

## **Bibliographische Beschreibung und Referat**

Yasmina Thamri:

Interkulturelle Soft Skills

Erfolgsfaktoren globaler Führungskräfte im 21. Jahrhundert - 2010 - 73 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

### **Referat**

In Zeiten der Globalisierung sind interkulturelle Kompetenzen für Führungskräfte ein wichtiger Bestandteil ihrer täglichen Arbeit. Diese können sich heutzutage nicht mehr ausschließlich auf ihre nationalen Kenntnisse und ihre sozialen Kompetenzen verlassen. Akzeptanz, Verständnis und die Bereitschaft sich auf fremde Kulturen einzulassen sind bedeutsame Aspekte geschäftlicher Kooperationen geworden.

Global agierende Unternehmen, investieren viel in die interkulturelle Entwicklung ihrer Führungskräfte. Durch qualitativ hochwertige, interkulturelle Vorbereitung sparen die Unternehmen enorme Kosten, die die Mitarbeiter verursachen würden, wenn sie sich nicht in die fremde Kultur integrieren können.

In dieser Arbeit gehe ich auf die Differenzen fremder Kulturen ein, die für deutsche Unternehmen schon jetzt und auch in Zukunft, immer wichtiger werden. Zunächst werden wichtige Grundkenntnisse der sozialen Kompetenzen tradiert, um im weiteren Teil der Arbeit ein adäquates Führungsverhalten zu analysieren. Weiterhin werden kulturelle Unterschiede aufgedeckt und anhand von Beispielen verdeutlicht. Ziel der Arbeit ist es, interkulturelle Kompetenzen als einen essentiellen Bereich der Mitarbeiterführung anzuerkennen und zu verstehen, dass ohne ein angemessenes interkulturelles Wissen und die Sensibilität dafür, eine Führungskraft, auch mit den besten Fachkenntnissen, in der internationalen Zusammenarbeit keinen Erfolg mehr haben wird.

**Bibliographische Beschreibung und Referat**  
**Inhaltsverzeichnis**  
**Tabellenverzeichnis und Abbildungsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Bedeutung von <i>Soft Skills</i> im interkulturellen Kontext .....</b>	<b>7</b>
2.1	Motivation .....	7
2.2	Emotionale Intelligenz.....	8
2.3	Empathie.....	10
2.4	Kommunikation im interkulturellen Kontext .....	10
2.4.1	Verbale Kommunikation .....	11
2.4.2	Nonverbale Kommunikation .....	13
2.4.3	Paraverbale Kommunikation .....	14
2.4.4	Direkte oder indirekte Kommunikation .....	15
2.4.5	Das Verhältnis von Inhalts- und Beziehungsaspekt.....	16
2.5	Das Aktive Zuhören .....	16
<b>3</b>	<b>Führen in international agierenden Unternehmen .....</b>	<b>18</b>
3.1	Das Phänomen der Globalisierung.....	18
<b>4</b>	<b>Interkulturelle Kompetenz.....</b>	<b>19</b>
4.1	Dimensionen interkultureller Kompetenz.....	20
4.2	Kultur – Eine Begriffserklärung .....	21
4.3	Die Kulturzwiebel .....	22
4.4	Unternehmenskultur .....	25
<b>5</b>	<b>Interkulturelle Führung .....</b>	<b>26</b>
5.1	Was ist Führung.....	26
5.2	Führungsstile .....	27
5.2.1	Der autoritäre Führungsstil.....	28
5.2.2	Der patriarchalische Führungsstil.....	29
5.2.3	Der kooperative Führungsstil .....	29
5.2.4	Partizipativer Führungsstil .....	30
5.2.5	Laisser-faire Führungsstil .....	30
<b>6</b>	<b>Eine analytische Betrachtung internationaler Kulturdimensionen nach Hofstede .....</b>	<b>31</b>
6.1	Machtdistanz.....	32
6.2	Individualismus und Kollektivismus .....	35
6.3	Maskulinität und Femininität .....	37
6.4	Unsicherheitsvermeidung .....	39

---

6.5	Lang- oder Kurzzeitorientierung .....	41
<b>7</b>	<b>Interkulturelle Konfliktpotentiale .....</b>	<b>42</b>
7.1	Stereotype .....	43
7.2	Glaubenseinflüsse .....	44
7.2.1	Islamischer Einfluss auf das Führungsverhalten.....	44
7.2.2	Konfuzianischer Einfluss auf das Führungsverhalten .....	45
7.3	Die Phasen der interkulturellen Anpassung .....	45
7.4	Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf China .....	48
7.5	Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf Japan.....	50
7.6	Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf Russland .....	51
7.7	Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf die USA .....	53
7.8	Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf die Golfstaaten .....	54
7.9	Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf Indien.....	56
<b>8</b>	<b>Interkulturelle Trainings.....</b>	<b>58</b>
8.1	Ziele interkultureller Trainings .....	59
8.2	Interkulturelle Trainingsmethoden .....	61
8.3	Organisatorische Aspekte interkultureller Trainings.....	63
8.4	Interkulturelles Training am Beispiel der Linde Group .....	64
8.5	Kritischer Aspekt des interkulturellen Trainings .....	66
<b>9</b>	<b>Die Zukunft der interkulturellen Führungskräfte.....</b>	<b>67</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>68</b>
	<b>Selbständigkeitserklärung .....</b>	<b>73</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Machtdistanzindexwerte nach Hofstede 2006, 56.....	34
Tabelle 2: Individualismusindexwerte nach Hofstede 2006, 105.....	37
Tabelle 3: Maskulinitätsindexwerte nach Hofstede 2006, 166.....	39
Tabelle 4: Unsicherheitsvermeidung nach Hofstede 2006, 234.....	40
Tabelle 5: Langzeitorientierung Indexwerte nach Hofstede 2006, 294.....	42

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Zwiebeldiagramm.....	23
-----------------------------------	----

## 1 Einleitung

Unternehmen, die im 21. Jahrhundert im globalen Wettbewerb mithalten wollen, können sich nicht mehr auf den nationalen Raum beschränken. Das Augenmerk liegt nicht mehr alleinig auf dem Heimatmarkt, sondern beachtet auch den internationalen Handel auf den verschiedenen Kontinenten des Globus. Die Globalisierung wächst und die Konkurrenz wird immer größer. Nicht nur die Großunternehmen, sondern auch die mittelständischen und kleinen Betriebe müssen sich an den globalen Kriterien messen. Elementar für die Unternehmen ist, dass diese sich schnell auf die neuen Umstände einstellen, ihre Unternehmensstrukturen überdenken und die Unternehmensführung sowie die Unternehmenskultur weiterentwickeln. Eine besondere Herausforderung liegt folglich bei den Führungskräften des 21. Jahrhunderts. Sie müssen lernen, sich auf diese Gegebenheiten einzustellen, sich weiterzuentwickeln und ihre Fähigkeiten auch in fremden Nationen unter Beweis zu stellen. Es gilt, ein neues, besonderes Verständnis für fremde Kulturen zu entwickeln. Führungskräfte werden heutzutage noch weitestgehend über ihre fachlichen Fähigkeiten identifiziert, doch nun rückt die Entwicklung sozialer Kompetenzen in den Vordergrund. Denn ohne dieses Wissen und dessen Umsetzung, kann eine Führungskraft im interkulturellen Bereich wenig Erfolg versprechen. Eine Führungskraft, die im Heimatland Projekte erfolgreich abschließt, ist kein Garant für erfolgreiche Projektabschlüsse im internationalen Raum. Interkulturelle Kompetenzen sind heutzutage demnach unentbehrlich für den Erfolg einer Führungskraft. Unter diesem Gesichtspunkt sollte es stets im Interesse des Unternehmens sein, seine Führungskräfte adäquat auszubilden.

In der nachfolgenden Arbeit gehe ich auf die wichtigen Kompetenzen ein, die eine globale Führungskraft mit sich bringen muss. Soft Skills sind ein hierfür wichtiger Faktor, den es nicht zu unterschätzen gilt. Natürlich sind Fachkompetenzen die Grundlage der Arbeit jeder Führungskraft, jedoch möchte ich auf diese speziellen Fähigkeiten nicht weiter eingehen, da sie nicht Gegenstand meiner Untersuchungen sind und an dieser Stelle den Rahmen der Arbeit sprengen würden.

Im ersten Teil der Arbeit werden zunächst Begriffsgrundlagen, wie „Soft Skills“, „Interkulturelle Kompetenzen“ und Kultur, erläutert. Später wird auf den Führungsbegriff näher eingegangen sowie die wichtigen Führungsstile erklärt. Anhand von Hofstede's fünf Kulturdimensionen werden die grund-

sätzlichen Länderunterschiede zwischen Deutschland, Russland, China, Japan, Arabische Länder, Indien und Amerika festgestellt.

Weiterführend gehe ich auf kulturspezifische Eigenheiten und Differenzen der Verhaltensweisen sowie auf das Thema der interkulturellen Trainings ein.

## 2 Bedeutung von *Soft Skills* im interkulturellen Kontext

*Soft Skills*, soziale Kompetenzen oder auch weiche Fähigkeiten genannt, sind für Führungskräfte notwendig, um erfolgreich zu sein. Einfühlungsvermögen, Motivation und Kommunikation gehören genauso dazu wie das Aktive Zuhören und die Fähigkeit Konflikte adäquat zu lösen.<sup>1</sup> Demzufolge steht soziale Kompetenz nie als eine einzelne Fähigkeit da, sondern tritt immer in einer Gesamtheit von verschiedenen Teilbereichen auf. Man spricht folglich stets von *den sozialen Kompetenzen*.<sup>2</sup> Fachkompetenzen, die so genannten *Hard Skills*, die theoretisches und praktisches Fachwissen beinhalten, bilden gemeinsam mit den sozialen Kompetenzen die essentielle Grundlage einer Führungskraft.<sup>3</sup> In den folgenden Kapiteln gehe ich auf die wichtigsten Eigenschaften, die eine Führungskraft handhaben muss, ein. Interkulturelle Führungskräfte müssen nachfolgende Eigenschaften verinnerlicht haben und lernen diese Kompetenzen länder- und kulturspezifisch einzusetzen. Denn was in Deutschland motiviert, wie hierzulande kommuniziert wird oder wie auf die Mitarbeiter eingegangen wird, ist nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit den Ansprüchen, die in China, Japan, Indien oder weiteren Kulturen der Erde gestellt werden.

### 2.1 Motivation

Der wichtigste Antrieb den jeder Mensch besitzt, ist die persönliche Motivation. Jeder Mensch hat seine speziellen, individuellen Motive, die ihn täglich zur Leistung fordern. Motivation steigert die Zielerreichung, die Qualität der erledigten Aufgaben und die Bereitschaft neue Projekte anzunehmen. Motivation erzeugt Dynamik und Tatkraft eines jeden Individuums.<sup>4</sup> Schon allein die gemeinsame etymologische Herkunft der Begriffe „Motivation“, „Emotion“ und „Motiv“ zeigt deren wechselseitige Beeinflussung an. Alles sind Eigenschaften, die für den inneren Anreiz ausschlaggebend sind.

---

<sup>1</sup> vgl. Zellweger 2004, 13 ff.

<sup>2</sup> vgl. Kanning 2005, 21

<sup>3</sup> vgl. Zellweger 2004, 13 ff.

<sup>4</sup> vgl. Oppermann-Weber 2001, 150 ff.

Der Begriff der Motivation stammt aus dem Lateinischen<sup>5</sup> *movere* und *be-deutet* bewegen.<sup>6</sup> Seine Mitarbeiter zu bewegen und zu animieren, ihre Motivation zu intensivieren und zu bewahren, ist eine der elementarsten Fähigkeiten, die eine Führungskraft besitzen muss. Die Ziele des Unternehmens mit den speziellen Bedürfnissen der Mitarbeiter kooperativ in Einklang zu bringen, und somit das gesetzte Unternehmensziel auf hohem Niveau zu erreichen, ist die wohl größte Herausforderung, die eine Führungskraft zu bewältigen hat.<sup>7</sup> Essentiell für interkulturelle Führungskräfte ist vor allem, dass sie sich an den sozialen und kulturellen Normen und Werten der im Gastland herrschenden Kultur orientieren müssen. So wird ein Mitarbeiter in einem christlichen Kulturkreis eine andere Leistungsmotivation mit sich bringen als ein Mitarbeiter aus einer buddhistischen oder islamischen Kultur. Für Amerikaner ist beispielsweise das Geld ein wichtiger Motivationsfaktor – in China hingegen ist die kollektivistische Verpflichtung ein beachtlicher Motivationsträger.<sup>8</sup> Die Wirkung der Motivation ist demnach immer kulturgebunden.<sup>9</sup>

Es kann festgehalten werden, dass eine Führungskraft ihre Mitarbeiter nur dann zur Leistung bewegen kann, wenn sie ihre innersten Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle kennt und anerkennt. Diese kann die Führungskraft unter anderem durch das Aktive Zuhören und das Beobachten verschiedener nonverbaler Verhaltensweisen, wie Mimiken und Gestiken des Gesprächspartners, erkennen und dadurch ihre Empathiefähigkeit steigern.

Emotionale Intelligenz ist eine weitere Facette, die die Führungskraft besitzen muss, um ihre kulturell unterschiedlichen Mitarbeiter richtig zu motivieren.<sup>10</sup>

## 2.2 Emotionale Intelligenz

Um als Führungspersönlichkeit erfolgreich zu sein, ist die Emotionale Intelligenz ein bedeutungsvoller Aspekt.<sup>11</sup> Die eigenen Emotionen und Gefühle zu kennen und zu fühlen, diese sinnvoll sowie nutzbringend einzusetzen,

---

<sup>5</sup> vgl. Schlick/Marinho/Schlick 2007, 49

<sup>6</sup> Langenscheidts Taschenwörterbuch 1994, 665

<sup>7</sup> vgl. Niermeyer/Postall 2008, 41 ff.

