er sich wohl fühlt. Dies ist zwar aufwendiger, dafür aber viel authentischer.

Trainingszeitpunkt und Trainingsdauer sollten je nach Anforderung des Auftraggebers unterschiedlich gelegt werden. Das Training sollte am besten im Hotel stattfinden, um Ablenkung zu vermeiden und Zeit für informelle Kommunikation zu schaffen.

Die Meinungen der befragten Trainer divergieren in folgenden Punkten:

- Effizienz des bikulturellen Trainings;
- Konfrontation der Konflikte;
- Inhalt der Fallstudie;
- Form des Rollenspiels.

Dies könnte daran liegen, dass unterschiedliche Trainer unterschiedliche Erfahrungen in ihrem Training gemacht haben: China hat sich in den letzten 20 Jahren rasant verändert. Je nach der Zusammensetzung der Gruppe und Trainingszeitpunkt konnte die Motivation und Reaktion der Teilnehmer stark variieren.

Allerdings haben die befragten Trainer sehr selten ihre Meinung mit Theorien begründet. Die Ursache-Wirkungskette erscheint ihnen unsystematisch und nicht sehr gut bekannt zu sein. Die Analyse von Kammhuber (2000) ergab, dass die Trainingsprogramme sich nur selten konsistent auf psychologische Theorien des Lernens und des Wissenserwerbs beziehen. Dadurch könnte eine neue Forschungsperspektive eröffnet werden, dass eine systematische Theorie über die Lehr- und Lernverhalten im bikulturellen Training für deutsche und chinesische Führungskräfte zu entwickeln sei.

7.3 Bikulturelle Teamentwicklung

In bikulturellen Teams entstehen oft Konflikte. Um diese zu lösen, sind Teambildung und Teamentwicklung notwendig.

Die im Teammodell (West, 1998) erwähnten Komponenten wurden auch durch die interviewten Trainer bestätigt:

Inputs:

Die Zusammensetzung der Teilnehmer hat Auswirkung auf die Gestaltung des Trainings. Selmer & Shiu (1999) bestätigte z. B., dass Führungskräfte aus Hongkong sich im Business anders als Festlands-Chinesen verhalten und Geschichte und Gewohnheiten der Festlands-Chinesen kaum kennen.

Prozess:

Die befragten Trainer meinten auch, dass die Motivation und Teamidentität den Trainingsprozess beeinflusst (s. Kap. 6.2.3.2).

Outputs:

Das größte Harmoniebedürfnis der Chinesen spielt sicherlich für das Wohlbefinden der Teilnehmer eine große Rolle und soll in die Messung des Teamerfolgs einbezogen werden.

Das Vorgehen der Teamentwicklung (Horn-Heine, 2003) wurde von den befragten Trainern größtenteils bestätigt. Allerdings wurde die Rückmeldung als Nachbereitung von ihnen kaum erwähnt.

Das Modell von Maznevski und DiStefano (2000) zeigt deutlich aus, dass die Phase der Kultursensibilisierung nur eine Voraussetzung für multikulturelle Teambildung ist. Die entspricht auch der Meinung der befragten Trainer, dass nämlich auch Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Konfliktlösungsfähigkeit eine wichtige Rolle spielen.

7.4 Integriertes bikulturelles Coaching

Die detaillierte Bedarfsanalyse im Handlungskontext, die Betonung der Teamdynamik und Konfliktlösung, die Rolle des Trainers als Facilitator und die Mitbestimmung der Teilnehmer sprechen alle dafür, dass ein bikulturelles Training eher als ein bikulturelles Coaching gestaltet werden sollte. Mit Hilfe des integrierten bikulturellen Coachings (Bolten, 1998) scheinen sich die Aussagen der befragten Trainer systematisch ordnen zu lassen.

Im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Arbeit sind die Fragen durch die Ergebnisse der Befragung hinreichend beantwortet worden. Neue Empfehlungen zum

bikulturellen Training zwischen deutschen und chinesischen Führungskräften wurden abgegeben oder ergänzt. Um die Ergebnisse besser interpretieren zu können, wurde hier ein bikulturelles Trainingsprogramm für chinesische und deutsche Führungskräfte entworfen, um den Trainer einen besseren Überblick zu verschaffen:

7.5 Programm

Tabelle 10: Exemplarisches Trainingsprogramm

Zeit	1. Tag	2. Tag	3. Tag
08.30 – 10.00	Begrüßung und Selbstvorstellung mit deutschen und chinesischen TN	Diskussion mit deutschen TN: Kulturgemeinsamkeiten und – unterschiede mit Schwerpunkt: Indirekte Kommunikation der Chinesen; chinesische Führungsverständnis; Beziehungsverständnis in China.	Fallstudie bearbeiten mit chinesischen und deutschen TN: Thema 3: Problemlösung
10.00 – 10.30	Pause	Pause	Pause
10.30 – 12.00	Warm-Up-Spiel mit deutschen und chinesischen TN: „Barnge“	Präsentation für deutsche TN: chinesische Kulturstandards	Rollenspiel und Debriefing mit chinesischen und deutschen TN: Thema 4: Wettbewerbsspiel
12.00 – 13.00	Mittagessen	Mittagessen	Mittagessen
13.00 – 14.30	Diskussion mit chinesischen TN: Kulturgemeinsamkeiten und -unterschiede mit Schwerpunkt: Direkte Kommunikation der Deutschen; Deutsche Eigeninitiative bei der Arbeit; Aktive Informationsbeschaffung in deutschen Unternehmen.	Gemeinsames Rollenspiel und Debriefing mit chinesischen und deutschen TN: „Deutsche Delegation empfangen“ und „Chinesische Delegation empfangen“	Fallstudie bearbeiten mit chinesischen und deutschen TN: Thema 5: Führungsstil und Team
14.30 – 15.00	Pause	Pause	Pause
15.00 – 16.45	Präsentation für chinesische TN: deutsche Kulturstandards	Rollenspiel und Debriefing mit chinesischen und deutschen TN: Thema 1: Meeting	Teamspiel mit chinesischen und deutschen TN: Fit for the Future
16.45 – 17.15	Pause	Pause	Pause
17.15 – 18.30	Rollenspiel und Debriefing mit chinesischen TN: „Deutsche Delegation empfangen“	Rollenspiel und Debriefing mit chinesischen und deutschen TN: Thema 2: E-Mail-Verkehr	Feedback und Evaluation
18.30 – 19.30	Abendessen	Abendessen	Abendessen

7.6 Ausblick

Das chinesische Schul- und Universitätssystem ist dem anderer asiatischer Staaten wie Süd-Korea oder Japan ähnlich. Diese Form von Ausbildungssystem fordert weder Innovation, Kreativität, noch analytisches Denken. Für eine Gesellschaft, die ihre Wirtschaftskraft aus der Massenproduktion schöpft, sind die oben genannten Kompetenzen offensichtlich auch weniger notwendig. Wichtiger ist zu lernen, wie man Befehle präzise durchführt und wie man nachahmt. Außerdem ist in China der entscheidende und einzige Machtfaktor die Kommunistische Partei, die auch die Medien weitgehend kontrolliert. Da der Zugang zu widersprüchlichen Informationen blockiert ist, werden Chinesen nicht dazu angeregt, ein Problem von vielen verschiedenen Seiten zu betrachten. Darum erscheint es weniger verwunderlich, dass chinesische Teilnehmer in einem bikulturellen Training bei vielen Übungen und Aufgaben inkompetent wirken.

