

Susanne Doser

30 Minuten
für
**interkulturelle
Kompetenz**

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 6 |
| | |
| 1. Interkulturelle Herausforderung | 8 |
| Die Notwendigkeit internationalen Handelns | 9 |
| Der Begriff Kultur | 10 |
| Interkulturelle Fehlinterpretationen | 12 |
| | |
| 2. Interkulturelle Kompetenz | 16 |
| Deutsche Werte und Verhaltensmerkmale und deren Auswirkungen im internationalen Umfeld | 18 |
| Werte in unterschiedlichen Kulturkreisen | 25 |
| | |
| 3. Kommunikation und Ausdruck im interkulturellen Alltag | 28 |
| Verbale Kommunikation | 29 |
| Nonverbale Kommunikation | 33 |
| | |
| 4. Test: Selbsteinschätzung | 38 |
| Individualismus und Kollektivismus | 39 |
| Aufgaben- und Beziehungsorientierung | 41 |
| Partikularismus und Universalismus | 43 |
| Gleichheits- und Statusorientierung | 45 |
| Direkte und indirekte Kommunikation | 47 |

| | |
|--|-----------|
| Monochroner und polychroner Umgang mit Zeit | 49 |
| Flexibilitäts- und Sicherheitsorientierung | 51 |
| 5. Interkulturelle Wirtschaftskommunikation | 56 |
| Kulturabhängige Arbeitsweisen | 57 |
| Kulturabhängige Präsentationserwartungen | 58 |
| Kulturabhängige Abläufe von Meetings | 63 |
| Kulturabhängige Führungserwartungen | 65 |
| Multikulturelle Teams | 66 |
| 6. Ausgewählte Länderprofile | 68 |
| USA | 69 |
| Mexiko | 70 |
| Saudi-Arabien | 72 |
| Indien | 74 |
| China | 75 |
| Die Autorin | 77 |
| Weiterführende Literatur | 78 |
| Stichwortregister | 79 |

Selten handeln Menschen willkürlich und spontan. Das Verhalten ist immer auch von den in der Gesellschaft geltenden und gelebten Werten und Einstellungen geprägt. Nur wer diese kennt, ist in der Lage, die Erwartungen der anderen Kultur und deren Verhaltensweise vorherzusehen. Ebenso gibt es für das Verhalten eines Menschen immer einen guten Grund. Die Erkenntnis darüber hilft, sich anzupassen und erfolgreicher in der neuen Kultur zu leben und zu arbeiten.

1.1 Die Notwendigkeit internationalen Handelns

Aufgrund zunehmender Internationalisierung sind Unternehmen gezwungen, sich mit fremden Ländern, Kulturen, Wirtschafts- und Sozialsystemen auseinanderzusetzen. Unternehmenskulturen werden von den Menschen geschaffen, die ihre Werte und Verhaltensweisen in Unternehmen tragen.

Die Fach- und Führungskräfte international operierender Unternehmen haben erkannt, dass sie nicht nur über juristischen, fachlichen und wirtschaftlichen Sachverstand und Fremdsprachenkenntnisse verfügen müssen, sondern dass es ebenso wichtig ist, das eigene Verhalten an interkulturellen Standards ausrichten zu können. Dies fördert ein erfolgreiches Agieren in einer fremdkulturell geprägten Umwelt.

Wer als Unternehmen international bestehen will, muss vorausschauend einschätzen können, welche Auswirkungen kulturelle Unterschiede auf die Kommu-



1. Die interkulturelle Herausforderung

nikation im Allgemeinen, auf Managementpraktiken, individuelle Arbeitseinstellungen oder Verhandlungsführung haben.

1.2 Der Begriff Kultur

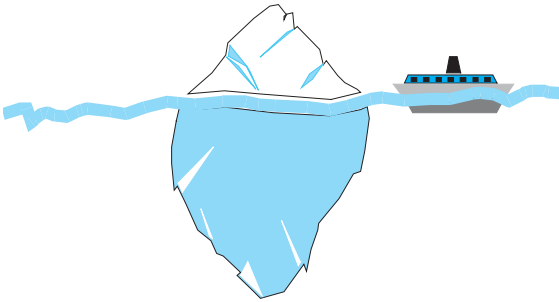
Es gibt viele Kulturdefinitionen. In diesem Buch betrachten wir jedoch weniger Musik, Kunst oder Literatur, sondern Einstellungen, Glauben, Werte und Verhalten. Verschiedene Modelle wurden bereits zur Darstellung von Kultur entwickelt. Ein sehr bekanntes Modell ist das des kulturellen Eisbergs. Ein Eisberg hat eine sichtbare Spitze, die über der Wasseroberfläche liegt. Ein wesentlich größerer Teil des Eisbergs jedoch, der nicht sofort sichtbare Teil, liegt unterhalb der Wasseroberfläche. Man kann also sagen: Kultur hat einige sichtbare, sofort erkennbare Aspekte und andere, die man nur vermuten und intuitiv erahnen kann. Kultur ist wie ein Eisberg mit sofort sichtbaren Aspekten und den weit größeren unsichtbaren unterhalb der Wasseroberfläche.