<sup>8</sup> vgl. Hofstede 2006, 366

<sup>9</sup> vgl. Welge/Holtbrügge 2003, 195

<sup>10</sup> vgl. Schlick/Marinho/Schlick 2007, 224

<sup>11</sup> vgl. Goleman 2003, 22

---

die Fähigkeit der Selbstmotivation und die Begabung sich in seinen Gesprächspartner hineinzusetzen, sind wichtige Aspekte der Emotionalen Intelligenz. Diese Fähigkeiten zu besitzen, ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation und sichert die positive Wirkung der Führungskraft. Kann die Führungskraft die Emotionen ihrer Mitarbeiter lenken und in eine affirmative Richtung führen, diese somit für ihre Arbeit begeistern, werden die Mitarbeiter eine effektive und leistungsstärkere Arbeit erbringen.<sup>12</sup> Die Emotionale Intelligenz ist in vier Hauptgebiete untergliedert:

Das Erste ist das bewusste Wahrnehmen der eigenen Emotionen und das Verständnis dafür, was diese Gemütsbewegungen auslöst. Wichtig ist außerdem das Wissen um seine Talente und Defizite sowie das selbstkritische Beurteilen der individuellen Fähigkeiten. Zum Zweiten gehören diesen Hauptgebieten die Fertigkeiten an, unangebrachte Motivationen und Impulse zu unterdrücken, zu regulieren und zu revidieren. Hierzu gehört die Fähigkeit sich an fremde Umstände flexibel anzupassen und Probleme in eine positive Richtung zu lenken. Die Führungskraft sollte in ihrer leitenden Position die positiven Aspekte jeder Sachlage erkennen und ihren Mitarbeitern Integrität und Vertrauenswürdigkeit vermitteln.

Ein dritter Faktor der zu den Gebieten der Emotionalen Intelligenz gehört, beschreibt die Fähigkeit der Empathie, auf die ich im nachfolgenden Kapitel näher eingehen werde.

Seine Mitarbeiter zu motivieren, sie gezielt zu beeinflussen, um diese für ein bestimmtes Projekt zu überzeugen, zählen zum vierten Bereich der Emotionalen Intelligenz. Das Konfliktmanagement gehört in diese Kategorie genauso wie die Förderung der Mitarbeiter durch individuelle Feedbackgespräche.<sup>13</sup>

Weiterhin kann gesagt werden, dass die Emotionale Intelligenz der Grundstein der Sozialen Kompetenzen ist. Oppermann-Weber erklärt:

„Emotionale Intelligenz + Soziale Verantwortung = Sozialkompetenz“<sup>14</sup>

Emotionale Intelligenz ist daher wichtig, da sich durch diese die Bewusstheit der eigenen Empathie gegenüber fremden Individuen festigt.

---

<sup>12</sup> vgl. Golemann 2003, 21

<sup>13</sup> vgl. Goleman 2006, 61

<sup>14</sup> Oppermann-Weber 2001, 23

### 2.3 Empathie

Empathie ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzuversetzen, sich in die Person einzufühlen, um somit den Gesprächspartner zu verstehen, sowie seine Ängste, gleichermaßen wie seine Freude, nachempfinden zu können, seine Gedanken zu lesen, diese nachzuvollziehen und weiterzuführen. Dazu gehört ebenfalls die Fähigkeit, zu unterscheiden, was dem Gegenüber zusagt und was der Gesprächspartner ablehnt.<sup>15</sup> Durch die zunehmende Globalisierung wird dieser Teilbereich der Emotionalen Intelligenz für Führungskräfte immer bedeutsamer. Gerade im Umgang mit verschiedenen, ausländischen Kulturen ist das Wissen um die Gefühle des jeweils Anderen ein wichtiger Baustein, um erfolgreich zu sein. Umso bedachter die Führungskraft auf ihre Gesprächspartner eingehen kann, deren Gefühle wahrnimmt und diese intelligent zu berücksichtigen weiß, desto einfacher kann sie motivieren und eine ausgeglichene, inspirierende Arbeitsatmosphäre schaffen.<sup>16</sup> Dieses soziale Einfühlungsvermögen spielt für die Führungskraft eine enorme Rolle, denn dadurch, dass sie versucht zu verstehen, worum es den beteiligten Mitarbeitern geht, können Konflikte einfacher, schneller und konstruktiver gelöst werden.

Zu beachten ist ferner, dass Empathie nicht mit Mitleid verwechselt werden darf. Dies könnte unter Umständen falsch verstanden werden und die Mitarbeiter zusätzlich verletzen.<sup>17</sup>

### 2.4 Kommunikation im interkulturellen Kontext

*„Man kann nicht nicht kommunizieren“*  
Paul Watzlawick

Paul Watzlawick stellte fest, dass man nicht nicht kommunizieren kann.<sup>18</sup> Dies bedeutet, dass der Mensch – egal durch welches Verhalten – immer Informationen sendet und erhält, sei es durch ein Gähnen, ein Lächeln, einen Händedruck, die Stimmlage oder die räumliche Distanz zum Gesprächspartner. Demnach findet Kommunikation immer statt.

---

<sup>15</sup> vgl. Niermeyer/Postall 2008, 38

<sup>16</sup> vgl. Schlick/Marinho/Schlick 2007, 222 ff.

<sup>17</sup> vgl. Zellweger 2004, 64

<sup>18</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 2000, 53

Kommunikation, von lateinisch *communicare* (= teilen),<sup>19</sup> ist damit das bedeutsamste Informationsmittel einer Führungskraft. Rund 70 % der Arbeitszeit verbringt sie damit zu kommunizieren. Sie erkundigt sich bei ihren Mitarbeitern über das erledigte Arbeitspensum, tauscht Botschaften aus und führt Konversationen.<sup>20</sup> Da die Art und Weise der Kommunikation von Kultur zu Kultur enorme Unterschiede aufweist, ist es im interkulturellen Interaktionsprozess schwieriger, die gesendeten Botschaften seines Gesprächspartners zutreffend zu deuten. Die Führungskraft muss daher ihr Kommunikationsverhalten adaptieren und lernen, die gesendeten Botschaften zu analysieren, zu verstehen und verständlich zu erwidern.<sup>21</sup> Dabei geht es nicht nur um die verbale Kommunikation. Im interkulturellen Bereich wird auch ein großes Augenmerk auf die nonverbale und die paraverbale Kommunikation gelegt. Dadurch, dass die Führungskraft meist der Landessprache nicht mächtig ist, treten als Folge der Verständigungsprobleme häufiger Missverständnisse auf.<sup>22</sup> Kommunikation ist somit immer kulturgebunden.<sup>23</sup> Die Fähigkeit, interkulturell kommunizieren zu können, gilt es zu stärken, denn zukünftig wird sie weiter an Bedeutung gewinnen.<sup>24</sup> Nachfolgend gehe ich auf die drei oben genannten unterschiedlichen, aber sich doch wechselseitig ergänzenden Formen der Kommunikation sowie auf die indirekte und direkte Kommunikation ein. Ein kurzer Abriss zur Inhalts- und Beziehungsebene der Kommunikation folgt daraufhin.

#### **2.4.1 Verbale Kommunikation**

Ein fester Bestandteil jeder Kultur ist die dort gesprochene Sprache, die so genannte Muttersprache. Je nach Region des Landes wird neben der Hauptsprache eine aus ihr entwickelte Nebensprache neu definiert, der so genannte Dialekt.<sup>25</sup> Beispielsweise werden in Indien circa fünfzig unterschiedliche Hauptsprachen und achthundertvierundvierzig Dialekte gesprochen.<sup>26</sup> Auch in der VR China werden mehrere Hauptsprachen gesprochen

---

<sup>19</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 73

<sup>20</sup> vgl. Kühlmann 2008, 50

<sup>21</sup> vgl. Herbrand 2002, 37

<sup>22</sup> vgl. Goleman 2003, 450

<sup>23</sup> vgl. Bolten 2007a, 81

<sup>24</sup> vgl. Moosmüller in Otten/Scheitza/Cnyrim 2007, 49

<sup>25</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 80 ff.

<sup>26</sup> vgl. Ossola-Haring/Ruh 2008, 53

– zurzeit sind es sieben – wobei mit 71 % Mandarin als Hauptsprache dominiert. Auch hier kommt noch eine Vielzahl an Dialekten hinzu.<sup>27</sup>

Dadurch, dass viele Wörter eine große Bandbreite an Bedeutungen aufweisen können, treten durch mangelnde Kenntnis des Expatriates in der verbalen Kommunikation häufig Missverständnisse auf.<sup>28</sup> So bedeutet etwa das Wort „Nein“, welches für Deutsche klare Ablehnung aussagt, in Japan „Ja, Sie sollten aber nochmals fragen“.<sup>29</sup> Dieses Problem kann häufig bei den für Japan typischen Geschäftsessen auftreten. Wird einem Japaner beispielsweise ein Glas Wasser angeboten, wird er zunächst verneinen und darauf warten, nochmals gefragt zu werden. Sofort mit „Ja“ zu antworten und das Glas Wasser ohne zu zögern anzunehmen, gilt in der japanischen Kultur als unhöflich.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die verbale Kommunikation der Führungskraft ist das Beherrschen der *Lingua franca*.<sup>30</sup> Selbst in Indien ist das Sprechen der dort üblichen *Lingua franca* – gerade bei der großen die Vielzahl an Dialekten – unerlässlich für die Kommunikation. In Indien ist die *Lingua franca* das Englische.<sup>31</sup> Dies gilt auch für die internationale Wirtschaft des 21. Jahrhunderts.<sup>32</sup> Gerade in interkultureller Kommunikation, bei der Menschen mit verschiedener Muttersprache gemeinsam kommunizieren, ist die englische Sprache unerlässlich und wird deshalb als die wichtigste Sprache der Welt angesehen.<sup>33</sup> Schätzungen zufolge beherrschen circa 1,5 Milliarden Menschen die englische Sprache als Mutter-, Zweit- oder Fremdsprache. Dies hat zur Folge, dass die Führungskraft sich mit ihren Englischkenntnissen mit jedem vierten Menschen der Erde verständigen kann.<sup>34</sup>

---

<sup>27</sup> vgl. Bolten 2007a, 36

<sup>28</sup> vgl. Hecht-EI Minshawi 2008, 99

<sup>29</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 82

<sup>30</sup> *Lingua franca* wird heutzutage auch Verkehrssprache genannt. Dadurch wird eine Sprache bezeichnet, die es Menschen unterschiedlichster Herkunft ermöglicht, miteinander zu kommunizieren. vgl. <http://www.sprachenlernen24-blog.de/sprachen-der-welt-was-ist-eine-lingua-franca/>, letzter Zugriff am 11.07.2010

<sup>31</sup> vgl. Ossola-Haring/Ruh 2008, 53

<sup>32</sup> vgl. Knapp in Bergemann/Sourisseaux 2003, 122

<sup>33</sup> vgl. Rothlauf 2006, 144

<sup>34</sup> vgl. <http://www.sprachenlernen24-blog.de/sprachen-der-welt-was-ist-eine-lingua-franca/> letzter Zugriff am 11.07.2010

Doch auch diese Sprache ist in zahlreiche verschiedene Varianten geteilt. So spricht ein Australier *australian englisch*, der Chinese *chinese englisch* und der Engländer das klassische *oxford englisch*.<sup>35</sup>

Eine weitere Problematik der *Lingua franca* liegt in der Sprachkompetenz der beiden Gesprächspartner. So wird der Gesprächspartner, der die *Lingua franca* besser beherrscht, in vielen Verhandlungen einen Vorteil gegenüber dem unterlegenen Gesprächspartner haben.<sup>36</sup> Trotzdem gehört es zu den wichtigen und notwendigen Fähigkeiten der globalen Führungskraft, diese Sprache fließend zu beherrschen, um sich in einem fremden Kulturkreis auch verbal verständigen zu können.

Wichtig zu erwähnen ist auch, dass die Sprache der wichtigste Faktor zur Unterscheidung der verschiedenen Kulturen ist.<sup>37</sup> Doch auch nonverbal miteinander kommunizieren zu können, gehört zu den wichtigen Fähigkeiten, die eine Führungskraft mitbringen muss.

#### **2.4.2 Nonverbale Kommunikation**

In den mannigfachen Völkern der Erde herrscht eine Fülle an nonverbalen Kommunikationsweisen, die einige Missverständnisse hervorrufen können.

Die nonverbale Kommunikation ist nicht sofort offensichtlich und wird von den beiden Gesprächspartnern meist weniger bewusst wahrgenommen.<sup>38</sup> Nonverbale Kommunikation ist immer von der kulturspezifischen Verhaltensweise des jeweiligen Landes geprägt. Jede Nation hat ihre individuellen Symbole, Zeichen und Gesten, durch die einheitlich kommuniziert werden kann. Der Blick- und Körperkontakt gehören ebenfalls zu wichtigen Bestandteilen der nonverbalen Kommunikation. Beispielsweise ist die räumliche Distanz zwischen den Gesprächspartnern in den arabischen Ländern geringer als bei Deutschen. So kann wenig oder kein Körperkontakt von Arabern als unzureichendes Geschäftsinteresse gedeutet werden.

Genauso ist das typische Lächeln eines asiatischen Gesprächspartners nicht immer ein positives Zeichen. Es kann auch ein Zeichen von Frust oder Missstimmung sein. In der asiatischen Kultur wird den Menschen von

---

<sup>35</sup> vgl. Bolten 2007a, 34 ff.

<sup>36</sup> vgl. Knapp in Bergemann/Sourisseaux 2003, 122 f.