Andererseits ist Deutschland unter jungen Chinesen eines der beliebtesten Ziele für ein Auslandsstudium und als Studienort in den letzten Jahren hohe Steigerungsraten erfahren. So stellt China seit 2000 die größte Gruppe ausländischer Studierender an deutschen Hochschulen. Im Wintersemester 2004/2005 waren über 27.000 chinesische Studierende in Deutschland immatrikuliert.

Die Anzahl der chinesischen Studenten, die in Ausland studieren, steigen dramatisch. Das bedeutet, dass viele chinesische Teilnehmer, die in deutschen Unternehmen arbeiten werden, bereits Erfahrung mit dem westlichen Lernkonzept gemacht haben. Es wurde bereits gezeigt, dass solche Leute mit bikulturellem Hintergrund fremde Kulturen besser verstehen können (Yamada & Singelis, 1999). Infolgedessen ist für die Zukunft vorauszusagen, dass der Bedarf an reinem kulturellen Training verringert wird, während der Bedarf an integriertem bikulturellen Coaching steigen wird. Andererseits werden die hohen Anforderungen an die Trainer, aufwendige Bedarfsanalysen und längere Trainingsdauern die Kosten erhöhen, so dass dies das Wachstum des Bedarfs wiederum verlangsamen könnte.

8 Literatur

- Aaker, J. & Schmitt, B. (2001): Culture-Dependent Assimilation and Differentiation of the Self: Preferences for Consumption Symbols in the United States and China. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 561-576.
- Arasaratnam, L. A. & Doerfel, M. L. (2005): Intercultural Communication Competence: Identifying key components from multicultural perspectives. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 29(2), 137-164.
- Auswärtiges Amt (2006): Abrufbar unter <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/China/Bilateral.html>[Zugriff: 01.07.2006].
- Barmeyer, C. I. (2004): Learning Styles and their Impact on Cross-cultural Training: An International Comparison in France, Germany and Quebec. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 28(6), 577-594.
- Barzantny, C. (2005) Ansätze des internationalen Teambuildings. In: Stahl, G. K., Mayrhofer, W. & Kühlmann, T. M. (Hg.): *Internationales Personalmanagement – neue Aufgaben, neue Lösungen* (S.145-175). München; Mering: Reiner Hampp.
- Beneke, J. (2001): The 14 Dimensions of Culture. Orientation Matrix. Research Centre for Intercultural Communication, University of Hildesheim: Hildesheim.
- Birnbaum-More, P. H., Wong, G. Y. Y. & Olve, N. (1995): Acquisition of Managerial Values in the People's Republic of China and Hong Kong. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(3), 255-275.
- Bittner, A. (2006): Gemischtkulturelle Arbeitsgruppen – Probleme und Lösungswege. IFIM (Institut für interkulturelles Management GmbH). Abrufbar über : http://www.ifim.de/reports/mixed_teams.pdf [Zugriff: 01.08.2006].
- Blakar, R. M. (1985): Towards a theory of communication in terms of preconditions. In: Giles & R.N. St. Clair (Ed.) *Recent advances in language, communication, an social psychology* (p.10-40). London: Lawrence Erlbaum.
- Blom, H. & Meier, H. (2004): Interkulturelles Management (2. Aufl.). Herne; Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
- Bolten, J. (1998): Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung. In: Barmeyer, C. I. & Bolten, J. (Hg.) *Interkulturelle Personalorganisation*. (S.157 - 178). Sternenfels; Berlin: Wissen und Praxis.
- Bolten, J. (2000): Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte. In: Götz, Klaus (Hg.) *Interkulturelles Lernen, interkulturelles Training* (3. verb. Aufl. S. 61-80). München; Mering: Hampp.
- Bolten, J. (2005): Interkulturelle Personalentwicklungsmaßnahmen: Training, Coaching und Mediation. In: Stahl, G. K., Mayrhofer, W. & Kühlmann, T. M. (Hg.): *Internationales Personalmanagement– neue Aufgaben, neue Lösungen* (S. 307-324). München; Mering: Reiner Hampp.

- Breuer, J. P. & Barmeyer, C. (1998): Von der interkulturellen Kompetenz zur Kooperationskompetenz. Beratung und Mediation im deutsch-französischen Management. In: Barmeyer, C. I. & Bolten, J. (Hg.) *Interkulturelle Personalorganisation* (S. 179 – 202). Sternenfels; Berlin: Wissen und Praxis.
- Chang, L., Arkin, M. R., Leong, F. T., Chan, D. K. S. & Leung, K. (2004): Subjective Overachievement in American and Chinese College Students. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(2), 152-173.
- Chao, R.K. (1996): Chinese and European American Mothers's Beliefs about the Role of Parenting in Children's School Success. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(4), 403-424.
- Chen, Y.-F., Tjosvold, D. & Su, S. F. (2005): Goal Interdependence for Working across Cultural Boundaries: Chinese Employees with foreign Managers. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 29(4), 429-448.
- Chung, R.C., Walkey, F.H. & Bemak, F. (1997): A Comparison of Achievement and Aspirations of New Zealand Chinese and European Students. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(4), 481-489.
- Clement, U. & Clement, U. (2000): Interkulturelles Coaching. In : Götz, K. (Hg.) *Interkulturelles Lernen, interkulturelles Training* (3. verb. Aufl. S. 157-168). München; Mering: Hampp.
- Eylon, D. & Au, K.Y. (1999): Exploring Empowerment Cross-cultural Differences along the Power Distance Dimension. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 23(3), 373-386.
- Faix, W. G., Zywiets, T., Schulten, A. & Taboré-Straub, S. (2003): Going International: Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft - Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven. Stuttgart: Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart; Herrenberg: Steinbeis-Hochschule Berlin, Transferinstitut Business Administration und International Entrepreneurship.
- Fiske, A. P. (2002): Using individualism and collectivism to compare cultures – A critique of the validity and measurement of the constructs. In: *Psychological Bulletin*, 128, 78-88.
- Flanagans, J. (1954): The critical incident technique. In: *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Fowler, S. M. (2006): Training across Cultures: What Intercultural Trainers Bring to Diversity Training. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 30(3), 401-411.
- Gao, G. (1998a): An Initial Analysis of the Effects of Face and Concern for "Other" in Chinese Interpersonal Communication. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 22(4), 467-482.
- Gao, G. (1998b): "Don't Take My Word For It." – Understanding Chinese Speaking Practices. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 22(2), 163-186.
- Garrott, J. R. (1995): Chinese Cultural Values: New Angles, Added Insights. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 19(2), 211-226.
- Gernet, J. (1979): Die chinesische Welt. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gibson, D. & Zhong, M. (2005): Intercultural Communication Competence in the Healthcare Context. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 29(5), 621-634.
- Granet, M. (1993): Das chinesische Denken : Inhalt, Form, Charakter. (4. Aufl.) Frankfurt am Main : Suhrkamp.

