

Internationale Kompetenz

Was wird beim Auslandseinsatz gelernt ?

Viele Personalchefs scheinen der Auffassung zu sein, dass man internationale Erfahrung und Cross-Culture-Management-Kompetenz allein dadurch erwirbt, dass man einige Jahre im Ausland arbeitet und lebt. Bernhard Reisch, geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Interkulturelles Management in Bad Honnef begründet, weshalb diese Annahme falsch ist.

Ein Manager, der ein paar Jahre im Ausland durchgestanden hat, ohne das Stammhaus in Alarmzustände zu versetzen, gilt heute quasi automatisch als international erfahren und kompetent (und erfolgreich). Doch was hat er im Ausland gelernt? Welchen Persönlichkeits- und Qualifikationszuwachs hat er damit erworben? Diese Fragen werden nur selten gestellt.

An der Universität gab es sogenannte "Sitzscheine", Bescheinigungen, die der Student für seine bloße Anwesenheit ohne Leistungsnachweis erhielt. Jeder weiß, dass ein "Sitzschein" keinen Kompetenznachweis darstellt. Doch viele scheinen zu glauben, dass man sich internationale Kompetenz "ersitzen" kann. Meine Kollegen und ich haben dieser Auffassung schon häufig widersprochen. In diesem Artikel soll unsere Position etwas ausführlicher begründet werden. Dazu wird auf die Grundlagen der Lerntheorie zurückgegriffen.

Nach Abschluss ihrer formalen Berufsausbildung lernen Erwachsene kaum noch durch systematische, gezielte und absichtliche Vermittlung von außen, sondern vor allem, indem sie durch relativ autonome Anwendung bereits verfügbarer Fertigkeiten ihre Kenntnisse und Fähigkeiten differenzieren und auf diese Weise weiterentwickeln. Das Ergebnis dieses "Erfahrungslernens" ist im besten Falle Kompetenz: Sie kennzeichnet die Effektivität einer Person bei der nicht nur adaptiven, sondern produktiven Bewältigung neuartiger Anforderungen.

Häufig genug wird Kompetenz jedoch nicht erreicht: Wie wir alle wissen, trägt diese Art des Lernens durch Tun (gerne auch "On-The-Job-Training" genannt) keinesfalls immer und automatisch zur Differenzierung und Weiterentwicklung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bei. Oft, so hat es ein Lerntheoretiker formuliert, wird in der Praxis vor allem "Inkompetenz-Kompensationskompetenz" erworben, also die Fähigkeit, Inkompetenz erfolgreich vor anderen verbergen zu können.

Ganz offensichtlich ist Kompetenzerwerb durch Erfahrungslernen an das Vorhandensein von Voraussetzungen gebunden. Warum dies so ist, wird deutlich, wenn man sich die wichtigsten

Formen des Erfahrungslernens vergegenwärtigt:

- Lernen durch Habituation (Gewöhnung) an dauerhaft dargebotene Reize
- Routinisierung: Optimierung von Fertigkeiten, die sehr oft ausgeübt und verstärkt werden
- Lernen durch Beobachtung und Nachahmung (Copying)
- Lernen durch Versuch und Irrtum: Ausschluß nicht erfolgreicher Vorgehensweisen
- Lernen durch Reflexion und Einsicht: Über Denkprozesse werden vorhandene Vorinformationen und Erfahrungen neu verknüpft und problemlösend auf neuartige Situationen übertragen.

Während die ersten vier sogenannten "niederen" Lernformen vor allem dazu dienen, sich an neue Situationen zu adaptieren (reaktive Anpassungsleistung), bietet nur die letzte "höhere" Lernform die Möglichkeit der aktiven, antizipativen, produktiven und kreativen Bewältigung neuartiger Anforderungen. Nur über diese Lernform also erwirbt man letztlich Kompetenz.

Kompetenz erwirbt man folglich nicht durch Handeln allein, sondern durch Reflexion des Handelns, durch Nachdenken, Auswerten, Vergleichen, Analogien bilden, durch Erstellen und Prüfen von Hypothesen und Theorien, Erkennen von Zusammenhängen, durch selbstkritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Vorgehen und seinen Wirkungen. Denkleistungen sind die zentrale Bestimmungsgröße von Kompetenz.