<sup>37</sup> vgl. Rothlauf 2006, 142

<sup>38</sup> vgl. Knapp in Bergemann/Sourisseaux 2003, 117

klein auf beigebracht durch ein Lächeln schlechte Gedanken zu unterdrücken und somit nicht jedem seinen Unmut öffentlich zu zeigen.<sup>39</sup>

Ein weiteres wichtiges Beispiel möchte ich im Hinblick auf die Gesten geben. In Deutschland und Amerika ist die Geste des O.K.-Zeichens selbstverständlich und bedeutet immer, dass etwas *in Ordnung* ist. (Daumen und Zeigefinger bilden hierbei einen Kreis, die restlichen Finger bleiben gestreckt). Diese Geste kann allerdings auch weitere Bedeutungen haben, über die sich der Expatriates vorher informieren sollte.<sup>40</sup> In Frankreich bedeutet dieses Zeichen *Null*. Wendet man diese Geste hingegen in der japanischen Kultur an, gilt sie als eine Herausforderung, um finanzielle Angelegenheiten zu besprechen.<sup>41</sup>

Im schriftlichen Gebrauch äußert sich die nonverbale Kommunikation unter anderem durch Bilder, Zeichnungen und Farben.<sup>42</sup> Für die interkulturelle Führungskraft ist es demnach auch mit ausreichender Sprachkenntnis von großer Bedeutung, die nonverbalen und weiterführend auch die paraverbalen Zeichen seines Gegenübers richtig zu interpretieren.

### 2.4.3 Paraverbale Kommunikation

Für eine interkulturelle Führungskraft ist es ebenfalls wichtig sich auf die paraverbale Kommunikation einzustellen. Auch diese Art der gemeinsamen Verständigung, die sich durch die Tonlage, die Konversationslautstärke, durch Redepausen oder auch das Lachen äußert<sup>43</sup>, ist ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Kommunikation.<sup>44</sup> Jeder Mensch vermittelt mit seinen Verhaltensweisen Informationen. Somit kann eine Person sich nicht nicht verhalten.<sup>45</sup> So hat beispielsweise auch ein langes Schweigen seine Bedeutung. Durch eine Redepause können von Kultur zu Kultur verschiedene Umstände ausgedrückt werden. Die Herausforderung im interkulturellen Bereich ist es, dieses Verhalten kulturspezifisch zu verstehen. So hat eine deutsche Führungskraft einen anderen Grund, eine lange Redepause einzuhalten, als eine chinesische Führungskraft ihn hat.

---

<sup>39</sup> vgl. Herbrand 2002, 40

<sup>40</sup> vgl. Knapp in Bergemann/Sourisseaux 2003, 117

<sup>41</sup> vgl. Schreiner 2009, 32

<sup>42</sup> vgl. Bolten 2007a, 23

<sup>43</sup> vgl. Bolten 2007a, 23

<sup>44</sup> vgl. Rothlauf 2006, 151 ff.

<sup>45</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 2000, 51

Die Lautstärke einer indischen Konversation ist im Gegensatz zu der bei uns üblichen Redelautstärke um so vieles lauter, dass diese europäischen Völkern aggressiv erscheint.<sup>46</sup>

In einigen arabischen und afrikanischen Ländern wird die Lautstärke der Konversation als ein Mittel eingesetzt, dem Gesprächspartner zu signalisieren, dass nun ein Sprecherwechsel vollzogen werden soll. Dies gilt wenn mehrere Gesprächspartner das Rederecht erhalten wollen. So macht sich der einzelne Sprecher lautstark aufmerksam. Hierzulande würde diese Lautstärke auf einen Streit oder eine Diskussion hindeuten.<sup>47</sup>

Die interkulturelle Führungskraft muss also nicht nur das eigentliche Wort übersetzen und dessen Konnotation richtig interpretieren können, sie muss sich auch der paraverbalen Aspekte bewusst werden.<sup>48</sup>

#### 2.4.4 Direkte oder indirekte Kommunikation

Unterschieden werden können länderspezifische Kommunikationsstile ebenfalls durch die *High-* oder *Low-context-Kommunikation*, die sogenannte indirekte oder direkte Kommunikation. Kulturen, die die *High-context-Kommunikation* bevorzugen geben meist indirekte Aussagen ab. Mitteilungen werden hierbei durch nonverbale Kommunikation unterstützt.<sup>49</sup> In den USA wird beispielsweise die *Low-context-Kommunikation* präferiert und somit sprachlich direkt kommuniziert.<sup>50</sup> Die arabischen Länder stehen dem gegenüber und sind für die *High-context-Kommunikation* bekannt.<sup>51</sup> Schnell äußert sich der Unterschied zwischen der *Low-* und der *High-context-Kommunikation*, wenn es darum geht Kritik anzubringen, eine Entscheidung anzuzweifeln, oder wenn unangenehme Themen angesprochen werden müssen. Während im asiatischen Raum stets die Harmonie gewahrt werden soll, sprechen Menschen europäischer Kulturen Konflikte oder Probleme direkt an.<sup>52</sup> Diese Diskrepanz kann schnell zu Konflikten zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern führen und schlimmstenfalls eskalieren.

---

<sup>46</sup> vgl. Herbrand 2002, 40 ff.

<sup>47</sup> vgl. Knapp in Bergemann/Sourisseaux 2003, 116

<sup>48</sup> vgl. Rothlauf 2006, 152

<sup>49</sup> vgl. Jammal 2003, 40

<sup>50</sup> vgl. Knapp in Bergemann/Sourisseaux 2003, 119

<sup>51</sup> vgl. Jammal 2003, 40

<sup>52</sup> vgl. Herbrand 2002, 41

#### 2.4.5 Das Verhältnis von Inhalts- und Beziehungsaspekt

Zunächst einmal kann festgehalten werden, dass jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt beinhaltet.<sup>53</sup> Da die Gewichtung dieser beiden Aspekte von Kultur zu Kultur verschieden ist, kann die zwischenmenschliche Kommunikation auch hierbei zu weiteren Missverständnissen führen. Ein Beispiel dafür sind Kulturen, bei denen der Beziehungsaspekt häufiger im Fokus der Kommunikation steht. Fragt hier ein Ortsunkundiger nach dem Weg, so würde ihm dort niemand antworten, dass er ihn nicht kenne, sondern lieber hilfsbereit eine beliebige und freundliche Wegbeschreibung geben.<sup>54</sup> Dementsprechend ist es egal, ob die Information, die gesendet wird, der Wahrheit entspricht oder nicht. Während der Inhaltsaspekt die eigentlichen Informationen weitergibt<sup>55</sup>, die sich auf die Tatsachen, Themen und Ereignisse beziehen<sup>56</sup>, zeigt der Beziehungsaspekt dem Gesprächspartner an, wie diese aufzufassen sind. Dieser Aspekt spiegelt folglich die emotionale Ebene – die Beziehung der Gesprächspartner – wieder.<sup>57</sup> Auch wenn jede Kommunikation einen Inhalts- und Beziehungsaspekt beinhaltet, ist der Beziehungsaspekt von größerer Bedeutung und bestimmt somit wie das Gesagte verstanden wird.<sup>58</sup>

#### 2.5 Das Aktive Zuhören

Im Hinblick auf die Kommunikation im Allgemeinen und die interkulturelle Kommunikation im Speziellen, ist das Aktive Zuhören ein weiterer wichtiger Faktor, den die Führungskraft beherrschen muss. Durch das Aktive Zuhören wird die Führungskraft von ihrem Gesprächspartner ernst genommen und gewinnt das Vertrauen ihrer Mitarbeiter. Da sich die Führungskraft im interkulturellen Austausch nicht auf ihre Muttersprache verlassen kann, ist im Umgang mit einer fremden Sprache und einer anderen Kultur das Aktive Zuhören von besonderer Bedeutung. Durch Aktives Zuhören können Konflikte und sprachlich bedingte Missverständnisse frühzeitig abgewendet werden.<sup>59</sup>

---

<sup>53</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 2000, 53

<sup>54</sup> vgl. Herbrand 2002, 42

<sup>55</sup> Watzlawick/Beavin/Jackson 2000, 56

<sup>56</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 79

<sup>57</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 79

<sup>58</sup> vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 2000, 56

<sup>59</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 91

Aktives Zuhören beschränkt sich nicht ausschließlich auf das eigentliche Zuhören, vielmehr soll die Führungskraft an dieser Stelle die Emotionen ihres Gesprächspartners deuten und seinen Gefühlszustand erkennen. Es geht darum herauszuhören, wie sich die Tonlage des Gesprächspartners verändert. Wird sie hell und fröhlich, kann die Führungskraft davon ausgehen, dass der Gesprächspartner zufrieden ist, wird sie jedoch dunkler und leiser, lässt sich daraus schließen, dass ihn eventuell etwas bedrückt.<sup>60</sup>

Das Aktive Zuhören wird in drei Stufen unterteilt: Zunächst signalisiert die Beziehungsebene, dem Gesprächspartner deutlich, dass man ihm zuhört. Die Führungskraft sollte sich dabei nur auf ihren Gesprächspartner fokussieren und anderweitige Störquellen, wie beispielsweise das Klingeln eines Telefons, beseitigen. Die zweite Stufe ist das inhaltliche Verständnis, in der das Aktive Zuhören tatsächlich stattfindet. Durch kurze Zusammenfassungen des vom Gesprächspartner Gesagten (Paraphrasierungen) wird das inhaltliche Verständnis geprüft. Als dritte Stufe versteht sich das Verbalisieren der Gefühle. Dies beschreibt die Kunst, „dem anderen aus dem Herzen zu sprechen“<sup>61</sup> Diese Gefühle sprachlich oder durch Gesten zum Ausdruck zu bringen, setzt ein bereits bestehendes Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft voraus und ist nicht immer angebracht. Gesagt werden kann aber, dass es zu den Eigenschaften einer guten Führungskraft gehört, immer auch den subjektiven Standpunkt eines Mitarbeiters nachvollziehen und verstehen zu können und diesen in Worte zu fassen.<sup>62</sup>

Zu beachten ist jedoch, dass diese Art des Zuhörens nur dann verwendet werden sollte, wenn es auch zwingend notwendig erscheint und wenn die Führungskraft dabei authentisch sein kann. Bei einer verständlichen Frage und einer klaren Sachlage ist das Aktive Zuhören unangebracht und kann zu Verwirrung und Missstimmung führen.<sup>63</sup>

Wichtig ist jedoch, dass sich die Führungskraft für das Aktive Zuhören immer Zeit nehmen sollte. Ist sie beschäftigt und kann sich somit nicht voll und ganz auf ihren Gesprächspartner einlassen, sollte das Gespräch vertagt werden.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> vgl. Wellhöfer 2004, 138 ff.

<sup>61</sup> Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2001, 73

<sup>62</sup> vgl. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2001, 73 f.

<sup>63</sup> vgl. Wellhöfer 2004, 138 ff.

<sup>64</sup> vgl. Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2001, 71

### 3 Führen in international agierenden Unternehmen

*„Globalisierung beginnt nicht bei den Exportquoten,  
sie beginnt in den Köpfen der Manager.“*

Roland Berger (\*1937), dt. Unternehmensberater

Um heutzutage in internationalen Unternehmen erfolgreich zu sein und eine Führungsposition auch längerfristig besetzen zu können, wird ein großes Maß an interkultureller Kompetenz gefordert. Intensive Vorbereitungen auf länderspezifische Unterschiede sollten zum Standard einer jeden Führungskraft gehören. Ob im nationalen Unternehmen oder bei Auslandsbesuchen – Interkulturelles Führen ist eine neue Herausforderung, die es zu meistern gilt –.<sup>65</sup> Diese Herausforderung besteht vor allem darin, die Globalität nicht außer Acht zu lassen, sich aber immer auf die kulturellen Werte des jeweiligen Landes zu besinnen.<sup>66</sup>

#### 3.1 Das Phänomen der Globalisierung

Durch die sogenannte Globalisierung hat sich die derzeitige Unternehmenskultur in vielerlei Hinsicht gewandelt. Die tätigen Führungskräfte und die Unternehmen müssen sich zunehmend auf neue kulturelle Besonderheiten und auf die teilweise fremdartigen Ansprüche der Mitarbeiter adäquat einstellen.<sup>67</sup> Doch was bedeutet eigentlich Globalisierung? Darauf möchte ich im Folgenden eingehen und erklären, was unter jenem Begriff zu verstehen ist.

Es ist bekannt, dass seit den sechziger Jahren die internationalen Wirtschaftsbeziehungen wachsen, und die Unternehmen sich bemühen einen weltumfassenden Arbeitsmarkt zu schaffen. Dieses Phänomen nennt man Globalisierung.<sup>68</sup> Grenzenüberschreitender Handel wird nicht erst seit kurzem betrieben. Schon vor einigen tausend Jahren wurden viele Güter und Waren zwischen verschiedenen Ländern ausgetauscht und es entstand damit ein Netzwerk von dem die beteiligten Völker profitierten.<sup>69</sup> Weiterhin wird festgestellt, dass schon seit vielen Jahren eine Umstrukturierung der

---

<sup>65</sup> vgl. Hecht-EI Minshawi 2008, 10

<sup>66</sup> vgl. Pinnow 2006, 21

<sup>67</sup> vgl. Niermeyer/Postall 2008, 7

<sup>68</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 2

<sup>69</sup> vgl. Brock 2008, 14 ff.

weltweiten Unternehmen und des dort laufenden Wettbewerbs stattfindet. Allein der Begriff der Globalisierung findet erst seit kurzem sein Ansehen in der Wirtschaft.<sup>70</sup> Globalisierung wird als ein Prozess verstanden, der am effizientesten durch seinen Anfangs- und seinen Endpunkt markiert werden kann. Die Globalisierung findet also ihren Auftakt im Zustandekommen einer Beziehung zu einem Handelspartner eines anderen Landes und gipfelt in der Schaffung und Nutzung eines global aktiven Netzwerkes.<sup>71</sup> Dies bedeutet, ein Unternehmen weltweit zu vermarkten, Zweigstellen in fremden Nationen zu gründen, die dortigen Märkte effizient zu nutzen, und damit die Gewinne zu steigern.