Stoßen zwei Eisberge aufeinander, so entstehen Konflikte. Diese Konflikte liegen zumeist im Bereich unterhalb der Wasseroberfläche.

Übung

Die aufgelisteten Aspekte sind Kulturmerkmale. Übertragen Sie die Nummern der Aspekte, von denen Sie glauben, dass sie sichtbar sind, in den oberen Teil des Eisbergs (oberhalb der Wasseroberfläche). Die Aspekte, von denen Sie glauben, dass sie unsichtbar sind, tragen

Sie in den unteren Teil des Eisbergs (unterhalb der Wasseroberfläche) ein.



- | | |
|--------------------------------------|-----------------------|
| 1. Gemälde | 11. Literatur |
| 2. Umgang mit natürlichen Ressourcen | 12. Essgewohnheiten |
| 3. Bedarf an persönlichem Raum | 13. Umgang mit Zeit |
| 4. Vorstellung zur Kindererziehung | 14. Werte |
| 5. Führungsverständnis | 15. Gesten |
| 6. Ich-Bewusstsein | 16. Speisen |
| 7. Urlaubsgewohnheiten | 17. Arbeitsmoral |
| 8. Fairness-Begriff | 18. Schönheitsbild |
| 9. Verständnis von Freundschaft | 19. Musik |
| 10. Verständnis von Bescheidenheit | 20. Kleidungsstil |
| | 21. Weltanschauung |
| | 22. Religiöser Glaube |
| | 23. Religiöse Rituale |
| | 24. Mimik |
| | 25. Umgangsformen |

(Mögliche Antworten auf der Seite 76)

1. Die interkulturelle Herausforderung



Es besteht eine Beziehung zwischen den Aspekten, die oberhalb der Wasseroberfläche liegen, und den Aspekten unterhalb der Wasseroberfläche. In den meisten Fällen beeinflussen die Aspekte unterhalb der Wasseroberfläche die oberhalb liegenden. So beeinflussen beispielsweise die Essgewohnheiten die Speisen oder der religiöse Glaube dessen Rituale.

1.3 Interkulturelle Fehlinterpretationen

Wann und wie lernen Menschen, was gut und was böse ist? An welchen Strukturen orientieren Sie sich?

In der Kindheit werden die Grundmuster kultureller Verhaltensweisen, Werte und Glaubenssätze erlernt. Der Vorgang des Lernens, auch bekannt als kulturelle Konditionierung, verläuft in allen Kulturen ähnlich.

Von klein auf lernen wir geltende Werte, Glaubenssätze und Verhaltensweisen. Dies erklärt, warum Menschen aus verschiedenen Kulturen auf ein und dieselbe Situation unterschiedlich reagieren und doch absolut davon überzeugt sein können, dass ihre Handlungsweise die richtige ist.

Je nachdem wie wir gelernt haben zu sehen, riechen, fühlen, schmecken und hören, nehmen wir unsere Umwelt wahr. Unser Gehirn interpretiert die Wahrnehmung basierend auf den gelernten Mustern und liefert uns so unsere einzigartige Realität.

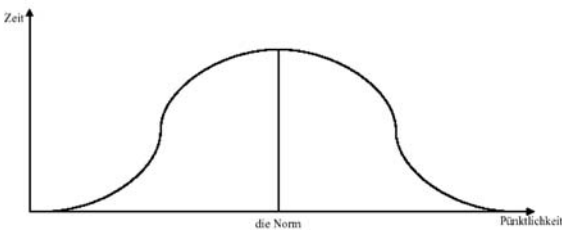
Dies erklärt, warum dieselbe Situation beispielsweise von Kindern und Erwachsenen, Frauen und Männern, Amerikanern und Deutschen anders beschrieben werden kann. Neben der Persönlichkeit des Menschen

und der Situation, in welcher dieser handelt, ist die Art der Interpretation und Bedeutung auch kulturabhängig.

Jeder Mensch nimmt seine Umwelt anders wahr und lebt demzufolge in seiner eigenen Realität. Diese Realität gilt es zu erfassen, um Ursachen, Hintergedanken und Handlungen verstehen zu können und um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Nur wenn die beabsichtigte Handlung richtig vom Beobachter interpretiert wird, entsteht eine erfolgreiche Kommunikation. Stereotype sind gefestigte Ideen oder Vorstellungen, welche viele Menschen von einem speziellen Personentyp haben, welcher aber der Realität nicht entsprechen muss. Das Wort Stereotyp stammt aus dem Buchdruck. Verallgemeinerungen und Kategorisierungen sind sinnvoll und dienen der Orientierung. Werden diese jedoch zu rigide verfolgt, so stellen sie eine Barriere dar und ermöglichen keine erfolgreiche Interpretation der Situation.