- Gudykunst, W. B. (1998): Individualistic and Collectivistic Perspectives on Communication: An Introduction. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 22(2), 107-134.
- Haar, B. F. & Krahé, B. (1999): Strategies for Resolving interpersonal Conflicts in Adolescence: A German-Indonesian Comparison. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(6), 667-683.
- Halse, C. M. & Baumgart, N. L. (2000): Cross Cultural Perspectives of Teachers: A Study in Three Countries. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 24(4), 455-475.
- Hanisch, D. A. (2003): Managementtraining in China: neue Erkenntnisse über Akzeptanz und Relevanz westlicher Managementtheorien und Trainingsmethoden (Beispiele aus dem Siemens Management Institute in Peking). Frankfurt am Main; Berlin; Bern, Bruxelles, New York; Oxford; Wien: Lang.
- Harnisch, T. (1996): Konstanz und Wandel von Wertvorstellungen in der Interaktion mit Ausländern am Beispiel Chinas. In: Thomas, A. (Hg.) *Psychologie interkulturellen Handelns* (S. 137-146). Göttingen.
- Ho, I. T. (2001): Are Chinese Teachers Authoritarian? In: Watkins, D. A. & Biggs, J. B. (Ed.) *Teaching the Chinese Learner: Psychological and Pedagogical Perspectives* (S. 99-114). Hongkong: CERE & ACER.
- Hong, Y., Benet-Martíne, V., Chiu, C. & Morris M. W. (2003): Boundaries of Cultural Influence: Construct Activation as a Mechanism for Cultural Differences in Social Perception. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(4), 453-464.
- Hoon-Hallbauer, S. K. (1994): Management of Sino-Foreign Joint Ventures, Lund.
- Horn-Heine, K. (2003): Prozessorientiertes Vorgehen in der Teamentwicklung. In: Stumpf, S. & Thomas, A. (Hg.) *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 299-316). Göttingen: Hogrefe.
- Huber, S. & Lange, A. (2005): Personalentwicklung für internationale Aufgaben. In: Kumar, B. N. (Hg.) *Handbuch des internationalen Personalmanagements* (S. 105-126). München: C. H. Beck.
- Hwang, A., Francesco, A. M. & Kessler, E. (2003): The Relationship between Individualism-Collectivism, Face, and Feedback and Learning Processes in Hongkong, Singapore, and the United States. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(1), 72-92.
- Jagenlauf, M. (2000): Interkulturelles Lernen durch Outdoor-Training. In: Götz, Klaus (Hg.) *Interkulturelles Lernen, interkulturelles Training* (3. verb. Aufl. S. 139-155). München; Mering: Hampp.
- Kainzbauer, A. (2002): Kultur im interkulturellen Training: der Einfluss von kulturellen Unterschieden in Lehr- und Lernprozessen an den Beispielen Deutschland und Großbritannien. Frankfurt am Main; London: IKO - Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- Kammhuber, S. (2000): Interkulturelles Lernen und Lehren. Wiesbaden: DUV.
- Karmasin, F. & Karmsin, H. (1977): Einführung in die Methoden und Probleme der Umfrageforschung. Wien: Böhlau.
- Kealey, D. J., Protheroe, D. R., MacDonald, D. & Vulpe, T. (2005): Re-examining the Role of Training in Contributing to International Project Success: A Literature Review and an Outline of a New Model Training Program. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 29(3), 289-316.

- Kemmelmeier, M. & Cheng, B. Y. (2004): Language and Self-Construal Priming: A Replication and Extension in a Hong Kong Sample. In: *Journal of Cross-cultural Psychology*. 35 (6), 705-712.
- Kinast, E. U. (2003): Interkulturelles Training. In: Thomas, A., Kinast, E.-U. & Schroll-Machl, S. (Hg.) *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder* (S. 181-203). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Köppel P. (2004): Synergien in multikulturellen Arbeitsgruppen In: Bolten, J. (Hg.), *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft : Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte*. (S. 125-138) Sternenfels : Wissenschaft & Praxis.
- Kumar, B. N. (2005): Konzeptioneller Rahmen des internationalen Personalmanagements. In: Kumar, B. N. (Hg.) *Handbuch des internationalen Personalmanagements* (S.1-14). München: C. H. Beck.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch (4. Aufl.). Weinheim; Basel: Beltz.
- Lee, W. O. (1999): The Cultural Context for Chinese Learners: Conceptions of Learning in the Confucian Tradition. In: Watkins, D.A. & Biggs, J. B. (Ed.) *The Chinese Learner: Cultural Psychological and Contextual Influences* (S. 25 - 42). Hongkong: CERE & ACER.
- Leong, C. & Ward, C. (2000): Identity conflict in sojourners. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 24(6), 763-776.
- Levy, J., Wubbels, T., Brekelmans, M. & Morganfield, B. (1997): Language and Cultural Factors in Students' Perceptions of Teacher Communication Style. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 21(1), 29-56.
- Li, H. Z. (1999): Communication information in conversations: a cross-cultural comparison. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 23(3), 387-410.
- Li, J. (2002): A Cultural Model of Learning: Chinese "Heart and Mind for Wanting to Learn". In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(3), 248-279.
- Liang, Y. (1996): Sprachroutinen und Vermeidungsrituale im Chinesischen. In: Thomas, A. (Hg.) *Psychologie interkulturellen Handelns* (S. 247-268). Göttingen.
- Liang, Y. & Kammhuber, S. (2003): Kulturunterschiede: Ergebnisse der Kulturstandardforschung – China. In: Thomas, A., Kinast, E.-U. & Schroll-Machl, S. (Hg.) *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. (S. 71-210) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Liu, I.-M. (1986): Chinese cognition. In: M. H. Bond (Ed.) *The psychology of the Chinese people* (73-105). Hongkong: Oxford University Press.
- Marton, F., Dall'Alba, G. & Kun, T. L. (1999): Memorizing and understanding: the keys to the paradox? In: Watkins, D. A. & Biggs, J. B. (Ed.) *The Chinese Learner: Cultural psychological and contextual influences* (S. 69-84). Hongkong: CERE & ACER.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung (5. Aufl.). Weinheim; Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (8. Aufl.). Weinheim; Basel: Beltz.

- Maznevski, M. L. & DiStefano, J. J. (2000): Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders through Membership on Global Teams. In: *Human Resource Management*, 39, 195-208.
- Meng, F. (2003): Interkulturelle Konflikte in deutsch-chinesischen Joint ventures – Lösungsstrategien. Göttingen: Cuvillier.
- Milhouse, V.H. (1996): Intercultural Communication Education and Training Goals, Content, and Methods. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 20(1), 69-96.
- Mitschian, H. (1999): Passivität asiatischer Lerner - Analyse einer Verhaltensbeschreibung. In: Fluck H. & Gerbig. J. (Hg.) *Spracherwerb Deutsch in Ost- und Zentralasien: Lehr- und Lerntraditionen im Wandel* (S. 45-59). Tübingen: Stauffenberg.
- Milstein, T. (2005): Transformation abroad: Sojourning and the Perceived Enhancement of Self-efficacy. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 29(2), 217-328.
- Moosmüller, A. (1997): Kommunikationsprobleme in amerikanisch-japanisch-deutschen Teams: Kulturelle Synergie durch interkulturelles Training? In: *Zeitschrift für Personalführung*, 3, 282-297.
- Niedermeyer, M. (2004): Interkulturelle Management-Trainings in der Praxis. Anmerkungen zur Konzeption und Durchführung. In: Bolten, J. (Hg.): *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft : Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte.*(S. 347-357) Sternenfels : Wissenschaft & Praxis.
- Niles, F.S. (1995): Cultural Differences in Learning Motivation. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 19(3), 369-386.
- Oetzel, J. G. (1998): Culturally Homogeneous and Heterogeneous Groups: Explaining Communication Processes through Individualism-Collectivism and Self-Construal. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 22(2), 135-162.
- Ott, M. (2000): Alles Verstanden – Nichts begriffen? - „Global Players“ zwischen Kultur und Konflikt. In: Götz, K. (Hg.) *Interkulturelles Lernen, interkulturelles Training* (3. verb. Aufl. S. 235 -254). München; Mering: Hampp.
- Podsiadlowski, A. (2004). Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit: interkulturelle Kompetenz trainieren. München: Vahlen.
- Posth, M. & Rieken, A. (2005): Personalmanagement in der Volksrepublik China: Erfahrungen des Volkswagen-Konzerns in seinen Joint Ventures. In: Kumar, B. N. (Hg.) *Handbuch des internationalen Personalmanagements* (S.401-425). München: C. H. Beck.
- Ptak, C.L., Cooper, J. & Brislin, R. (1995): Cross Cultural Training Programs: Advice and Insights from Experienced Trainers. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 19(3), 425-454.
- Rauen, C. (2003): Coaching. Göttingen; Bern; Toronto; Seattle: Hogrefe.
- Reck, H. V. (2004): Chinesische Kulturstandards und ihre Konsequenzen für eine erfolgreiche deutsch-chinesische wirtschaftliche Zusammenarbeit. In: *Wirtschaftspsychologie*, 4, 21-30.
- Saphiere, D. M. H. (1996): Productive Behaviours of Global Business Teams. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 20(2), 227-259.
- Schilling, W. (1971): Einst Konfuzius – Heute Mao Tse-Tung – Die Mao-Faszination und ihre Hintergründe. Weilheim: Otto Wilhelm Barth.