Der globalisierte Markt birgt sowohl ökonomische Chancen als auch Risiken. Doch die Firmen, die dieses Phänomen frühzeitig erkannten und sich erfolgreich an die neuen Gegebenheiten anpassten, erlebten einen wahren Boom und konnte ihre Gewinne in großem Maße maximieren. Ausschließlich national agierende Unternehmen haben dagegen geringe Gewinnaussicht und müssen gegebenenfalls mit schweren Umsatzeinbußen leben.<sup>72</sup>

Um ganzheitlichen Erfolg zu haben, ist es daher notwendig, interkulturelle Kompetenzen zu entwickeln.

## 4 Interkulturelle Kompetenz

Was bedeutet es, *interkulturell kompetent* zu sein? Wie wird überhaupt zunächst der Begriff *Kultur* verstanden? Um ein Verständnis für interkulturelle Kompetenz zu schaffen, gehe ich im Nachfolgenden auf wichtige Begriffsgrundlagen ein. Es kann jedoch schon jetzt festgestellt werden, dass jede individuelle Person für ihre interkulturelle Kompetenz selbst verantwortlich ist.<sup>73</sup> Je umfangreicher der Kontakt zu fremden Ländern und Menschen ist, desto sensibler wird die Führungskraft im Umgang mit neuen Kulturen.<sup>74</sup> Zunächst möchte ich einige Worte zur Begriffsabgrenzung *multikulturell* – *interkulturell* finden. Der Begriff *multikulturell* stammt aus dem lateinischen

---

<sup>70</sup> vgl. Theurl 2001, 3

<sup>71</sup> vgl. Theurl 2001, 12 ff.

<sup>72</sup> vgl. Welge/Holtbrügge 2003, 28

<sup>73</sup> vgl. Bolten 2007a, 10

<sup>74</sup> vgl. Bolten 2007a, 35 ff.

*multus*<sup>75</sup> und bedeutet *viel, zahlreich* oder *reichlich*. Multikulturalität ist somit ein Zusammentreffen verschiedener Kulturen, die sich jedoch nicht wechselseitig beeinflussen.

Interkulturell geht aus dem lateinischen Wort *inter* ab<sup>76</sup>, und wird durch die Begriffe *zwischen* und *mitten* übersetzt.<sup>77</sup> Im Gegensatz zur Multikulturalität kommt es hier zu einer wechselseitigen Beeinflussung der Kulturen.

Auch der Begriff Kompetenz ist lateinischen Ursprungs und bedeutet *Zusammentreffen*<sup>78</sup>. Interkulturelle Kompetenzen sind demnach die Gesamtheit aller Fähigkeiten, zum Beispiel Fachkompetenzen, soziale Kompetenzen oder individuelles Wissen. Diese müssen von der Führungskraft verinnerlicht und effizient an den jeweiligen interkulturellen Handlungskontext angepasst werden.<sup>79</sup> Interkulturelle Kompetenz gliedert sich in drei Dimensionen, die im Nachfolgenden erklärt werden.

#### 4.1 Dimensionen interkultureller Kompetenz

Wie im vorangegangenen Punkt festgestellt wurde, handelt es sich bei interkultureller Kompetenz nicht um eine alleinstehende Schlüsselqualifikation. Vielmehr ist hier ein Zusammenagieren vieler verschiedener Faktoren zu verstehen. Diese äußern sich in folgenden drei Dimensionen:

##### 1. *Kognitive Dimension der interkulturellen Kompetenz*

Die kognitive<sup>80</sup> Dimension beinhaltet das Wissen um die Differenzen und die Gemeinsamkeiten der fremden Kultur. Das damit verbundene interkulturelle Wissen trägt maßgeblich dazu bei, die Fremdartigkeit der Kultur zu verstehen.<sup>81</sup> Dazu zählt beispielsweise, dass die Führungskraft die Andersartigkeit anerkennt, um Kommunikationsregeln der jeweiligen Kultur weiß, und auch bei enttäuschenden Erlebnissen ihr Selbstbewusstsein und ihre Motivationsfähigkeit aufrechterhalten kann.<sup>82</sup>

---

<sup>75</sup> vgl. Bolten 2007b, 22

<sup>76</sup> vgl. Bolten 2007b, 22

<sup>77</sup> Langenscheidts Taschenwörterbuch 1994, 287

<sup>78</sup> vgl. Kurtz/Pfadenhaer 2010, 238

<sup>79</sup> vgl. Bolten 2007b, 112

<sup>80</sup> kognitiv (adj.) = die Erkenntnis betreffend. Duden Band 1 2004, 553

<sup>81</sup> vgl. Herbrand 2002, 33

<sup>82</sup> vgl. Scheitza in Otten/Scheitza/Cnyrim 2007, 92

## 2. *Affektive Dimension der interkulturellen Kompetenz*

Die affektive<sup>83</sup> Dimension beschreibt die interkulturelle Sensibilität. Kulturbedingte Probleme zu erkennen und interkulturelle Begegnungen richtig deuten zu können, sind wichtige Grundlagen einer Führungskraft. Diese können nur durch Offenheit, Toleranz, Empathie und Geduld erreicht werden.<sup>84</sup> Weiterhin gehören die Unvoreingenommenheit und der Respekt vor den Sitten und Bräuchen der anderen Kultur zur affektiven Dimension.<sup>85</sup>

## 3. *Kommunikativ-verhaltensbezogene Dimension*

Die dritte Dimension spiegelt sich in der interkulturellen Handlungsfähigkeit wieder. Im Umgang mit anderen Kulturen sollte die Führungskraft der Andersartigkeit offen begegnen und ihr Denken und Handeln darauf ausrichten. Tut sie dies nicht würde dies zwangsläufig zu Handlungsunfähigkeit und zu Misserfolg führen.

Verhaltensaspekte, wie zum Beispiel die Fähigkeit richtig zu kommunizieren, Konflikte für beide Parteien adäquat zu lösen sowie verhaltensangepasst zu interagieren<sup>86</sup>, ergänzen somit die kognitive und die affektive Dimension der interkulturellen Kompetenz.<sup>87</sup>

## 4.2 Kultur – Eine Begriffserklärung

Der Begriff Kultur leitet sich aus dem lateinischen Wort *cultura* ab, was so viel heißt wie *Bearbeitung, Bebauung, geistige Pflege*.<sup>88</sup> Es finden sich viele Definitionen für den Begriff Kultur. Hier greife ich zunächst die Definition von Herbrand auf:

„Unter Kultur wird ein System kollektiver Werte und Normen verstanden, das im Rahmen der Sozialisation von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe, bewusst oder unbewusst, von jeder Generation erneut erlernt und verinnerlicht wird.“<sup>89</sup>

<sup>83</sup> affektiv (adj.) = gefühlsbetont. Duden Band 1 2004, 140

<sup>84</sup> vgl. Herbrand 2002, 33

<sup>85</sup> vgl. Scheitza in Otten/Scheitza/Cnyrim 2007, 92

<sup>86</sup> vgl. Scheitza in Otten/Scheitza/Cnyrim 2007, 92

<sup>87</sup> vgl. Herbrand 2002, 34

<sup>88</sup> Herkunftswörterbuch 2004, 244

<sup>89</sup> Herbrand 2002, 15

Daraus resultiert, dass jeder Mensch in seiner speziellen Kultur aufwächst. Normen und Werte werden auf die nächste Generation der Gemeinschaft übertragen und weitergeführt.

Auch Hofstede erklärt den Kulturbegriff auf ähnliche Art und Weise und spricht von der *mentalen Software*. Diese wird durch soziale Beziehungen *programmiert*. Anfangs prägt die Familie, da diese das erste soziale Umfeld eines Menschen darstellt. Dieses soziale Umfeld erweitert sich später um neue Kontakte, wie beispielsweise Schulkameraden oder Arbeitskollegen. In diesem Rahmen sind die Interaktionen<sup>90</sup> zwischen Mitmenschen leicht verständlich und Reaktionen können durch bestimmte Verhaltensweisen vorhergesehen und gedeutet werden. Dies kommt daher, dass diese Menschen eben durch die gleiche *mentale Software* geprägt wurden, die dann als Kultur bezeichnet wird.<sup>91</sup>

Kultur ist folglich nicht angeboren, sondern wird immer durch wechselseitige Handlungen erlernt. Innerhalb eines kulturellen Kollektives kann somit ohne Verständigungsprobleme kommuniziert und interagiert werden.<sup>92</sup> Kultur wird weiterhin als ein Orientierungssystem verstanden, das sich unter anderem durch die Sprache, die Religion und ein bestimmtes Verhalten bildet.<sup>93</sup> Deutlich wird dies, wenn man sich die kulturellen Rahmenbedingungen einmal näher anschaut. Nachfolgend werden diese kulturspezifischen Unterschiede in der sogenannten *Kulturzwiebel* erklärt.

### 4.3 Die Kulturzwiebel

---

<sup>90</sup> Watzlawick/Beavin/Jackson 2000, 50: wechselseitiger Ablauf von Mitteilungen zwischen zwei oder mehreren Personen.

<sup>91</sup> vgl. Hofstede 2006, 3 ff.

<sup>92</sup> Herbrand 2002, 15

<sup>93</sup> vgl. Thomas/Hagemann/Stumpf in Bergmann/Sourisseaux 2003, 239

Der Facettenreichtum einer Kultur kann anhand der *Kulturzwiebel* am deutlichsten beschrieben werden. Jede Kultur wird in verschiedene Ebenen



unterteilt. Die *Kulturzwiebel* verdeutlicht diese Ebenen in Form der einzelnen Zwiebelschalen, die als Symbole, Helden, Rituale und Werte der speziellen Kultur bezeichnet werden.<sup>94</sup> Die *Symbole* sind die lichsten Manifestationen einer Kultur. halb haben diese auf der äußersten Schale der Zwiebel ihren Platz gefunden. Die *Helden* und *Rituale* einer bestimmten Kultur finden

sich in den mittleren Schalen. Die am tiefsten liegenden Manifestationen sind die *Werte* des Kulturkreises.

Symbole können nur durch die Menschen verstanden werden, die ein und derselben Kultur angehören. Sie äußern sich in Form von Gesten, Bildern oder Objekten. Auch die jeweilige Sprache oder die kulturspezifische Kleidung (zum Beispiel Burka oder Sarong) gehören zur Kategorie der Symbole. Dies sind kulturelle Faktoren, die auf den ersten Blick zu erkennen sind und die verschiedenen Völker äußerlich unterscheiden. Symbole verbreiten sich schnell und werden oft von anderen kulturellen Gruppen imitiert (zum Beispiel in der Welt der Mode).<sup>95</sup> Sie geben demnach einen ersten Einblick in die Kultur. Auch das Verhalten am Arbeitsplatz vermittelt einen ersten kulturellen Eindruck. So arbeiten deutsche Führungskräfte lieber isoliert in einem Einzelbüro, wohingegen amerikanische oder auch japanische Mitarbeiter und Führungskräfte ein Großraumbüro bevorzugen.<sup>96</sup>

Als *Helden* werden reale Menschen, sowohl bereits verstorbene als auch heute lebende, sowie fiktive Personen bezeichnet. Diese können unter anderem beliebte Politiker, Computerhelden, Comicfiguren oder auch Schauspieler sein. In den USA wäre solch eine Heldin beispielsweise Marilyn Monroe, in Frankreich zum Beispiel Brigitte Bardot. Popeye dient ebenso als Vorbild („Esst Spinat, damit ihr groß und stark werdet.“) wie Superman oder Batman, die schwächeren Personen helfen und Menschen retten.<sup>97</sup> Ein gutes Beispiel für Deutschland ist Boris Becker, der durch sei-

<sup>94</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 40

<sup>95</sup> vgl. Hofstede 2006, 70 ff.

<sup>96</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 41

<sup>97</sup> vgl. Hofstede 2006, 8

ne damaligen Tenniserfolge zum deutschen Helden wurde, und auch heute noch sehr präsent in den Medien ist. Die Nation will auch nach Jahren wissen, wie es ihrem Tennisidol ergeht. Ein neuer Held dieser Zeit könnte im Zuge der letzten Fußball Weltmeisterschaft der deutsche Nationalspieler Mehmet Özil werden. Er gilt schon jetzt als Idol für junge Teenager. Diese, durch die Medien geprägten, individuellen Persönlichkeiten werden in der jeweiligen Kultur hoch angesehen und sind dementsprechend große Orientierungsvorbilder.<sup>98</sup>

*Rituale* äußern sich beispielsweise in alltäglichen Begrüßungsformeln und in sozialen und religiösen Bräuchen.

Diese können unter anderem der jährlich wiederkehrende Karnevalsumzug, das kollektive Mitfiebern während der Fußballweltmeisterschaft, oder die Art und Weise wie Ostern oder Weihnachten gefeiert wird, sein.<sup>99</sup>

Diese Rituale werden nicht zur Zielerreichung bestimmter Handlungen benötigt, sind aber in der jeweiligen Kultur ein bedeutsamer sozialer Faktor. Sie können den Gruppenzusammenhalt einer Gemeinschaft stärken.