Denkleistungen aber beruhen ganz wesentlich auf der (richtigen) Verarbeitung wahrgenommener Informationen: Sie müssen nach Relevanz gefiltert, also bewertet und mit Bedeutungen verknüpft werden. Diese Denkleistungen, die für den Erwerb von Kompetenz durch reflektiertes Handeln unerlässlich sind, gelingen daher nur, wenn Ereignisse und Anforderungen in ein bereits vorhandenes kognitives Modell integriert werden können, wenn das Neue sinnvoll mit bestehendem Wissen verknüpft werden kann. Diese Lernfähigkeit wird also wesentlich durch bereits vorhandene Konzepte und vorab erworbene Strategien der Informationsverarbeitung determiniert.

Genau hierin liegen die Gründe, die auch bei hochintelligenten und hoch motivierten Personen im Ausland eigenständiges Lernen durch Reflexion und Einsicht fast unmöglich machen: Vorhandenes Wissen und erworbene Strategien führen in der fremden Kultur in die Irre.

Jeder, der länger im Ausland gearbeitet hat, hat zwangsläufig die Erfahrung gemacht, dass seine bewährten Formen der Informationsverarbeitung mehr oder minder versagen, dass seine Erklärungssysteme nicht funktionieren:

- Viele Signale sind in anderen Ländern anders kodiert, haben eine andere Bedeutung. Nicht nur Begriffe, auch Mimik, Gestik "stimmen" nicht.
- Informationen werden vielerorts ganz anders strukturiert und kommuniziert, so dass sie nicht wahrgenommen oder ihr "Sinn" nicht korrekt erfasst werden kann.
- Gewohnte und vertraute Formen der Rückmeldung bleiben aus; andere Formen der Rückmeldung sind in ihrer Bedeutung unverständlich und somit unbrauchbar.
- Die Menschen im Ausland denken anders, verknüpfen Informationen nach anderen logischen Konzepten, die nicht nachvollziehbar erscheinen. Damit wird ihr Verhalten unberechenbar, scheinbar willkürlich und unverständlich.

Denn so, wie ein Computer Software nur dann unterstützt, wenn sie auf das jeweilige Betriebssystem abgestimmt ist, kann das menschliche Gehirn nur Informationen sinnvoll und richtig verarbeiten, wenn die erlernte kognitive Struktur das richtige Erkennen, Einordnen, Verknüpfen nach Bedeutungszusammenhängen ermöglicht. Nur dann kann es sinnvolle Denkleistungen erbringen.

Das heute wissenschaftlich am besten untersuchte interkulturelle Phänomen ist der "Kulturchock", der bei längeren Auslandsaufenthalten zwangsläufig eintritt. Darunter wird genau dieses Phänomen verstanden: die Orientierungslosigkeit, die eintritt, wenn die erlernte kognitive Struktur nicht mehr zu den Ereignissen passt. Das "Betriebssystem unseres Gehirns" stürzt ab. Die Flut an Informationen kann nicht mehr verarbeitet werden, weil ihre Zuordnung nicht mehr funktioniert. Die Fähigkeit zur Antizipation (geistigen Vorwegnahme) des Verlaufs von Situationen und des Verhaltens von Menschen ist eingeschränkt.

Nur ein kleines Beispiel:

Ich verhandle mit einem Chinesen und er sitzt mir gegenüber, lächelt und nickt mit dem Kopf. Und das nun schon seit 10 Minuten! Lächeln und Nicken sind vertraute Reize, aber es hätte doch längst eine verbale Bestätigung kommen müssen. Was also geht vor? Findet der Chinese meine Angebote einfach lächerlich? Freut er sich doch über meine Ausführungen und stimmt ihnen zu? Oder hört er mir nur zu? Macht er sich gar lustig über mich? Oder ist ihm alles unangenehm und sein Lächeln Zeichen von Verlegenheit? Oder ist es nochmal ganz anders?

Täglich wird der Neuankömmling im Ausland mit einer Vielzahl von Situationen konfrontiert, die schon allein deshalb verunsichern und Stress bedeuten, weil sie nicht eindeutig sind. Eine Flut von Informationen und Signalen, deren Bedeutung fremd und deren Verarbeitung deshalb nicht problemlos möglich ist: Farben, Zeit, Raum, Geschwindigkeit, Mimik, Gestik, Kleidung, Verhaltensformen..., alles verändert seine Bedeutung.