- Schnitzer, E. (1995): English as an International Language: Implications for Interculturalists and Language Educators. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 19(2), 227-238.
- Schroll-Machl, S. (2003): Kulturunterschiede: Ergebnisse der Kulturstandardforschung – Deutschland. In: Thomas, A., Kinast, E.-U. & Schroll-Machl, S. (Hg.) *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. (S. 72-89) Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Selmer, J. & Shiu, L. S. C. (1999): Coming home? Adjustment of Hong Kong Chinese expatriate business managers assigned to the People's Republic of China. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 23(3), 447-466.
- Shi, H. (2003): Kommunikationsprobleme zwischen deutschen Expatriates und Chinesen in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit - Empirische Erfahrungen und Analyse der Einflussfaktoren. Unveröffentlichte Dissertation. Philosophische Fakultät, Julius-Maximilians-Universität zu Würzburg.
- Sieren, F. (2000): Die neue Elite - Chinas junge Oberschicht unterscheidet sich kaum noch vom Rest der Welt, ergibt eine Untersuchung. In: *Wirtschaftswoche*, 47(16.11.2000), 75-85.
- Sieren, F. (2005): Der China Code – Wie das boomende Reich der Mitte Deutschland verändert. Berlin: Econ.
- Smith, P. B. & Noakes, J. (1996): Cultural differences in group processes. In: West, M.A. (Ed.) *Handbook of work group psychology* (p. 479-501). Chichester: Wiley.
- Stumpf, S. (2005): Synergie in multikulturellen Arbeitsgruppen. In: Stahl, G.K., Mayrhofer, W. & Kühlmann, T. M. (Hg.): *Internationales Personalmanagement – neue Aufgaben, neue Lösungen* (S.115-144). München; Mering: Rainer Hampp.
- Sue, D. (1997): Multicultural Training. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 21(2), 175-194.
- Tang, C. (1999): Collaborative Learning: the latent dimension in Chinese students' learning. In: Watkins, D.A. & Biggs, J. B. (Ed.) *The Chinese Learner: Cultural psychological and contextual influences* (S. 183-204). Hongkong: CERE & ACER.
- Tang, Z. & Reisch, B. (1994): Deutsch-Chinesisches Management. Problemfelder – Analysen – Lösungen. Institut für interkulturelles Management, Bad Honnef.
- Tauber (2003): Kultur und Geschichte: Ein Überblick über die Wurzeln des chinesischen Personen-Gesellschafts- und Wirtschaftsverständnisses. In: Reisch, U. ;Tauber, T. & Yuan, X. *China – Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit* (2. Aufl., S. 276-321). Wien.
- Thiagarajan, S. & Steinwachs, B. (1990): Barnaga. Yarmouth: Intercultural Press.
- Thomas, A. (1990): Interkulturelles Handlungstraining al Personalentwicklungsmaßnahme, In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 149-154.
- Thomas, A. (1993): Kulturvergleichende Psychologie – Eine Einführung. Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. (1995): Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz. In: Kühlmann, T. M. (Hg.) *Mitarbeiterentsendung ins Ausland* (S. 85-115). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- Thomas, A. (1996): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: A. Thomas (Hg.) *Psychologie interkulturellen Handelns* (S. 107-135). Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, D. C. (1999): Cultural Diversity and Work Group Effectiveness: An Experimental Study. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(2), 242-263.
- Thomas, A. (2003): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. In: A. Thomas (Hrg.) *Kulturvergleichende Psychologie* (2. Aufl. S. 377-424). Göttingen: Hogrefe.
- Thomas, A. & Schenk, E. (1996): „Die Handlungswirksamkeit zentraler Kulturstandards in der Interaktion zwischen Deutschen und Chinesen.“ Abschlussbericht zum Forschungsprojekt der VW-Stiftung, AZ II/673621. Institut für Psychologie, Abteilung Sozialpsychologie, Universität Regensburg.
- Thomas, A., Kinast, E. & Schroll-Machl, S. (2000): Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von internationaltätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings. In: Götz, K. (Hg.) *Interkulturelles Lernen, interkulturelles Training* (3. verb. Aufl. S. 97-122). München; Mering: Hampp.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004): The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? In: *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van der Zee, K., Atsma, N. & Brodback, F. (2004): The Influence of Social Identity and Personality on Outcomes of Cultural Diversity in Teams. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35 (3), 283-304.
- Van de Vliert, E., Shi, K., ders, K., Wang, Y. & Huang X. (2004): Chinese and Dutch Interpretations of Supervisory Feedback. In: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(4), 417-435.
- Verkuyten, M. & Pouliasi, K. (2006): Biculturalism and Group Identification - Die Mediating Role of Identification in Cultural Frame Switching. In: *Journal of Crosscultural Psychology*. 37, 312-326.
- Watson, W. E., Johnson, L., Kumar, K. & Critelli, J. (1998): Process Gain and Process Lose: Comparing Interpersonal Processes and Performance of Culturally Diverse and Non-diverse Teams across Time. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 22(4), 409-430.
- West, M. A., Borrill, C. S. & Unsworth, K. L. (1998): Team effectiveness in organizations. In: Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.) *International Review of industrial and organizational Psychology* 13, 1-46. Chichester: Wiley.
- Xue, D. (2003): Zur Entwicklung eines kulturadäquaten Konzeptes für interkulturelle Trainings. Beispiel: interkulturelles Training für Chinesen zur Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit Deutschen. Unveröffentlichte Dissertation. Institut für Psychologie, Universität Regensburg.
- Yamada, A. & Singelis T. M. (1999): Biculturalism and self-construal. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 23(5), 497-710.
- Yamazaki, Y. (2005): Learning Styles and Typologies of Cultural Differences: A theoretical and empirical Comparison. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 29(5), 521-548.

- Yook, E. L. & Abert. R. D. (1999): Perceptions of international teaching assistants: The interrelatedness of intercultural training, cognition and emotion. In: *Communication Education*. 48 (1), 1-17.
- Zeilinger, Miriam. (2006): Beratung von ostasiatischen Studierenden. In: *Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht [Online]*, 11 (2), 21 pp. Abrufbar unter <http://www.ualberta.ca/~german/ejournal/Zeilinger1.htm>[Zugriff: 01.08.2006].
- Zhang, Q. (2006): Immediacy and Out-of-class Communication: A Cross-cultural Comparison. In: *International Journal of Intercultural Relations*. 30(1), 33-50.