Symbole, Helden und Rituale sind für andere Völker und fremde Kulturen offensichtlich und leicht zu erkennen. Doch ist festzuhalten, dass es sich bei diesen ersten drei Ebenen des Zwiebelmodells nur um die oberflächlichen kulturellen Merkmale handelt, die fremde Kulturen nicht interpretieren und somit auch nicht als Ganzes verstehen können.<sup>100</sup>

Den Mittelpunkt und damit den Kern einer Kultur bilden die *Werte*. Die *Werte* einer jeweiligen Kultur unterteilen die Welt in Kategorien die bestimmte Sachverhalte in positiv oder negativ, bzw. in gesellschaftlich akzeptiert oder nicht akzeptiert, untergliedert. Diese Auffassungen sind immer von Gefühlen geprägt<sup>101</sup>, und tendieren zu einem Positiv- oder Negativpol. So wird die Umwelt beispielsweise als *gut* oder *böse*, *schön* oder *hässlich*, *anständig* oder *unanständig*, *erlaubt* oder *verboten* eingestuft.<sup>102</sup>

Bezogen auf die Unternehmen sind diese Werte durch die Qualität der geleisteten Arbeit, den freundlichen Kontakt zu den Kunden und auch durch die Eigeninitiative der Mitarbeiter festzustellen. Zu den *Werten* gehören in dieser vierten und damit elementarsten Ebene der Kultur auch die Normen einer Kultur. Durch diese Normen werden die vermittelten Werte

---

<sup>98</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 42

<sup>99</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 42 ff.

<sup>100</sup> vgl. Hofstede 2006, 9

<sup>101</sup> Blom/Meier 2002, 43

<sup>102</sup> vgl. Hofstede 2006, 9 ff.

im alltäglichen Leben realisiert. Werte definieren gewissermaßen, was eine Person tun soll; die Normen bestimmen dann das tatsächliche Verhalten einer Person.<sup>103</sup>

Abschließend kann festgehalten werden, dass nicht alle spezifischen Differenzen von Menschen einer fremden Kultur erkannt werden können. Wichtig für Führungskräfte im 21. Jahrhundert ist deshalb, dass sie die kulturelle Vielfalt nicht nur cursorisch betrachten, sondern sie verstehen und verinnerlichen.

#### **4.4 Unternehmenskultur**

*Corporate Culture* oder auch *Corporate Identity* sind die Begriffe unter denen man Unternehmenskultur zusammenfassen kann.<sup>104</sup> Jedes Unternehmen hat seinen eigenen individuellen Charakter. Dieser bildet sich meist nach einigen Jahren heraus und festigt sich immer deutlicher.

Dieser orientiert sich an den Richtlinien und Einflüssen, die in der dort vorherrschenden Kultur zu finden sind. Doch auch die Unternehmensgrundsätze und die Unternehmensphilosophie spielen dabei eine wichtige Rolle.<sup>105</sup> Handelt es sich um ein internationales Unternehmen, so wird die Unternehmenskultur durch mehrere differenzierte Kulturen und nicht ausschließlich durch eine Landeskultur geprägt. Zusammengefasst bilden alle Werte, Normen und Einstellungen der Unternehmung die allgemeine Unternehmenskultur.

Im Zuge der Globalisierung und den damit verbundenen neuen Unternehmensverbindungen sollte eine Unternehmenskultur im 21. Jahrhundert eine bestimmte Flexibilität aufweisen, da es hier nicht von Vorteil ist auf eine einzige, monokulturell ausgerichtete Unternehmensphilosophie zu setzen.<sup>106</sup> Führungskräfte müssen sich ebenfalls an die bestehenden Unternehmenskulturen anpassen. Vor allem in ausländischen Unternehmen müssen die Richtlinien und Eigenheiten der anderen Kultur anerkannt und geschätzt werden. Die Führungskultur ist eng mit der Unternehmenskultur verbunden. Sie beeinflussen sich gegenseitig, sodass die persönlichen

---

<sup>103</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 43

<sup>104</sup> vgl. Wiesner/Bernecker 2005, 117

<sup>105</sup> vgl. Kutschker/Schmid 2008, 684

<sup>106</sup> vgl. Bolten 2007a, 93

Ziele der Führungskraft mit denen der Unternehmenskultur im Einklang sein müssen.<sup>107</sup>

## 5 Interkulturelle Führung

In allen Kulturen müssen Menschen geführt werden. Die Arbeit muss geplant und koordiniert werden, Ziele müssen erreicht werden, und der Arbeitsablauf gut organisiert sein. Die Art und Weise, wie dies geschieht, ist jedoch von Kultur zu Kultur verschieden, sodass Führung immer in einem kulturspezifischen und in einem globalen Kontext steht.<sup>108</sup> Die Führungsaufgabe muss demgemäß länder- und kulturspezifisch angegangen werden.<sup>109</sup> Im Folgenden gehe ich zunächst auf den Begriff der *Führung* ein, bevor ich die unterschiedlichen Führungsstile genauer betrachten werde.

### 5.1 Was ist Führung

Der Begriff der Führung existiert bereits genau so lange wie die Menschen auf unserer Erde leben. In den fünfziger und sechziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts wurden die ersten Führungstheorien vorgestellt.<sup>110</sup> Die Bibliotheken beherbergen eine Vielfalt an Büchern, die Informationen über den Begriff der Führung liefern.<sup>111</sup> Dennoch stellt sich die Frage, wie Führung definiert wird. Eine Definition des Begriffs gibt Wunderer, indem er sagt:

„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, wechselseitige und aktivierende, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“<sup>112</sup>

Es kann also festgestellt werden, dass ein Unternehmen durch seine Führungskräfte steht oder fällt.<sup>113</sup>

---

<sup>107</sup> vgl. Pinnow 2006, 154

<sup>108</sup> vgl. Thomas/Stumpf in Bergemann/Sourisseaux 2003, 70

<sup>109</sup> vgl. Kühlmann 2008, 202

<sup>110</sup> vgl. Schwanfelder 2006, 53

<sup>111</sup> vgl. Schlick/Marinho/Schlick 2007, 11

<sup>112</sup> Wunderer 2001, 4

<sup>113</sup> vgl. Niermeyer/Postall 2008, 7

Sie sollen die vom Unternehmen definierten Ziele adäquat umsetzen. Aus Sicht der Betriebswirtschaft bedeutet dies, die Mitarbeiter gemeinschaftlich zu diesen Zielen zu leiten.<sup>114</sup> Somit kann erklärt werden, dass Führung ein vorsätzlicher Versuch ist, Menschen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Durch das gezielte Handeln der Führungspersönlichkeit wird das Handeln der Mitarbeiter beeinflusst.<sup>115</sup> Mitarbeiterführung beinhaltet weiterhin, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter kontrolliert, diese ausreichend zur Arbeit motiviert, und sich individuell um diese kümmert. Die Führungskraft muss dabei die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter herausfinden und diese dementsprechend fördern.<sup>116</sup>

Überall auf der Welt gibt es Menschen in Führungspositionen. Führung kennt keine Länder- und Kulturbeschränkungen, was aber nicht heißt, dass Führung stets identisch ist. Führung wird als eine kulturelle Auslegungssache gesehen, die auch durch Wissenschaftler und Führungskräfte unterschiedlich interpretiert wird.<sup>117</sup> Um dies weiterzuführen, gehe ich nachfolgend auf die unterschiedlichen Führungsstile ein, die eine interkulturelle Führungskraft beherrschen sollte.

## 5.2 Führungsstile

Wie eine Führungskraft ihre Mitarbeiter motiviert, Ziele definiert oder mit ihren Kollegen kommuniziert, zeigt sich maßgeblich durch ihren Führungsstil. Der entsprechende Führungsstil wird weitestgehend mittels der Unternehmensgrundsätze bestimmt.<sup>118</sup> Doch auch die kulturellen Unterschiede spielen im Hinblick auf den Führungsstil eine große Rolle. So leitet eine Führungskraft ihre Mitarbeiter in China, Japan oder Indien anders als Mitarbeiter in Deutschland oder den USA.<sup>119</sup> Weiterhin kann gesagt werden, dass die Partizipationserwartungen von Nation zu Nation unterschiedlich sind und die Führungskraft diesen Faktor in ihre Entscheidung, welchen Führungsstil sie wählt, mit einbeziehen muss.<sup>120</sup>

---

<sup>114</sup> vgl. Oppermann-Weber 2001, 14

<sup>115</sup> vgl. Kühlmann 2008, 22

<sup>116</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 215

<sup>117</sup> vgl. Henzte/Kammel/Lindert 1997, 25

<sup>118</sup> vgl. Oppermann-Weber 2001, 50ff.

<sup>119</sup> vgl. Thomas/Stumpf in Bergemann/Sourisseaux 2003, 85

<sup>120</sup> vgl. Jetter/Skrotzki 2005, 34

Differenziert werden die verschiedenartigen Führungsstile hauptsächlich durch das Einfluss- und Machtverhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern.<sup>121</sup> Wichtig ist hierbei, dass die Führungskraft alle nachfolgenden Führungsstile weitestgehend verinnerlicht haben muss und diese auch anwenden kann, da es in der interkulturellen Führung kein Erfolgsrezept im Hinblick auf *den* Führungsstil gibt. Die Führungskraft muss in dieser Hinsicht stets situationsbezogen handeln. Diese Kompetenz ist dementsprechend für eine interkulturelle Führungskraft erforderlich.<sup>122</sup>

Führung steht immer in Abhängigkeit zu den gegebenen Bedingungen und der vorherrschenden Situation. Diese treten in Form der Unternehmenskultur und Organisation, sowie in dem Verhalten der Mitarbeiter und Vorgesetzten auf. Weiterhin sollte die Führungskraft die kulturellen Rahmenbedingungen erkennen.<sup>123</sup>

### 5.2.1 Der autoritäre Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil wird auch als lenkender, aufgabenorientierter oder führerzentrierter Stil benannt.<sup>124</sup> Bei diesem Führungsstil liegt die alleinige Entscheidungsgewalt bei der Führungskraft. Die Mitarbeiter sind ausnahmslos dafür zuständig, die Aufgaben, die ihnen zugewiesen werden, zuverlässig auszuführen und gewissenhaft abzuschließen. Dabei vergewissert sich die Führungskraft ständig über erledigte Arbeitsschritte und die Qualität der Arbeit. Die Mitarbeiter werden zu keiner Zeit in den Entscheidungsprozess involviert. Eigene Auffassungen und Gedanken einzubringen, werden dem Mitarbeiter nicht genehmigt. Individuelle Standpunkte und Fragestellungen zu Entscheidungen werden ebenso nicht toleriert.<sup>125</sup> Dieser Führungsstil kann mit einer Gewaltherrschaft gleichgesetzt werden. Die Ziele und Projekte werden diktatorisch von der Führungskraft durchgesetzt.<sup>126</sup> Durch diesen Führungsstil verlieren die Mitarbeiter sehr schnell ihre Motivation und das Arbeitsengagement nimmt rapide ab. Diese fühlen sich nicht für den Arbeitsprozess verantwortlich, da die gestellten Aufgaben

---

<sup>121</sup> vgl. Schlick/Marinho/Schlick 2007, 30

<sup>122</sup> vgl. Jetter/Skrotzki 2005, 43

<sup>123</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 222

<sup>124</sup> vgl. Wellhöfer 2004, 171

<sup>125</sup> vgl. Oppermann-Weber 2001, 51

<sup>126</sup> vgl. Schlick/Marinho/Schlick 2007, 30

nicht durch Eigeninitiative erledigt werden dürfen.<sup>127</sup> Dennoch kann der autoritäre Führungsstil eine dienliche Wirkung hervorrufen. Ist ein Projekt durch einen immensen Zeitverlust bedroht, herrschte eine Krise oder gibt es Probleme mit den Mitarbeitern, ist eine stark strukturierte, prägnant formulierte Strategie, ohne Handlungsspielraum für den Mitarbeiter, zuweilen von Vorteil.<sup>128</sup> Der autoritäre Führungsstil wird heutzutage noch vermehrt in den ländlich geprägten Regionen West-Chinas ausgeführt, weitestgehend in Betrieben, in denen ältere Führungskräfte agieren und die von traditionellen Werten geprägt sind.<sup>129</sup> Weitere Nationen, die mit diesem Führungsstil konform gehen, und in denen dieser auch noch üblich ist, sind Indien, Peru und die Türkei.<sup>130</sup> Diese Nationen sind mit diesem Führungsstil glücklich und würden mit einer anderen Form nicht zu Recht kommen.<sup>131</sup>

### 5.2.2 Der patriarchalische Führungsstil

Dieser Führungsstil hat einige Ähnlichkeiten mit dem vorangegangenen autoritären Führungsstil. Alleinig durch seine „väterliche Fürsorge“ grenzt sich dieser ab. Durch diese „Fürsorgeposition“ liegt auch hier die alleinige Verantwortung bei der Führungskraft. Dieser Führungsstil wird häufig in kleinen oder mittelgroßen Unternehmen durchgesetzt, in denen sich der Chef als eine Art Familienoberhaupt sieht. Die Mitarbeiter haben ebenso wie beim autoritären Führungsstil wenig bis kein Mitspracherecht.<sup>132</sup>

### 5.2.3 Der kooperative Führungsstil

Beim kooperativen Führungsstil steht im Gegensatz zum autoritären Führungsstil die gemeinschaftliche Arbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Mittelpunkt.<sup>133</sup> Dieser Führungsstil ist der im 21. Jahrhundert gewünschte und auch vorherrschende Stil, den die Führungskräfte in Deutschland praktizieren.<sup>134</sup> Kooperative Führung, auch demokratische,

---

<sup>127</sup> vgl. Pinnow 2006, 80

<sup>128</sup> vgl. Lieber 2007, 70

<sup>129</sup> vgl. Waldkirch 2009, 81

<sup>130</sup> vgl. Thomas/Stumpf in Bergemann/Sourisseaux 2003, 83

<sup>131</sup> vgl. Hofstede 2006, 59

<sup>132</sup> vgl. Jeuschede 1994, 64

<sup>133</sup> vgl. Schlick/Marinho/Schlick 2007, 30

<sup>134</sup> vgl. Jetter/Skrotzki 2005, 36

mitarbeiterzentrierte oder beziehungsorientierte Führung genannt, gestattet es den Mitarbeitern, ihre eigenen Ideen und Meinungen in den Arbeitsprozess einzubringen.<sup>135</sup> Dadurch, dass die Führungskraft beim kooperativen Führungsstil beachtlich viel Wert auf die Standpunkte der Mitarbeiter legt, wird ihr bald Vertrauen und Respekt entgegengebracht werden. Nachteilig hierbei ist, dass es zu kapitalen Zeitverlusten kommen kann, da die vielen Meetings und Konversationen mit den Mitarbeitern ein erhebliches Diskussionspotential liefern. Entscheidungen müssen daher oft vertagt werden, und das Konfliktpotenzial innerhalb der Gruppe steigt.