Angesichts der Vielfalt komplexer und intransparenter Situationen ist nicht erstaunlich, dass die meisten Menschen im Ausland auch nach mehreren Jahren nicht über adaptive Lernprozesse hinauskommen. Denn schon eine halbwegs gelungene Akkulturation und reaktive Anpassung erfordert enorme Lernleistungen, die weder unterschätzt noch unterbewertet werden sollen. Wer es nach zwei bis drei Jahren geschafft hat, sich "irgendwie zurecht zu finden", die Situation im Ausland adaptiv zu bewältigen, hat bereits eine erhebliche Leistung erbracht: Es ist ihm gelungen, über schmerzliche und aufwendige Prozesse von Versuch und Irrtum, von Nachahmen und Routinisieren das eigene Verhalten soweit anzupassen, dass Negativ-Reaktionen vermieden werden können.

Allerdings gelingt dieser Anpassungsprozeß meist ohne tieferes Verständnis, nach welchen Mustern und Regeln Menschen des Gastlandes denken, fühlen und sich verhalten, nach welchen Kriterien sie bewerten. Es ist eine konditionierte Angepasstheit an spezifische Rollen und Situationen, die man bei Ausländern in der Regel vorfinden kann.

Das Problem dieser scheinbar erfolgreichen Anpassung ist bleibende Inkompetenz gegenüber neuen, andersartigen Situationen und Anforderungen: die erlernten reaktiven Muster sind nicht übertragbar. Die Problemlösefähigkeit bleibt erheblich eingeschränkt, wenn es um neuartige Situationen geht. Entsprechend nimmt in neuen Situationen die Fehlerquote drastisch zu. Erneut ist man auf Versuche angewiesen, die peinliche oder auch kostspielige Irrtümer beinhalten.

Dass auch bei Langzeitaufenthalten die Verknüpfung und Integration der Einzelphänomene in ein sinnvolles, zusammenhängendes Erkenntnis- und Erklärungssystem meist nur unzureichend funktioniert, hängt also wesentlich mit der Komplexität und Vielfalt der Umweltanforderungen zusammen. Vor allem aber erklärt sich die fremde Umwelt nicht, auch nicht auf Nachfrage! Ein Anthropologe nannte "Kultur" die "Selbstverständlichkeiten einer Gruppe". Selbstverständliches erklärt sich nur schwer: Es ist eben so!

Ein altes Bonmot sagt, wer drei Wochen in einer fremden Kultur gelebt habe, sei fähig, ein Buch über sie zu schreiben, wer drei Jahre in ihr verbracht habe, schreibe noch einen Artikel und wer sie dreizehn Jahre beobachtet habe, schreibe überhaupt nichts mehr. Das illustriert in plastischer Weise, dass es zunächst eine Weile dauert, bis man überhaupt anfängt, tiefergehende Unterschiede zwischen den eigenen und den fremden Denk- und Verhaltensweisen wahrzunehmen. Dies gelingt erst, wenn man durch sich wiederholende Erfahrungen mit den Fremden lernt, ihr Verhalten nicht mehr mit den Kategorien der eigenen Kultur zu erklären. Anfänglich erscheint Monsieur Dupont eben als arrogant, Mister Smith als nett, aber oberflächlich und Señor Ramirez als unpräzise. Sie alle werden nicht als Exponenten ihrer jeweiligen Kultur wahrgenommen, sondern als Individuen mit deutschen Maßstäben bewertet.

Doch wer gemerkt hat, dass der andere eben ein 'typischer' Franzose, Amerikaner, Latino etc. ist, hat deswegen noch keineswegs die Logik der fremden Kultur verstanden. Er mag sich allerdings bereits als 'veritabler Landeskenner' empfinden und Neuankömmlinge mit kruden Vermutungen über den jeweiligen 'Nationalcharakter' der Einheimischen verblüffen. Diese Phase des Aufenthaltes ist eben dadurch gekennzeichnet, dass nun zwar Denk- und Verhaltensmuster der Menschen des Gastlandes bereits als kulturell und nicht individuell geprägt verstanden werden, aber auch diese kulturelle Prägung noch in mitgebrachten Kategorien beschrieben wird. Diese bilden nach wie vor das Bezugssystem, um die neuen Erfahrungen einzuordnen.