9 Anhang

Anhang A: Kurzfragebogen des Interviews

1. Welche Nationalität haben Sie?

2. Haben Sie schon Lebens- oder Arbeitserfahrung in China gesammelt?

☐ Ja

☐ Nein

Wenn ja, welche?

3. Haben Sie Berufserfahrung im Bereich interkulturellem Training gesammelt?

☐ Ja

☐ Nein

Wenn ja, wie lange, was für Erfahrungen?

4. Haben Sie Berufserfahrung im Bereich bikulturellen Trainings für deutsche und chinesische Führungskräfte gesammelt?

☐ Ja

☐ Nein

Wenn ja, wie lange, was für Erfahrungen?

Anhang B: Interviewleitfaden

1. Was sind die inhaltlichen und methodischen Unterschiede zwischen deutschem und chinesischem Training?

- Inhaltlich:

- Methodisch:

2. Können Sie Situation in bikulturellen Trainings beschreiben, die Sie selbst erlebt haben,

- Was ist besonders gut gelaufen und warum?

- Was ist besonders schlecht gelaufen und warum?

3. „Ad-hoc-Fragen“ (Checkliste):

- Trainingsinhalte
- Trainingsmethode
- Trainerprofil
- Trainerstile
- Trainingsdauer
- Gruppengröße
- Trainingssprache
- Trainingsraum
- Trainingsplan

Anhang C: Antwortschablone

Frage 1:

Unterschiede in interkulturelles Training – inhaltlich	
für Deutsche	für Chinesen

Unterschiede in interkulturelles Training – Methodisch	
für Deutsche	für Chinesen

Frage 2:

Bikulturelles Training	
Bedarfsanalyse	
Inhalte	
Methode	
Design	
Trainerprofil	
Sprache	
Trainingsraum	
Dauer	
Zeitpunkt	
Zusammensetzung der Teilnehmer	

Anhang D: Interviewpartner

- Bastian Broer: Institut für Interkulturelles Management (IFIM)
- Daniela Fehring: China-Partner – Asien Coaching für Führungskräfte
- Martina Müller: Chinaplus – Interkulturelles Management, Consulting, Training, Coaching
- Eberhard Schenk: Carl Duisburg Centern (CDC) - Abteilung des interkulturellen Trainings
- Dr. Sylvia Schroll-Machl: Interkulturelle Psychologie - Training, Coaching, Personalentwicklung
- Prof. Hora, Tjitra: Professor der angewandten Psychologie an der School of Psychology, Zhejiang University, Hangzhou (China)
- Tang, Zailiang: Siemens AG – Siemens Learning Campus
- Warzelhan, Linn: ICUnet.AG – Bereich Personal und Trainingsmanagement

Anhang E: Kategorisierung – Exemplar

Frage 1:

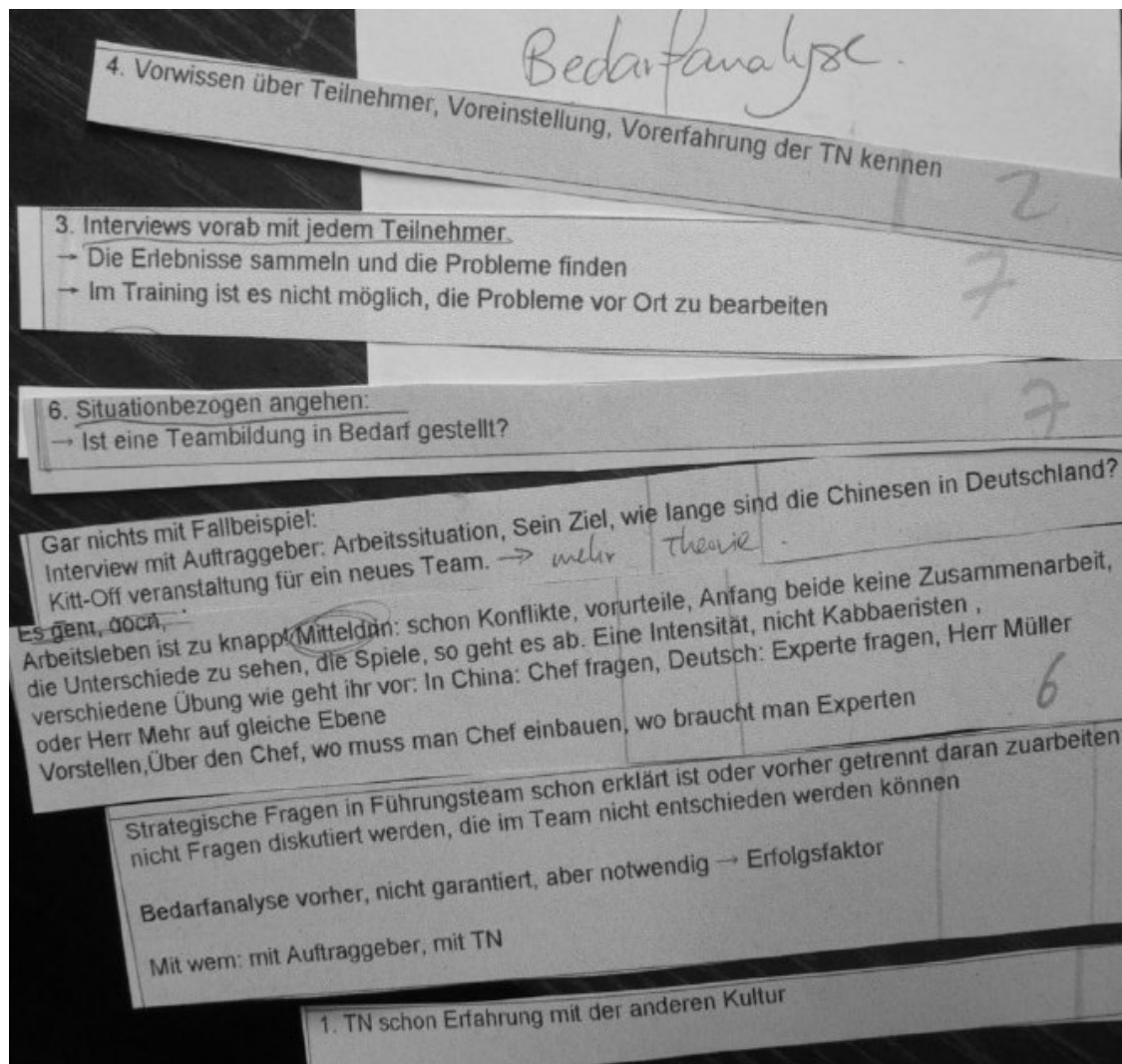
Unterschiede in interkulturellen Trainings – inhaltlich	
für Deutsche	für Chinesen
Chinesische Kulturstandard als Schwerpunkt	Deutsche Standards als Schwerpunkt

Unterschiede in interkulturelle Trainings – methodisch		
	für Deutsche	für Chinesen
→ keine Unterschiede bei Verlauf	Diskussion: was haben sie erlebt? Software: mentales, nicht zu fassen Hardware: Organisation wie Klima, Essen, Dokumenten... beschreibbar In kleiner Gruppe verteilt und aufschreiben auf kleine Karte, danach Präsentieren	
Motivation für Rollenspiel: „Was haben Sie erlebt? Bitte nachspielen“	„Die Deutsche machen schon, wie man es geklärt hat!“	Motivierensbedürftig, gewisse Sicherheit wird erwartet von Chinesen „Ich bin richtig dankbar, wenn ihr lustig sein wollt!“ „Es ist völlig richtig“