Da jedoch dieser Stil die Kreativität der Mitarbeiter effizient nutzt und fördert, ist dieser Führungsstil für Unternehmen und Führungskräfte von größter Bedeutung, wenn es darum geht, innovative Unternehmensphantasien umzusetzen.<sup>136</sup>

#### 5.2.4 Partizipativer Führungsstil

Der partizipative<sup>137</sup> Führungsstil räumt den geführten Mitarbeitern einen selbstständigen Handlungsspielraum ein. Die Führungskraft wird, wenn sie sich für diesen Führungsstil entschieden hat, die Aufgaben eigenständig durch die Mitarbeitern erledigen lassen.<sup>138</sup> Jedoch hilft die Führungskraft bei schwierigen, kritischen Entscheidungen, eine Lösung zu finden und eine Entscheidung herbeizuführen. Es werden bei diesem Führungsstil alle Informationen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ausgetauscht.<sup>139</sup> Durchgeführt wird der partizipative Führungsstil hauptsächlich in den USA, wenn auch Ansätze davon in Japan zu finden sind.<sup>140</sup>

#### 5.2.5 Laisser-faire Führungsstil

Bei dem Laisser-faire Führungsstil, auch als dezentrierter<sup>141</sup> Führungsstil bekannt<sup>142</sup>, führt die Führungskraft, anders als bei den vorangegangenen Füh-

<sup>135</sup> vgl. Wellhöfer 2004, 171

<sup>136</sup> vgl. Pinnow 2006, 81

<sup>137</sup> partizipativ = teilhaben. Wahrig-Burfeind 2002, 278

<sup>138</sup> vgl. Jetter/Skrotzki 2005, 80

<sup>139</sup> vgl. Withauer 2002, 123

<sup>140</sup> vgl. Keller 1987, Sp. 1287 aus Blom/Meier 2002, 229

<sup>141</sup> dezentral: vom Mittelpunkt weg verlegt. Dezentralisation: Aufgliederung, Übertragung von Aufgaben u. Befugnissen auf untergeordnete Behörden, Abteilungen od. Institutionen zur

rungsstilen, die Mitarbeiter nicht zu ihrem Arbeitsziel. Die Führungskraft greift dementsprechend wenig, bis gar nicht in den Arbeitsablauf und in die getroffenen Entscheidungen der Mitarbeiter ein.<sup>143</sup> Weiterhin ist die Führungskraft ebenso wenig an der Organisation wie Koordination des Projektes beteiligt, sodass diese nur Informationen und benötigtes Arbeitsmaterial auf Nachfrage zur Verfügung stellt.<sup>144</sup> Dadurch, dass keine spezielle Person die Gruppe entsprechend führt, ist das Risiko, dass das Arbeitsziel nicht erreicht wird, sehr hoch. Die Mitarbeiter haben meist keine klare Linie und es kommt zu „Grüppchenbildung“. Durch die vielen unterschiedlichen Meinungen entsteht ein hohes Konfliktpotenzial, wodurch negative Emotionen der einzelnen Teammitglieder zusätzlich verstärkt werden.<sup>145</sup>

## **6 Eine analytische Betrachtung internationaler Kulturdimensionen nach Hofstede**

Einige Wissenschaftler haben in den letzten Jahren versucht, die kulturellen Gegensätze verschiedener Nationen zu veranschaulichen. Diese Studien können für die Führungskräfte von großem Vorteil sein, wenn diese sich auf eine Auslandsentsendung vorbereiten. Führungskräfte können sich mittels dieser Studien eingängiger auf die kulturspezifischen Unterschiede einstellen. Zu den berühmtesten Forschungen und Modellen gehören die Studien von Edward Hall, Fons Trompenaars und David Pinto.<sup>146</sup> In dieser Arbeit möchte ich jedoch auf die Untersuchungen des Niederländers Geert Hofstede eingehen. Er hat mit seinen fünf herausgearbeiteten Kulturdimensionen die Kulturforschung in besonderer Weise beeinflusst.<sup>147</sup>

Hofstede arbeitete in den sechziger Jahren bei dem Computerhersteller IBM – International Business Machines Corporation –<sup>148</sup> und führte dort im

---

Selbstverwaltung. Wahrig-Burfeind 2002, 92

<sup>142</sup> vgl. Wellhöfer 2004, 172

<sup>143</sup> vgl. Oppermann-Weber 2001, 52

<sup>144</sup> vgl. Kühlmann 2008, 141

<sup>145</sup> vgl. Oppermann-Weber 2001, 52

<sup>146</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 47

<sup>147</sup> vgl. Kutschker/Schmid 2008, 716

<sup>148</sup> vgl. <http://www-05.ibm.com/de/ibm/unternehmen/geschichte/1920.html>

Die amerikanische "Computing Tabulating Recording Company" firmiert um in "International Business Machines Corporation" (IBM). Letzter Zugriff am 17. Juli 2010

Auftrag des Unternehmens eine Studie durch.<sup>149</sup> Durch diese Untersuchung konnten kulturbedingte Unterschiede im Führungsverhalten anderer Länder bewiesen werden.<sup>150</sup>

Es wurden Daten aus fünfzig Ländern und drei Länderregionen<sup>151</sup> von insgesamt einhundertsechzehntausend IBM-Mitarbeitern in einem Erhebungszeitraum von 1968 bis 1972 festgehalten. Eine weitere Befragung wurde 1986 mit zweitausenddreihundert Studenten aus dreiundzwanzig Ländern durchgeführt.<sup>152</sup> Hofstede arbeitete durch diese Studie fünf Kulturdimensionen heraus. Er bezeichnet sie als Machtdistanz, Kollektivismus und Individualismus, Femininität und Maskulinität, Unsicherheitsvermeidung sowie Lang- und Kurzzeitorientierung.<sup>153</sup> Auf diese Dimensionen gehe ich im Nachfolgenden genauer ein.

Vorab ist festzuhalten, dass jedoch nicht alle kulturellen Unterschiede durch diese fünf Kulturdimensionen zu deuten sind.<sup>154</sup>

## 6.1 Machtdistanz

Hofstede erklärt die Dimension der Machtdistanz als eine prägende Dimension der Kultur. Durch gezielte Fragen zum Machtverhalten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern konnten die Daten von insgesamt siebenundvierzig Ländern festgehalten werden und die unterschiedlichen Dimensionen der Machtdistanzen analysiert werden.<sup>155</sup> Eingehen möchte ich hier und bei den nachfolgenden Kulturdimensionen auf Deutschland, Indien, Japan, China, Russland, USA und die arabischen Ländern. Erwähnt werden muss, dass lediglich die arabischen Länder, Indien, Japan, USA und Deutschland durch die Daten der IBM-Studie erfasst wurden. Die Werte für Russland und China wurden durch Wiederholungsstudien oder Schätzungen erhoben. Dies gilt auch für die folgenden Dimensionen, die untersucht werden.<sup>156</sup>

---

<sup>149</sup> vgl. Kutschker/Schmid 2008, 716

<sup>150</sup> vgl. Herbrand 2000, 27

<sup>151</sup> vgl. Hofstede 2006, 30

<sup>152</sup> vgl. Kühlmann 2008, 39

<sup>153</sup> vgl. Hofstede 2006, 30

<sup>154</sup> vgl. Kutschker/Schmid 2008, 717

<sup>155</sup> vgl. Hofstede 2006, 53 ff.

<sup>156</sup> vgl. ebenda, 56 ff

Um den Grad der Machtdistanz zu messen, liegt ein Punktesystem vor, das es ermöglicht die relative Position der Länder zu erkennen. Durch die unterschiedlichen Punktezahlen kann man die differenzierte Machtdistanz der Länder verstehen.<sup>157</sup> Die Indexwerte gehen von 0 (niedrigster Wert) bis 100 (höchster Wert), wobei zwei der untersuchten Länder über die 100 hinausgehen und somit auch auf dem ersten Platz von vierundsiebzig befragten Ländern stehen.<sup>158</sup>

Hofstede erklärt, dass die Stellung des Machtdistanzindex „Auskunft über die Abhängigkeit von Beziehungen in einem Land gibt“. Definiert wird Machtdistanz durch Hofstede, indem er sagt, diese ist

„das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“<sup>159</sup>

Im Berufsleben äußert sich der Grad der Machtdistanz in dem Zusammenspiel zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sehr deutlich. Dies ist ein wichtiges Anzeichen für die Führungskraft, um das Verhalten ihrer kulturell unterschiedlichen Mitarbeiter besser zu verstehen. Beispielsweise herrscht in Deutschland, einem Land mit geringer Machtdistanz, ein geringer emotionaler Abstand zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Mitarbeiter haben in diesen Ländern „keine Furcht“ vor ihren Vorgesetzten, sie trauen sich, diese jederzeit anzusprechen und auch einmal eine Entscheidung der Führungskraft anzuzweifeln. Weiterhin legt die Führungskraft in diesen Ländern viel Wert auf den Kollektivismus und die persönlichen Meinungen der individuellen Mitarbeiter. Es kann somit festgestellt werden, dass in Ländern mit geringer Machtdistanz eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter herrscht.<sup>160</sup>

In Ländern mit großer Machtdistanz, zu denen beispielsweise China oder die arabischen Länder gehören, ist die emotionale Distanz sehr hoch. Die Führungskraft wird von ihren Mitarbeitern kaum persönlich angesprochen und eine Diskussion wegen getroffener Entscheidungen ist nicht möglich.<sup>161</sup> Wichtig ist zu beachten, dass der Grad der Machtdistanz von klein

---

<sup>157</sup> vgl. Hofstede 2006, 55

<sup>158</sup> vgl. Hofstede 2006, 54

<sup>159</sup> Hofstede 2006, 58 f.

<sup>160</sup> vgl. Hofstede 2006, 58 ff.

<sup>161</sup> vgl. Hofstede 2006, 59

auf anerzogen wird. In Ländern mit großer Machtdistanz haben sich die Kinder zu fügen und auf die älteren zu hören. Der Respekt wird als wichtige Tugend angesehen und gilt in großem Maße den Eltern, älteren Familienmitgliedern und Erwachsenen im Allgemeinen. Die Kinder in diesen Ländern erhalten natürlich auch viel Wärme und elterliche Fürsorge, doch sie werden stark beeinflusst, sodass sie immer in einer Art Abhängigkeit leben.

Dies gilt auch im Alter, denn dort leben meist die Großeltern mit den Kindern in einem Haus. Es ist in dieser Kultur selbstverständlich, sie aufzunehmen und in allen Belangen zu unterstützen. In Ländern mit geringer Machtdistanz dagegen, kann man davon nicht ausgehen. Die Beziehung zwischen Eltern und Kindern wird in diesen Kulturen als eine gleichberechtigte angesehen. Hierzulande werden Kinder dazu erzogen, ihre eigene Meinung auch gegenüber den Eltern äußern zu dürfen. In Ländern mit großer Machtdistanz ist dies ein Tabu.<sup>162</sup>

Auch zeigt sich das im Verhalten zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. In Ländern mit geringer Machtdistanz stehen Mitarbeiter und Führungsperson in zwischenmenschlicher Interaktion auf gleicher Stufe. Sie erwarten, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden, wohingegen die Mitarbeiter in Ländern mit großer Machtdistanz auf Anweisungen warten.<sup>163</sup> Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Führungskraft das Ziel-land im Hinblick auf die Machtdistanz prüfen muss, um den Arbeitsalltag der dort lebenden Menschen zu verstehen. In der nachfolgenden Tabelle sind die unterschiedlichen Punktwerte der zu untersuchenden Ländern abgebildet.

*Tabelle 1: Machtdistanzindexwerte nach Hofstede 2006, 56*

Land	Punkte	Platzierung
Russland	93	6
China	80	12/14
Arabische Länder	80	12/14
Indien	77	17/18
Japan	54	49/50
USA	40	57/59
Deutschland	35	63/65
<i>0 = niedrige Machtdistanz, 100 = große Machtdistanz</i>		

<sup>162</sup> vgl. Hofstede 2006, 66 f.

<sup>163</sup> vgl. Hofstede 2006, 74 ff.

## 6.2 Individualismus und Kollektivismus

Die zweite Dimension, die Hofstede entwickelte, misst den Grad des Individualismus (Ich/Sie Gruppe) und des Kollektivismus (Wir-Gruppe) der Gesellschaft. Auch hierbei werden die Länder anhand ermittelter Punktwerte von 0 bis 100 in diese beiden Kategorien eingeteilt.

In den kollektivistischen Völkern ist demnach der Individualismusindex niedrig und in den individualistisch geprägten Gesellschaften dementsprechend hoch.<sup>164</sup> Unterschieden werden diese beiden Gruppen durch das Gemeinschaftsgefühl der Menschen.