Innerhalb einer Kultur herrscht immer eine Bandbreite an gelebten Einstellungen, Glaubenssätzen, Werten und Verhaltensweisen.

In der Kindheit werden die Grundmuster gelernt.



Stichwortregister

- A**ufgabenorientierung, 39, 40, 42, 75
 Arbeitsweise 17, 55
 Arbeitsbereich 20
Beziehungsorientierung 39, 40, 42
Eisberg 10, 11, 14, 67, 76
 Entscheidungsfindungsprozess 65
 Erwartungen 9, 17, 51, 56, 58-60, 63, 65
 Erwartungshaltung 55, 65
Fehlinterpretationen 8, 12-14, 76
 Flexibilitätsorientierung 50
 Führungserwartungen 63, 65
Gesichtsverlust 38, 46, 69, 74
 Glaubenssätze 12-14
 Gleichheitsorientierung 43, 44
 Gründlichkeit 21, 24
Handeln 9, 19, 26, 78
 Handlungsunfähigkeit 17
 Hierarchie 43, 45
 Hoher Kontext 31
Idiomat. Interpretation 33
 Individualismus 37, 38, 68
 Interpretation 13
 Interpretationsbedürftig 32
Kategorisierung 13
 Kindheit 12-14
 Kollektivismus 37, 38
 Kommunikation 56, 65, 68, 76-78
 Kommunikationsprobleme 65
 -, direkte 45-47
 -, indirekte 45-47
 -, nonverbale 33, 76, 77
 -, paraverbale 32
 -, sequenzielle 29
 -, simultane 29, 30
 -, unterbrochene 30, 31, 76
 -, verbale 29
 Konditionierung 12
 Kritische Situationen 16
 Kulturmerkmale 10
 Kulturstandards 18, 19, 24
Meeting 55, 58, 60-62, 65
 Missverständnis 17, 65
 Mitarbeiterteams 52
 Monochron 47-49
Niedriger Kontext 31
Ordnung 20-22, 24, 36, 67
 Orientierung 50, 65, 72
 Orientierungssystem, 17, 26
Partikularismus 41, 42
 Personenorientierung 75
 Pflichtbewusstsein 21, 22, 24
 Planung 20, 24, 36,
 Polychron 47-49
 Präsentationserwartungen 56
 Privatsphäre 40, 73
Realität 12-14
 Regeln 20, 24, 27, 41, 50, 65
 Risikobereitschaft 50
Sachlichkeit 19, 24

Stichwortregister

- Sicherheitsorientierung 49, 50
Sprechmuster 35
Statusorientierung 43, 44
Stereotyp 13
Teams 55, 64, 65
Tendenz 14, 19, 62, 75
Universalismus 41, 42
Unternehmenskultur 9, 38, 40, 42, 44, 46, 49, 51, 52, 62
Verallgemeinerung 13
Verhaltens-
-, weise 9, 12-14, 19, 20, 26, 67, 75
-, muster 16
-, tendenz 37
Werte 6, 9, 10-14, 19, 25-27, 38, 47, 48, 55, 60, 68, 75
-, deutsche 18
Wertevorstellungen 25, 26
Wirtschaftskommunikation 54
Zeitorientierung 48
Zeitplanung 48

Alle Länder (außer Deutschland)

- Australien 46, 48
Brasilien 30, 40, 42
China 38, 40, 42, 73-75
Dänemark 48
Finnland 29, 31, 42, 44, 58, 61
Frankreich 30, 44, 46, 57, 58, 60, 61, 63
Großbritannien 38, 40, 61, 64
Indien 38, 40, 46, 48, 72, 73, 77
Indonesien 46, 48
Italien 30, 46, 62
Japan 38, 40, 46, 51, 59, 60, 62, 64, 76
Korea 38, 40
Mexiko 38, 40, 42, 46, 48, 66, 68, 70, 77
Niederlande 40, 42, 44, 46, 48, 51
Norwegen 42, 44
Österreich 44, 46, 48, 51
Polen 48
Russland 48, 51
Saudi-Arabien 38, 40, 42, 48, 70
Schweden 30, 44, 51
Schweiz 38, 51
Singapur 48
Spanien 29, 30, 44, 46, 62
Thailand 48
Türkei 40, 42
Ungarn 46
USA 30, 34, 35, 38, 40, 46, 48, 51, 56, 61, 67, 68