Frage 2:

Bikulturelles Training – Trainingsprogramm				
Bedarfanalyse				
Trainingsinhalte	Kulturstandards, Unterschiede, Ursache, Lösung...			
Trainingsmethode	Diskussion, Rollenspiel, frontale Präsentation aufgrund der Diskussion Verschiedenen Themen in kleiner Gruppe verteilt und aufschreiben auf kleine Karte, danach präsentieren ... Chinesische Verhalten nachspielen Deutsche Verhalten nachspielen Motivieren bei dem Rollenspiel für Chinesen notwendig			
Trainingsdesign	1. Tag: Getrenntes Training → Deutsche über chinesische Kultur	2. Tag: Getrenntes Training → Chinesen über deutsche Kultur	3. Tag: Gemischtes Training	
	Vorstellungsrunde Diskussion über Critical Incident und mit Kärtchen präsentieren Rollenspiel vorbereiten und vorspielen → Stücktheorie von Kulturstandard: induktiv erarbeiten (Phänomen → warum ...) Nächstes Rollenspiel → 2. Stücktheorie Kärtchen zusammenfassen: unerwähnte Kulturstandards ergänzen	Vorstellungsrunde Diskussion über critical Incident und mit Kärtchen präsentieren Rollenspiel vorbereiten und vorspielen → Stücktheorie von Kulturstandard: induktiv erarbeiten (Phänomen → warum ...) Nächstes Rollenspiel → 2. Stücktheorie Kärtchen zusammenfassen: unerwähnte Kulturstandards ergänzen	1. Chinesen Deutschen nachspielen/ Deutschen Chinesen nachspielen → karikierender, spezielle Effekt 2. Diskussion & Vortrag: → Kulturstandard herausarbeiten → die analysieren und Feedback geben → Wie soll man sich richtig benehmen	
Trainerprofil	Distanz zu eigenen Kultur: z. B. bei chinesischem Co-Trainer: wenn Menschenrecht gefragt wird, nicht überempfindlich reagieren Theoretisch und praktische Erfahrung sind beide wichtig Zusammenarbeit mit den 2. Trainer wichtig			
Trainingssprache	Englisch, aber auch Muttersprache jeder Zeit erlaubt			
Trainingsraum	Außerhalb des Betriebs: Störung reduzierend			
Trainingsdauer	3-4 Tage			
Trainingszeitpunkt				
Zusammensetzung der Teilnehmer	Die Teilnehmer, die zusammenarbeiten. → so können sie maximal von dem Training lernen, auch direkt von dem Training bestimmte Missverständnis erklären und sofort eine Lösung einiger Probleme finden → über konkrete Ereignis diskutieren: z. B. E-Mailverkehr (Briefe) Von jeder Kultur weniger als 10 Teilnehmer, wenn über 10 Teilnehmer, einen 4. Tag getrennten Training bedürftig; Teilnehmer müssen schon Erfahrung für der fremden Kultur haben			

Anhang F: Bündelung – Exemplar



Anhang G: Integration und Konstruktion

Bikulturelles Training		
Dimensionen	Kategorisierung	Zusammenfassung
Trainingsinhalte	1. Kulturstandards, Unterschiede, Ursache, Lösung ... 2. Chinesische / Deutsche Kulturstandards 3. Kulturstandards, Unterschiede, Ursache, Lösung ... 4. Frontale Präsentation Diskussion, Rollenspiel, 7. Erhoben von vorherigen Interviews 7. interkultureller Anteil eher gering, es geht um praktische Probleme zu lösen, → nicht unbedingt wichtig für bikulturelles Training → bikulturelles Training ist keine Völkerverständigung 5. Praxisorientierung wichtig, viele Praxisbeispiele Interaktion für beide Seite sehr wichtig	Kulturstandards Unterschiede der Kulturen Konfliktursache Lösung Beim bikulturellen Team nicht unbedingt einen hohen Anteil von interkulturelles Wissen Praxisorientierung
Trainingsmethode	1. Diskussion, Rollenspiel, frontale Präsentation aufgrund der Diskussion 2. Rollenspiele, Kartenspiele, Diskussion, Präsentation 3. Diskussion, Rollenspiel, frontale Präsentation aufgrund der Diskussion 4. Warm-Up:Übung und Rollenspiel:Debriefing: 7. Diskussion, Rollenspiel „Wettbewerb“ 7. Spaß machendes Training → hohe Motivation und Lernbereitschaft der TN 5. Unterstützung der Führungskraft für chinesische Teilnehmer gewinnen z. B. Er kommt bei Eröffnung vorbei und erklärt, warum das Training so wichtig ist. → Ursache: Lernmotivation, an der Zusammenarbeit zu arbeiten 2. Teambildung spielt eine wichtige Rolle → um die Konflikt abzubauen 5. Konflikt-Bearbeitung: mehr positive Sachen betonen → Zusammenarbeit mit Deutschen eher die Gemeinsamkeit betonen Deutschen tendieren dazu, Konfliktklärung zu bohren, in einzeln Konfliktpunkt, wer ist daran Schuld → Low-Kontext der Deutschen Harmoniebedürfnisse der Chinesen 5. Konfliktteam: beide Seiten kennen, stark vorhinein in der Bedarfsanalyse beachten. Gemeinsam Erarbeitung der Regeln der Zusammenarbeit, „Wer kann welcher Schritte auf einander zu machen?“ „Worauf kann man verzichten, was können wir ändern, beider Seite, worauf Chine. Seite, worauf deutschen Seite?“ → Einander zugehen eher auf dem Problem konzentrieren 6. Wenn die Deutschen Chinesen beobachten sollen...	Frontale Präsentation Rollenspiel Diskussion Spaß machen ist wichtig Unterstützung der Führungskraft für chinesische Teilnehmer Teambildung

	Diskutieren: „was hat mich irritiert, was hat mich befremdet?“, ...“was kann ich überhaupt nicht nachvollziehen?“ ist es wichtig zu betonen „Was habe ich beobachtet, ohne Bewertung?“ Die Deutschen haben sofort eine Bewertung., „es ist nicht gut ,weil ...“ „das kann man doch nicht machen, weil ...“ → das könnte dabei helfen, langsam von Stereotypen oder Vorurteile weg zu kommen	
Trainerprofil	1. Theoretisch und praktische Erfahrung sind beide wichtig 4. Kulturtheoretisch: Wissen über die beide Kulturen besitzen viel Knowhow eingeben, für die andere Kultur die Knowhow träger 1. Distanz zu eigenen Kultur: z.B. bei chinesischen Co-Trainer: wenn Menschenrecht gefragt wird, nicht überempfindlich reagieren 2. Teilnehmer müssen schon Erfahrung für die fremde Kultur haben 3. Erfahrung mit beiden Kultur, 4. Selbst gearbeitet im Unternehmen, den Prozess des Trainings steuern und den TN beibringen, selbst die Lösung zu finden 4. Kulturerfahrung vor allem in Konfliktsituation: „Wie man mit solcher Gruppe umgehen?“ „Wie man mit Konflikt umgehen?“ 7. Interkulturelle Kompetenz 7. Arbeitserfahrung 7. beide Sprache, aber nicht notwendig aufgrund der Unterstützung des Co-Trainers 3. Moderationskompetenz 7. Zwei Trainer: 1.Trainer moderiert, 2. Trainer übersetzt 1. Zusammenarbeit mit den 2. Trainer wichtig 5. Auch vorherigen monokulturellen Trainings im Trainerteam zu zwei machen → Ein Trainer aus der eigenkulturelle, andererseits aus anderer Kultur → dient der Authentizität	Wissen über beide Kulturen Erfahrung mit beider Kulturen Erfahrung im Unternehmen Moderationskompetenz Beide Sprache (Optional) Interkulturelle Kompetenz Trainerteam mit Co-Trainer
	4. Als Facilitator fungieren 2. Moderation, Koordination 7. Moderator 3. Als Moderator fungieren 5. Trainer: Moderator, auch neutraler Instanz Ansprechpartner für beide Seiten, je nachdem proaktiv oder Konfliktvorhandenes Team, Trainer die beide Zielkultur kennen. 6. nicht Wissensvermittlung, sondern Moderieren, mit dem Ziel, dass genau die Themen gesprochen werden, die ich will. Chinesen sprechen lassen, Deutschen sprechen lassen 4. Vertrauen im Bezug auf beider Gruppen haben	Moderatorfunktion Ansprechpartner im Konflikt Nicht Wissensträger Vertrauen haben Strukturiert arbeiten