In kollektivistischen Gesellschaften ist somit das Gemeinschaftsdenken sehr hoch. In der Gemeinschaft liegt der Fokus des Zusammenlebens auf zwischenmenschlichen Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander. Kinder, die in diese Gruppe hineingeboren werden, lernen früh, dass der Gruppenzusammenhalt ein wichtiger Faktor ist.<sup>165</sup> Diese Gruppe bildet die Identität der Menschen. Sie werden von diesem starken Kollektiv ein Leben lang geschützt und unterstützt. Im Gegenzug wird bedingungslose Loyalität gegenüber der Gruppe verlangt.<sup>166</sup>

In individualistisch geprägten Völkern hingegen wird von klein auf eine egoistische Denkweise erlernt.<sup>167</sup> In diesen Gesellschaften wird kein großer Wert auf soziale Kontakte, Bindungen oder Gruppen gelegt. Jedes Individuum ist demnach ausschließlich für sich selbst verantwortlich.<sup>168</sup> Als Beispiel zur Veranschaulichung kann der Arbeitsmarkt genannt werden. In kollektivistischen Kulturen besteht eine stärkere, familiäre Bindung zwischen dem Arbeitgeber und seinen Angestellten. Auf eine Kündigung wird in diesen Ländern gerne verzichtet. In individualistisch geprägten Kulturen hingegen erfährt ein Angestellter einfacher und schneller eine Kündigung. Mitarbeiter sind in diesem System einfacher austauschbar. In diesen Ländern ist auch ein Arbeitswechsel nichts Besonderes, da der Wechsel zu einem besser erscheinenden Arbeitgeber sozial akzeptiert wird.<sup>169</sup> Ein weiterer wichtiger Aspekt einer kollektiven Nation ist das Harmoniebedürfnis. In diesen Kulturen ist dies ein wichtiger Faktor, denn Unmut und Ärger di-

---

<sup>164</sup> vgl. Hofstede 2006, 102 ff.

<sup>165</sup> vgl. Welge/Holtbrügge 2003, 197

<sup>166</sup> vgl. Herbrand 2002, 21

<sup>167</sup> vgl. Hofstede 2006, 123

<sup>168</sup> vgl. Hecht-El Minshawi 2008, 106

<sup>169</sup> vgl. Herbrand 2002, 21

rekt zu kommunizieren, ist nicht erwünscht und wird als unhöflich angesehen.<sup>170</sup>

Es ist zu beobachten, dass sich im 21. Jahrhundert eher der Kollektivismus durchgesetzt hat und der strikte Individualismus weniger anzutreffen ist.<sup>171</sup> Dies ist deutlich an dem höchsten Punktwert erkennbar. Mit einundneunzig Punkten sind die USA das individualistischste Land. Dies ist ein wichtiger Faktor für eine Führungskraft, denn anhand des Indexwertes kann der Expatriates einen geeigneten Führungsstil anstreben. Durch Christopher Early, einem Unternehmensforscher aus den USA, wurden die Unterschiede zwischen individualistischen und kollektivistischen Gruppen im Hinblick auf das Arbeitsleben in Form eines Experimentes verdeutlicht. Es handelte sich bei diesem Test zum einen um ein Gruppenziel, das gemeinschaftlich in Zehnergruppen erreicht werden soll. Zum anderen wurde eine Aufgabe eigenständig und unter Angabe des Namens durchgeführt. Beide Experimente waren durch eine Zeitvorgabe begrenzt.

Das Ergebnis war eindeutig und führt auf die von Hofstede gesammelten Punktwerte zurück. Die Teilnehmer aus den USA schnitten bei dem eigenständig zu erledigenden und unter Namensangabe laufenden Test besser ab als bei der anonymen Gruppenaufgabe. Teilnehmer aus China hingegen, die nach Hofstede als stark kollektivistisch gelten, erzielten ein entgegengesetztes Ergebnis. Nur eine Minderheit der Amerikaner wurde kollektivistisch und wenige Chinesen individualistisch eingestuft.<sup>172</sup>

Sowohl Deutschland als auch Amerika gehören zu den individualistischeren Gesellschaften. Besonders im Berufsleben gilt das Prinzip der Selbstverwirklichung. Suche nach Geborgenheit im Job tritt in den Hintergrund. Hierzulande wird die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer als Vertrag aufgefasst. Fällt der ökonomische Nutzen dieser Beziehung weg, wird der Arbeitgeber gewechselt oder dem Arbeitnehmer gekündigt.<sup>173</sup>

Indien liegt bei der Kollektivismus-Individualismus-Untersuchung im Mittelfeld. Ein weiterer Faktor zur Messung der individualistischen Prägung ist die Gewichtung verschiedener universitärer Abschlüsse. In individualistischen Gesellschaften ist ein Diplom von großer Bedeutung. Denn darüber

---

<sup>170</sup> vgl. Herbrand 2002, 22

<sup>171</sup> vgl. Hofstede 2006, 106

<sup>172</sup> vgl. Hofstede 2006, 135 ff.

<sup>173</sup> vgl. Kutschker/Schmid 2008, 722

kann sich ein Individuum definieren und ausweisen.<sup>174</sup> Dementsprechend stehen in Indien die Abschlüsse, beispielsweise Bachelor of Arts oder Master of Science, häufig neben dem jeweiligen Namen an der Hauseingangstür.<sup>175</sup> Des Weiteren kann festgestellt werden, dass Länder mit einem hohen Punktwert bezüglich der Machtdistanz mit großer Wahrscheinlichkeit auch ausgeprägt kollektivistisch sind. Im Gegensatz dazu werden Länder mit geringerer Machtdistanz zum Individualismus neigen. Dies begründet sich darin, dass Völker, die durch ein starkes Gruppendenken geprägt sind, immer eine starke Führungspersönlichkeit bevorzugen – jemanden, der das Kollektiv zuverlässig leiten kann. In der Familie ist es der starke, dominante Vater, der die Familie führt. Im Arbeitsleben wird es dementsprechend die autoritäre Führungskraft sein. Individualistisch geprägte Nationen sind durch ihre relativ hohe Eigenständigkeit nur geringfügig von einer Machtfigur abhängig.<sup>176</sup> Die nachfolgende Tabelle der Indexwerte zum Thema Individualismus/Kollektivismus verdeutlicht die Ergebnisse der Untersuchung.

Tabelle 2: Individualismusindexwerte nach Hofstede 2006, 105

Land	Punkte	Platzierung
USA	91	1
Deutschland	67	18
Indien	51	30
Japan	46	33/35
Russland	39	37/38
Arabische Länder	38	39/40
China	20	56/61
<i>0 = starker Kollektivismus, 100 = starker Individualismus</i>		

### 6.3 Maskulinität und Femininität

Auch diese, von Hofstede entwickelte Dimension, wird durch Punkte bzw. Indexwerte unterschieden. Der höchste Wert von Einhundert bezieht sich auf die am stärksten maskulin geprägte Gesellschaft. Null als niedrigster Wert bezeichnet die Gesellschaft mit der größten femininen Prägung.<sup>177</sup> Im Hinblick auf die diese Kulturdimension kann gesagt werden, dass diese von

<sup>174</sup> vgl. Kutschker/Schmid 2008, 722

<sup>175</sup> vgl. Opiel 2008, 120

<sup>176</sup> vgl. Hofstede 2006, 111

<sup>177</sup> vgl. Hofstede 2006, 165

größerer emotionaler und sozialer Art ist.<sup>178</sup> In maskulinen Gesellschaften kommt es zu einer klaren Abgrenzung der Geschlechterrollen. Männliche Gesellschaftsmitglieder neigen zu materieller Orientierung und geben sich standhaft und bestimmt. In femininen Gesellschaften lässt sich diese Abgrenzung nicht so deutlich erkennen. Hier überschneiden sich die Geschlechterrollen. Es liegt eine Gleichberechtigung vor, die es auch Männern erlaubt, feinfühlig und bescheiden zu sein. Auch legen Männer ebenso wie Frauen großen Wert auf ihre Lebensqualität.<sup>179</sup>

Maskulinität und Femininität unterscheiden sich im Berufsalltag beispielsweise dadurch, wie verschiedene Konflikte zwischen Geschäftspartnern ausgetragen werden. In Ländern, die als maskulin gelten, wie zum Beispiel die USA, werden Konflikte fair ausgetragen. Es wird sich an dem Leitsatz „Möge der Bessere gewinnen.“ orientiert. In femininen Kulturen gilt dies nicht und es wird eher gemeinsam nach einem guten Kompromiss zur Problemlösung gesucht.<sup>180</sup>

Im Hinblick auf das Führungsverhalten ist festzustellen, dass Arbeitnehmer in maskulinen Kulturen eine starke, autoritäre Führungskraft bevorzugen. Diese sollte energisch und selbstbewusst auftreten. In femininen Kulturen wirkt dieses Verhalten hingegen aggressiv und würde nicht funktionieren.<sup>181</sup> Dies ist ein wichtiger Aspekt, den es für eine internationale Führungskraft zu beachten gilt. Ebenso kann festgehalten werden, dass in maskulinen Gemeinschaften die Höhe des Gehaltes, die Anerkennung nach getaner Arbeit, die Möglichkeit innerhalb des Betriebes befördert zu werden sowie die eigentliche Arbeit selbst eine wichtige Rolle spielen. Wichtige Faktoren in feminin geprägten Kulturen sind unter anderem eine produktive Zusammenarbeit der Kollegen, eine gute Beziehung zum Vorgesetzten, die Gewissheit einen sicheren, längerfristigen Arbeitsplatz zu besitzen sowie ein freundlicher und passender Wohn- und Lebensmittelpunkt.<sup>182</sup>

Unterschieden werden können maskuline und feminine Kulturen auch in wirtschaftlicher Hinsicht. So sind maskuline Kulturen in der Massenproduktion verschiedener Güter den femininen Kulturen eindeutig überlegen. Japan ist beispielsweise Marktführer in der Produktion von Unterhaltungs-

---

<sup>178</sup> vgl. Hofstede 2006, 165

<sup>179</sup> vgl. Hofstede 2006, 165

<sup>180</sup> vgl. Hofstede 2006, 196

<sup>181</sup> vgl. Herbrand 2002, 22 ff.

<sup>182</sup> vgl. Hofstede 2006, 165

elektronik sowie Elektrogeräten.<sup>183</sup> In der folgenden Tabelle werden die unterschiedlichen Punktezahlen und Platzierungen der Länder veranschaulicht. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass die Slowakei einen Punktwert von 110 erhielt und somit als das maskulinste Land anzusehen ist.<sup>184</sup>

Tabelle3: Maskulinitätsindexwerte nach Hofstede 2006, 166

Land	Punkte	Platzierung
Japan	95	2
China	66	11/13
Deutschland	66	11/13
USA	62	19
Indien	56	28/29
Arabische Länder	53	31/32
Russland	36	63

0 = stark feminin, 100 = stark maskulin

#### 6.4 Unsicherheitsvermeidung

Die vierte von Hofstede erforschte Dimension ist die der Unsicherheitsvermeidung. Sie bezieht sich auf das Zulassen von Unsicherheiten sowohl im Berufsleben als auch im Alltag.<sup>185</sup> Auch diese Dimension wird durch Punkteangaben differenziert. 0 Punkte gelten dem Land der schwächsten Unsicherheitsvermeidung und 100 Punkte dem Land mit der stärksten Unsicherheitsvermeidung.<sup>186</sup> Die Unsicherheitsvermeidung beschreibt, inwiefern sich die Mitglieder einer Kultur von einer ihnen nicht bekannten Situation verunsichern lassen und sich durch diese bedroht fühlen.<sup>187</sup> In allen Kulturkreisen wird mit Unsicherheit oder Angst anders umgegangen. Deutschland, um ein Beispiel zu nennen, besitzt ein Notstandsgesetz, welches greift, wenn alle anderen Gesetze nicht mehr gelten. Als Pendant einer solch starken Unsicherheitsvermeidung kann Großbritannien genannt werden. Diese Nation ist nicht einmal im Besitz einer schriftlichen Verfassung.<sup>188</sup> Menschen aus Kulturen, die sich durch eine große Unsicherheits-

<sup>183</sup> vgl. Hofstede 2006, 200

<sup>184</sup> vgl. Hofstede 2006, 166

<sup>185</sup> vgl. Hecht-El Minshawi 2008, 106

<sup>186</sup> vgl. Hofstede 2006, 235

<sup>187</sup> vgl. Hofstede 2006, 233

<sup>188</sup> vgl. Herbrand 2002, 23

vermeidung auszeichnen, werden demnach Probleme haben, sich auf Menschen anderer Kulturen einzulassen. Dieser Aspekt zieht häufig Probleme im Arbeitsalltag nach sich.<sup>189</sup> Im Hinblick auf den Arbeitsablauf kann gesagt werden, dass in Kulturen mit starker Unsicherheitsvermeidung mehr Vorschriften und Regeln bestehen, die den Arbeitsalltag kennzeichnen. Länder mit geringer Unsicherheitsvermeidung sehen folglich formelle Regeln nicht als etwas Notwendiges oder Alltägliches an. Auch im Hinblick auf die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter herrschen zwischen geringer und starker Unsicherheitsvermeidung gravierende Unterschiede. So wird ein Arbeitnehmer in einer Kultur mit starker Unsicherheitsvermeidung vom ständigen Drang angetrieben sein, stärker und mehr zu arbeiten. Er lebt nach dem Leitsatz „Zeit ist Geld“. In Ländern mit geringer Unsicherheitsvermeidung gilt dies nicht. Hier dient Zeit nur als Orientierung und nicht als vorherrschendes Antriebsmittel. Arbeitnehmer in Kulturen mit schwacher Unsicherheitsvermeidung sind durchaus auch zu starker Arbeit fähig, jedoch nur, wenn dies zwingend notwendig ist.<sup>190</sup> Die Risikobereitschaft zwischen diesen Ländern ist allerdings nicht durch die Unsicherheitsvermeidung zu bestimmen. Kulturen die Unsicherheiten befürchten, wollen nur nicht mit zweideutigen Situationen konfrontiert werden. Dies hat nichts mit der Risikobereitschaft zu tun.<sup>191</sup> Starke oder schwache Unsicherheitsvermeidung in einem Land ist auch ausschlaggebend für den Führungsstil einer internationalen Führungskraft. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht die Punktwerte der Unsicherheitsvermeidung.