Kulturell unvorbereitete Auslandsmitarbeiter kommen kaum umhin, diese Phase zu durchleben. Dies ist keineswegs ihre Schuld oder ihr Versagen, sondern erklärt sich aus den beschriebenen Bedingungen menschlichen Lernens. Problematisch ist jedoch, dass viele Auslandsmitarbeiter ihren Lernprozess hier abbrechen, weil ihnen die adaptive Anpassung an fremde Verhaltensweisen, das 'damit umgehen können', das Wissen 'wie man die Leute zu nehmen hat', genügt. Gewiss, die Arbeitsfähigkeit scheint wiederhergestellt und das eigene Weltbild bleibt intakt. Doch nicht nur die bereits angesprochene eingeschränkte Problemlösefähigkeit bleibt ein Manko. In der Regel finden sich die Einheimischen in den gewählten 'deutschen' Erklärungsmustern nicht wieder, fühlen sich - zu Recht - unangemessen beurteilt, ja herabgesetzt. Eine gute dauerhafte Zusammenarbeit ist so kaum zu erreichen.

Diese ist nur möglich, wenn der deutsche Auslandsmitarbeiter beginnt, einzelne Phänomene aus ihrem jeweiligen Kontext heraus zu begreifen. Wenn man also beispielsweise nicht nur weiß, wie sich ein Chinese in einer Verhandlung verhält, weil man dies mehrfach erlebt hat, sondern wenn man seine Gefühle, Wünsche, Gedanken und Verhaltensweisen in einer solchen Situation deswegen voraussehen kann, weil einem seine Konzepte von 'Autorität', 'Geschäftsbeziehung', 'Vorteil', 'Karriere', 'Würde', 'Umgang mit Gästen', 'Ingroup – Outgroup - Beziehungen' etc. so geläufig sind wie die eine Verhandlungssituation in Deutschland bestimmenden Vorstellungen.

Wer jedoch nicht gelernt hat, wie man kulturelle Phänomene analysiert, braucht zwangsläufig Jahre, um soweit zu kommen, meist länger als der typische Auslandsaufenthalt dauert. Denn erst, wenn man eine große Summe von Einzelphänomenen in ihrer Kontextbedeutung erfasst hat, kann man sich daran machen, nach logischen Zusammenhängen, nach den Mustern und Regeln ihrer Verknüpfung zu suchen.

Deutlich wird dies immer wieder bei interkulturellen Trainings mit auslandserfahrenen Teilnehmern. Sie haben viele Einzelsituationen verbunden mit durch Erfahrung erlernten Regeln für diese spezifischen Situationen parat, die sie in Form anekdotischer Erzählungen verbunden mit "Tips & Tricks" beschreiben können. Doch die meisten können auch nach vielen Jah-

ren im Land nicht die immanente Logik der Kultur darstellen, die den Einzelerlebnissen zugrunde liegt und sie verbindet.

Es bedarf systematischer Arbeit in einem entsprechenden Seminar, um zu erkennen, wie im Gastland die einzelnen Regeln zusammenhängen und wie sich aus dem logischen System der Kultur stimmige Vorhersagen für neuartige Situationen ableiten lassen. Dort erst wird zur Summe der Erfahrungen die kognitive Struktur geliefert, die ermöglicht, die Erfahrungen sinnvoll in ein Orientierungssystem zu integrieren.

So entsteht "internationale Kompetenz" aus dem Zusammenwirken beider Faktoren: der im Seminar systematisch vermittelten kognitiven Struktur, in welche beim Auslandseinsatz gemachte Erfahrungen sinnvoll integriert werden können. Weder Seminar allein noch Erfahrung allein bewirken für sich Kompetenz.

Doch die natürliche Reihenfolge dieses Lernprozesses sollte auch bei Auslandseinsätzen gewahrt bleiben: Im Laufe unserer Biographie bauen wir zunächst durch die gezielte, systematische und absichtliche Vermittlung von Sozialisationsinstanzen unser kognitives System auf, das uns danach ermöglicht, erworbene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten relativ autonom weiterzuentwickeln. Unser Potential hierfür hängt wesentlich von der Qualität des vorab erworbenen kognitiven Systems ab. Die Vorbereitung auf den Auslandseinsatz sollte folgerichtig vorab gezielt und systematisch ein Orientierungssystem vermitteln, das anschließend im Ausland ermöglicht, selbständig weiter zu lernen, Erfahrungen systematisch zu integrieren und zu einer individuellen Differenzierung zu gelangen. Eine gute Auslandsvorbereitung schafft die unabdingbaren Voraussetzungen für den Kompetenzerwerb, aber sie kann alleine ebenso wenig Kompetenz vermitteln wie durch den Auslandseinsatz alleine in der Regel keine interkulturelle Kompetenz erworben werden kann.

Dies ist, es sei abschließend noch einmal betont, keine Frage von individueller Intelligenz und Fähigkeit des Auslandsmanagers, es ist ein grundsätzliches Problem menschlicher Lernfähigkeit.