	4. strukturiert arbeiten	
Trainingsdauer	1. 3-4 Tage für ein gegründetes Projektteam 2. deutsche Unternehmen könnte längerer Seminar zustimmen; Chinese Unternehmen 2 Tage 4. Kein Standardrezept, abhängig von dem Trainingsprozess, wie viele Maßnahmen durchgeführt werden sollen,	Kein Standardrezept, abhängig von dem Trainingsprozess Deutsche Unternehmen längeren Training erlauben 3-4 Tage für ein gegründetes Projektteam
Gruppengröße	1. von jeder Kultur weniger als 10 Teilnehmer, wenn über 10 Teilnehmer, einen 4. Tag getrennten Training bedürftig 5. 14-15 7. Mindestens 16, höchstens 24	14-24 Von jeder Kultur weniger als 10
Gruppenbildung	Die Teilnehmer, die zusammenarbeiten. → so können sie maximal von dem Training lernen, auch direkt von dem Training bestimmte Missverständnis zu erklären und sofort eine Lösung einiger Probleme zu finden → über konkrete Ereignis diskutieren: z.B. E-Mail verkehr(Briefen) 2. Konkrete Konstellation einer Projektarbeit 3. Gruppenstruktur: als Mitglied im Projektteam besser als eine Funktion unter einem Chef → Einfluss der Hierarchie: Offenheit der TN 5. Führungskraft bei Training nicht unbedingt bei chinesischen TN mitmacht? → Engagement schon groß, in der Diskussion wird schwierig	Konkrete Konstellation Projektteam Reduzierung des Einflusses von Hierarchie
Trainingsssprache	1. Englisch, aber auch Muttersprache jeder Zeit erlaubt 2. Englisch: manchmal zu schwer für Chinesen 5. Englisch gemischt, getrennt deutsch und chinesisch 7. Englisch → Jeder hat jeder Zeit das Recht, auf seiner eigener Sprache Meinungen zu äußern. (Unterstützt von 2. Trainer als Übersetzer)	Englisch als Trainingsprache Deutsch und Chinesisch zusätzlich unterstützen
Trainingsraum	Außerhalb des Betriebs: Störung reduzierend Außerhalb des Betriebs Hotel vorteilhaft wegen Minderung der Ablenkungen Außerhalb des Unternehmens Im Hotel besser	Außerhalb des Betriebs
Warm-Up-Phase	6. Erste Schritt :Kennenlernen → Voraussetzung für interkulturelle Verständigung → Ein Team zu werden → Beispiel: nach drei Tagen kennt man die Namen, ob sie schon verheiratet sind usw. 5. Je nachdem, ob die TN vorher schon kennen/nicht kennen, wird die Warm-Up-Phase anders organisiert Bei neu startetes Team: am Anfang Input über Team und Teamverständnis geben, gemeinsam Regeln erstellen und vereinbaren, über Rollen sprechen,	

	→ Für Chinesen: gemeinsame Identifikation wie Symbole, Team mit dem Namen hilfreich → längere Kennenlernphase mit Rahmenprogramm wie vor abends gemeinsam essen gehen, wo die Menschen zeit miteinander haben, um gemeinsame Vertrauensgrundlage zu schaffen 5. Spiele: Chinesen handanlegend geben, etwas bauen lassen, eine längere Zeit zusammen bringen, z.B. Gemeinsame Brücken bauen, ein Vehikel bauen, Buchstaben bauen, Outdoor-Spiele, Kartenspiele... 5. ein monokulturelles Team vs. ein bikulturelles Team → Wettbewerb mit Konkurrenz zu einander; ein Meetingpoint, die sich abstimmen müssen; Komplexere Aufgabe → springen darauf an, bei beiden Seite; Spaßkomponente; → Komponenten der Kommunikation wichtig, um die Unterschiede zeigen lassen
Bedarfanalyse	2. Vorwissen über Teilnehmer, Voreinstellung, Vorerfahrung der TN kennen → um Inhalte des Trainings zu bestimmen
	2. Mit erlebten Beispiel arbeiten: TN schon Erfahrung mit der anderen Kultur
	5. Mit Auftraggeber und/oder TN die strategische Fragen in Führungsteam schon erklärt sind oder vorher getrennt daran zuarbeiten: → nicht Fragen diskutiert werden, die im Team nicht entschieden werden können → Bedarfanalyse vorher kann nicht garantieren, aber es ist ein notwendiger Erfolgsfaktor
	6. Gar nichts mit vorgegebenen Fallbeispiele: Vorher Interview mit Auftraggeber: Arbeitssituation, Sein Ziel, wie lange sind die Chinesen in Deutschland? Kitt-Off-Veranstaltung für ein neues Team oder Team mit Konflikt? → zielgerichtet das Training gestalten
	7. Interviews vorab mit jedem Teilnehmer → Die Erlebnisse sammeln und die Probleme finden → Im Training ist es nicht möglich, die Probleme vor Ort zu bearbeiten
	7. Situationbezogen angehen → z. B. „Ist eine Teambildung in Bedarf gestellt?“
	4. „Wo sind die Knöpfe? Damit die Chinesen exakt das mache, was die Deutschen wollen?“ → Leider gibt es kein Kochrezept als eine einfache Lösung → Trainer ist kein Vorbild, er hat keine große Ahnung in dem Sinne. Vorbestimmung eines Trainings: Wer kommt? → Teilnehmerprofil: z.B. kennen die Chinesische TN schon Matrixstruktur eines deutschen Unternehmens? Was soll erreicht werden? → Ziel des Trainings Was dürfen wir erwarten? Wie ist die Atmosphäre im Team? → Ist eine Teambildung nötig Was will ich integrieren? → Forderung des Auftraggebers? Wo ist der Standard? In wie weit ist die Wirkung von Kultur? → Nur Kultursensibilisieren: Frontal Vortrag, Spielchen, Film genügend

		Was ist das Problem? Ist das Team nicht effizient? Wie löst sich das Problem? Schmerzhaft an Problem angehen	Mit Input arbeiten Information anbieten Jeder lernt etwas neues, aber kein Stress und muss nicht erfolgreich sein.	
		4. Rolle der Zielvereinbarung: Beide Seiten müssen ein identisches Ziel haben und wissen, welche Punkte wichtig sind. → nur in dieser Voraussetzung ist die Implementierung der Maßnahme möglich		
Übungen Rollenspiel	und	1. Chinesen Verhalten der Deutschen nachspielen; Deutschen Verhalten der Chinesen nachspielen → Fremdwahrnehmung darstellen; Effekt der Karikatur; viel Spaß bringen		
		5. Mit Beobachter arbeiten, die an die Seite bei der Gruppe stellen → Notizen, Leitfrage bearbeiten → kommt interkulturelle Unterschiede hervor		
		5. Spiele: Chinesen handanlegend geben, etwas bauen lassen, eine längere Zeit zusammen bringen, z.B. Gemeinsame Brücken bauen, ein Vehikel bauen, Buchstaben bauen, Outdoor-Spiele, Kartenspiele... → springen darauf an, bei beiden Seite; Spaßkomponente 5. ein monokulturelles Team vs. ein bikulturelles Team → Wettbewerb mit Konkurrenz zu einander; ein Meetingpoint, die sich abstimmen müssen; Komplexere Aufgabe → Komponenten der Kommunikation wichtig, um die Unterschiede zeigen lassen		
		3. Rollenspiel am besten ankommt → weil man persönliche Erfahrung machen kann		
		6. Chinesen zuerst präsentieren lassen beim Rollenspiel → bewusst den Chinesen einen anderen Raum geben, damit es nicht passiert, die übliche Muster eingreifen → Chinesen lieber zuerst zuhören, reaktiv erzogen → Sonst wirken die Deutschen schnell dominant nicht nur aus sprachlichen Gründe, Deutsche sind eher aktiv erzogen		
		7. Rollenspiel: eine Aufgaben gemeinsam erledigen, z.B. „Wettbewerb“ (Inhalt erhoben von Interviews) → „Zeigen, dass Sie besser sind!“ → Ziel: Stärke der anderen Seite kennen lernen und mit eigenen Stärke kombinieren → Feststellen: Deutsch: „Chinesen sollen endlich nicht mehr ...“ Chinesen: „Deutschen sollen uns endlich anerkenn!“ „Wir sind genau so gut!“		
		7. Die Wirkung eigene Handlung zu verdeutlichen: „Welches Verhalten wirkt bedrohlich auf Sie?“ → die Konfliktsituation wieder erleben, „So hat er nicht gemeint“		
		6. Sie (Die Chinesen) werden motiviert mit Sätze wie „Jeden Tag ist ein neues Risiko“. Sie tun es nicht gern, aber sie tun es.		
		1. Motivieren bei dem Rollenspiel für Chinesen notwendig, Sie verhalten sich sonst ziemlich zurückhaltend.		
		6. Übungen detailliert erklären, z.B. beim Rollenspiel „Meeting Vorbereitung“: nach allgemeiner Instruktion wie „bitte ein reines chinesische/deutsche Meeting nachspielen“ zusätzlich, nochmals zu chinesische Gruppe gehen und das Spiel detailliert erklären.		

	Nicht das Ziel der Übung der Chinesen erklären, eher die konkrete Vorgehensweise. Rollenspiel irritiert auch die Deutschen, aber die Chinesen noch mehr. Sie werden motiviert mit Sätze wie „Jeden Tag ist ein neues Risiko“. Sie tun es nicht gern, aber sie tun es.
Design	5. Gemeinsame Eröffnung, dann getrennt in Gruppen mit klassisches interkulturellen trainieren, dann wieder zusammenbringen, insgesamt 3 Tagen → Unterschiedliche Fokus für Chinesen oder Deutschen → Am Anfang: Sich selbst reflektieren, andere Kultur betrachten, Bewusstsein erhöhen in einem Teamtraining → Vorteilhaft bei einem Team mit Konflikt: besser mit Konflikt arbeiten
	5. Designbedingte Inhalt des Trainings: Wichtig ist das Design herum, weil wichtige Themen dadurch geleitet werden wie „welche Fragen haben die Beobachter in der Hand?“, „welche Fragen kommen bei Debriefung?“ → Übungen an sich spielen nicht so eine große Rolle, wichtiger ist die Wahl der Themen, die von Teilnehmer selbst gestellt sind.
	6. Bei der Gruppen, die Konflikt vorhanden sind: zuerst getrennt trainieren → halben tag Chinesen, halben Tag deutschen → Getrennt fragen: „Wie erlebt ihr die Chinesen, wie erlebt ihr die Deutschen?“ z.B. Die Deutschen sind dominant und arrogant. → die Gruppen werden dann zusammengeführt, um Konflikte auszubauen. Z.B. ein Plattform: gemeinsam über das Probleme reden
	4. Beide Gruppe getrennt anzufangen, wenn die TN einige Maße vorbereitet sind, werden die Gruppe zusammen gebracht. Getrennt: → zuerst wird Verständigung herstellen, über eigene Kultur nachzudenken, dass es ganz anderes gesehen von der anderen Kultur wird. → Fragen werden gestellt wie, „Wo glaubt ihr die andere Seite von Kultur als problematisch“ „Was konnte Ihr dazusagen?“ „Welche Möglichkeiten bieten sich als Erklärung an?“ → Die Verständigung beider Seite als Voraussetzung des Trainings Zusammen: Wo sind die konkreten Probleme? Wie ist die Vereinbarung mit den Unternehmen? Wie ist die Vereinbarung zwischen einzelнем Mitarbeiter

Danksagung

Bei der Vorbereitung der Diplomprüfung „Pädagogische Psychologie“ bei Herrn Prof. Ulrich Esser habe ich das Handbuch „Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“ gelesen und „Kulturschock – Eine chinesische Studentin in Deutschland“ als Einsprechthema zum Einstieg in der Prüfung genommen. Prof. Esser hatte große Offenheit für das Thema gezeigt und mir angeboten, Kontakte zu Herrn Prof. Alexander Thomas herzustellen.

Im November 2004 habe ich Herrn Prof. Thomas an der Universität Regensburg besucht und dieses spannende Thema diskutiert. Obwohl Herr Prof. Thomas im Jahr 2005 eremitiert wurde, versprach er mir, meine Diplomarbeit zu unterstützen.

Während meiner Praktikumsstätigkeit bei der BASF AG Ende 2005 habe ich die Unterstützung von Herrn Prof. Stefan Kammhuber bekommen. Bei unserem ersten Treffen in Bonn hat er es geschafft, in nur zwei Stunden wieder zu ermutigen und neue Hoffnung zu schöpfen.

Bei der empirischen Untersuchung habe ich sehr professionelle Trainer kennengelernt. Ihre entspannte Stimme und sympathische Art hat mir weitere Kraft gegeben, diese Arbeit zu Ende zu führen.

In dieser Phase vom November 2004 bis September 2006 war ich an verschiedenen Orten – Regensburg, Dresden, Mannheim, Bonn, Köln – und traf auf viele unterschiedliche Leute aus Deutschland, der Schweiz und Indonesien. Dabei habe ich spannende Erfahrungen für mein Leben gesammelt, mich im Bereich interkultureller Kommunikation weiterentwickelt und konnte die Welt aus einem anderen Blickwinkel betrachten.

Zum Schluss möchte ich mich aus tiefstem Herzen bei meiner Mutter Qiang Zhou und meinem Mann Stefan Stähle bedanken. Meine Mutter hat mich mit großer Liebe unterstützt. Für sie war nicht das Wichtigste, dass ich Erfolg im Studium habe, sondern dass ich als Mensch glücklich lebe und das Leben genießen kann. Mein Mann Stefan, der vor kurzem noch mein Freund war und der die ganze Grammatikkorrektur geleistet hat, ist nicht nur ein guter Lehrer für mich, sondern auch ein sicherer Hafen, in den ich immer zurückkehren kann.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, Fang Han, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Mannheim, 28.09.2006