Tabelle 4: Unsicherheitsvermeidung nach Hofstede 2006, 234

Land	Punkte	Platzierung
Russland	95	7
Japan	92	11/13
Arabische Länder	68	40/41
Deutschland	65	43
USA	46	62
Indien	40	64
China	30	68/69
<i>0 = schwache Unsicherheitsvermeidung, 100 = starke Unsicherheitsvermeidung</i>		

<sup>189</sup> vgl. Herbrand 2006, 24

<sup>190</sup> vgl. Hofstede 2006, 252 ff.

<sup>191</sup> vgl. Hofstede 2006, 239

## 6.5 Lang- oder Kurzzeitorientierung

Diese letzte und damit fünfte Kulturdimension Hofstedes wurde nicht durch die IBM-Studie festgestellt. Diese Werte stammen aus der Chinese Value Survey (CVS), die von Michael Bond mitentwickelt wurde. Sie geht auf die Philosophie Konfuzius<sup>192</sup> zurück. Hofstede komplettierte seine vier Kulturdimensionen mit dieser fünften und befragte dafür Menschen auf allen Kontinenten (insgesamt 39 Länder und Regionen). Um sich von der ursprünglichen „konfuzianischen Arbeitsdynamik“ Bonds abzugrenzen, wählte er einen allgemeinen Namen, der sich auf die zusammenhängenden Werte bezieht und nicht mehr auf die Herkunft zurückführen ist.<sup>193</sup> Auch hier wird wie in den vorangegangenen vier Dimensionen anhand eines Punktwertes zwischen Lang- und Kurzzeitorientierung differenziert. Null Punkte bedeuten eine starke Kurzzeitorientierung, der Wert Einhundert hingegen markiert eine starke Langzeitorientierung. Hofstede definiert diese Dimension wie folgt:

*„Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzzeitorientierung, steht für das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichtes“ und die Erfüllung sozialer Pflichten.“<sup>194</sup>*

Unterschieden werden kann die Lang- und Kurzzeitorientierung durch die Gewichtung der persönlichen Stabilität. Gesellschaften, die kurzzeitorientiert sind, legen mehr Wert auf die eigene Stabilität, während langzeitorientierte Gesellschaften ihr Augenmerk auf die persönliche Anpassungsfähigkeit legen. Sie stehen für Ausdauer und die nicht nachlassende Anstrengung auch bei langsamer Zielerreichung. Gesellschaften mit Kurzzeitorientierung stellen eine schnelle Zielerreichung in den Mittelpunkt und nutzen all ihre Ausdauer und Anstrengung dafür.

---

<sup>192</sup> Konfuzius war der erste freischaffende Lehrer Chinas. Er vermittelte gegen wenig Geld Bildung. Dazu gehören die „sechs Künste“: lesen, schreiben, rechnen, die Etikette, Musik, Bogenschießen und Wagenlenken. Konfuzius strebte sein Leben lang nach Erkenntnis. Mit diesen gesammelten Erkenntnissen setzte er sich für die Gesellschaft ein. Somit wurde Konfuzius zum gemeinnützigen Diener der Menschen. vgl. Roetz 1995, 11 ff., vgl. Schwanfelder 2006, 23

<sup>193</sup> vgl. Hofstede 2006, 291 ff.

<sup>194</sup> Hofstede 2006, 292

Weiterhin ist festzustellen, dass kurzzeitorientierte Gesellschaften die Wahrung des „Gesichtes“ als wichtigen Aspekt ansehen, während die langzeitorientierten ein ausgeprägtes Schamgefühl besitzt.<sup>195</sup> Für die Führungskraft kann die Unterscheidung der Länder in Bezug auf Kurz- oder Langfristigkeit eine wichtige Hilfestellung beim Erarbeiten von Bilanzen sein. Länder, die sich hauptsächlich kurzfristig orientieren, wie zum Beispiel Deutschland oder die USA, legen einen größeren Wert auf Gewinne, die im laufenden Geschäftsjahr zu erzielen sind. In Ländern mit langfristiger Orientierung, zu denen unter anderem China und Japan gehören, sollte die Führungskraft ihre Planung auf mehrere Jahre ausweiten, denn diese Länder bevorzugen den Ausblick auf den Gewinn, den man durch ein Geschäft in beispielsweise zehn Jahren erhält.<sup>196</sup>

*Tabelle 5: Langzeitorientierung Indexwerte nach Hofstede 2006, 294*

Land	Punkte	Platzierung
China	118	1
Japan	80	4/5
Indien	61	8
Deutschland	31	25/27
USA	29	31
0 = starke Kurzzeitorientierung, 100 = starke Langzeitorientierung		

## 7 Interkulturelle Konfliktpotentiale

Um interkulturell erfolgreich zu sein, müssen die Führungskräfte offen für neue Gegebenheiten sein. Es können Probleme auftreten, die von der Führungskraft analysiert werden und zu einer entsprechenden Lösung geführt werden müssen.<sup>197</sup> Im Folgenden gehe ich auf die Konfliktpotentiale unterschiedlicher Kulturen ein und untersuche diese anhand von Länderbeispielen. In diesem Zusammenhang wird auch der interkulturelle Anpassungsprozess näher erläutert.

<sup>195</sup> vgl. Hofstede 2006, 295

<sup>196</sup> vgl. Hofstede 2006, 311

<sup>197</sup> vgl. Schlick/Marinho/Schlick 2007, 153

Konflikte ziehen nicht ausschließlich einen negativen Aspekt mit sich. Dies verdeutlicht auch das entsprechende chinesische Zeichen, welches aus zwei Schriftsymbolen besteht. Das erste steht für *Gefahr*, das zweite Schriftzeichen steht für *Chance, Gelegenheit*. So können sich durch zwischenmenschliche oder interkulturelle Konflikte auch neue Chancen auftun. Konflikte im interkulturellen Kontext sind oft kommunikativer Herkunft. Doch auch Vorurteile gegenüber einer anderen Kultur können hinderlich sein und den Erfolg der Führungskraft beeinträchtigen. Auch religiöse Unterschiede sind ein wichtiger Faktor und sollten im Führungsverhalten beachtet werden. Die Führungskraft muss ein gewisses Maß an Verständnis und Anpassungsfähigkeit haben, um Konflikte von vornherein zu vermeiden. Der sogenannte Anpassungsprozess, der den Kulturschock beinhaltet und den weitestgehend jeder Entsandte in unterschiedlichem Ausmaße erlebt<sup>198</sup>, ist ebenfalls ein wichtiger Faktor und trägt zum Erfolg oder Misserfolg der interkulturellen Zusammenarbeit bei. Weiterführend gehe ich auf Konfliktpotentiale im interkulturellen Bereich ein.

## 7.1 Stereotype

Stereotype, die jedes Individuum im Laufe der Zeit gegenüber kulturell unterschiedlichen Menschen aufbaut, sind meist unzutreffend. Dieses Problem bringt eine Vielzahl an Konflikten und Missverständnissen sowohl in der interkulturellen als auch in der allgemeinen Interaktion mit sich.<sup>199</sup> Doch was sind Stereotype? Können persönlich aufgebaute Stereotype aufgelöst werden? Nachfolgend möchte ich auf diese Fragen eingehen und die Begrifflichkeit näher erklären.

Der Begriff Stereotyp ist verwandt mit dem des Vorurteils. Ein Vorurteil bezeichnet eine voreilige Meinungsbildung oder eine Ansicht, die aufgrund großer Emotion oder Abneigung gegenüber einem Sachverhalt oder einer speziellen Person gebildet wurde.<sup>200</sup> Ist eine Person wenig bekannt, wird oft auf Stereotype zurückgegriffen. Stereotype werden als Gruppenurteile verstanden, die es der urteilenden Person einfacher machen, eventuellen Schwierigkeiten vorzubeugen. Sie sind als Bilder in unserem Gehirn verankert und kommen zum Vorschein, sobald der Mensch sich mit einer neuen

---

<sup>198</sup> vgl. Trimpop/Meynhardt in Götz 2006, 193

<sup>199</sup> vgl. Herbrand 2002, 26

<sup>200</sup> vgl. Hansen 2000, 322

Situation konfrontiert sieht. Ein Beispiel ist die Begegnung zwischen Professor und Student. Der Professor geht davon aus, dass der Student den einfachsten Weg gehen will, um sein Studium schnell abzuschließen. Der Student wiederum geht davon aus, dass der Professor die Studenten mit unnötigen Arbeiten belastet und somit das eigentliche Streben nach Bildung behindert. Beide Parteien flüchten sich so in Stereotype und eigene Vorstellungen. Lernen sich die Interaktionspartner näher kennen, werden diese Stereotype durch persönliche Meinungen ersetzt.<sup>201</sup> Stereotype können dementsprechend die Realität verleugnen und die Schlussfolgerungen gehen mitunter zu weit. Wichtig hierbei ist zu erkennen, dass Stereotype einfach aufzulösen sind. Beispielsweise kann bei einem Besuch in Frankreich leicht festgestellt werden, dass nicht alle Menschen dort mit einem Baguette unter dem Arm und einer Baskenmütze auf dem Kopf die Straßen entlang gehen.<sup>202</sup>

## **7.2 Glaubenseinflüsse**

Ein wichtiger Punkt im Hinblick auf das Führungsverhalten ist auch die Beachtung der verschiedenen Religionen und Glauben. Aufgrund ihrer Vielzahl kann an dieser Stelle nicht auf alle eingegangen werden. Daher beschränke ich mich auf die zwei nachfolgenden.<sup>203</sup>

### **7.2.1 Islamischer Einfluss auf das Führungsverhalten**

Die persönliche Freiheit und die menschenwürdige Behandlung aller sind wichtige Glaubenswerte des Islam. Jede Person ist weiterhin für das Wohl seines Kollektivs zuständig. Die Führungskraft muss sich daher darauf einstellen können, die Mitarbeiter als Teil einer großen Familie zu sehen. Die Führungskraft ist hier eine Art Familienoberhaupt und damit der Befehlshaber der Gemeinschaft. Dementsprechend werden die Geführten auf einen Befehl der Führungspersönlichkeit warten.

In islamisch geprägten Ländern wird die Religion frei und öffentlich ausgelebt. Viele Mitarbeiter werden streng gläubig sein. Ein Freistellen der Mitarbeiter während der Gebetszeit sollte für die Führungskraft selbstver-

---

<sup>201</sup> vgl. Hansen 2000, 323

<sup>202</sup> vgl. Hansen 2000, 325

<sup>203</sup> vgl. Rothlauf 2006, 175

---

ständig sein. Meist wird dafür ein Raum im Unternehmen eingerichtet. Auch kann die nächstgelegene Moschee der Gebetsort sein. Die Loyalität des Mitarbeiters zum Unternehmen wird im Gegenzug durch diese Glaubens-, Gebetsfreiheit vorausgesetzt und erwartet.<sup>204</sup>

### 7.2.2 Konfuzianischer Einfluss auf das Führungsverhalten

Wichtig ist zunächst die Frage, welche Länder genau durch den Einfluss Konfuzius‘ geprägt sind. Das sogenannte konfuzianische Ostasien bilden Japan, Laos, Kambodscha, Burma, Myanmar. Heute gehören auch die VR China und Vietnam dazu. Hier hat sich eine Lebensweise gebildet, die sich deutlich von der europäischen und nordamerikanischen abgrenzt. Diese Länder haben sich das westliche *Business-know-how* effektiv angeeignet und dabei ihre eigenen Ressourcen mobilisiert sowie wichtige Führungsqualitäten entwickelt.<sup>205</sup> Doch was genau macht diese konfuzianische Lebenseinstellung aus und wie beeinflusst diese das Verhalten der Führungskräfte? Im Nachfolgenden gehe ich auf zwei Beispiele des konfuzianischen Lebensstils und deren Folgen für die Führungskraft ein.

Für konfuzianische Gesellschaften gehört die gegenseitige Hilfe im Familien- oder Bekanntenkreis, in der Schule oder am Arbeitsplatz wie selbstverständlich zum Alltag. Daher muss die Führungskraft immer offen dafür sein, Hilfe anzunehmen und anzubieten. Wird diese benötigt, sollte die Führungskraft alles dafür tun und sich beispielsweise für den japanischen Geschäftspartner und dessen Familie einsetzen.

Weiterhin sind sehr gute Führungsqualitäten ein wichtiger Faktor, um die wirtschaftliche Innovationskraft zu erhöhen. Demgemäß muss die Führungskraft in jeder erdenklichen Situation als Vorbild fungieren.<sup>206</sup> Die Führungskraft muss sich den konfuzianischen Lebensstil zu Eigen machen, um in diesen Länder ihre Mitarbeiter erfolgreich zu führen.

## 7.3 Die Phasen der interkulturellen Anpassung

Jeder Mensch, der als Fremder in eine ungewohnte Kultur und somit in eine gänzlich neue Umgebung kommt, wird normalerweise mit dem Kultur-

---

<sup>204</sup> vgl. Rothlauf 2006, 181 f.

<sup>205</sup> vgl. Rothlauf 2006, 176

<sup>206</sup> vgl. Rothlauf 2006, 177

schock konfrontiert.<sup>207</sup> Sitten, Werte und Gebräuche der Interaktionspartner sind so unterschiedlich, dass die gemeinsame Kommunikation ein Problem darstellen kann. Dies führt zu Missverständnissen und erheblichen Schwierigkeiten bei den betroffenen Personen.<sup>208</sup> Empfindungen wie Heimweh, Ablehnung, Hilflosigkeit und das Gefühl fehlender Kontrolle kommen durch den Kulturschock zum Ausdruck. Dieser bringt aber auch positive Gefühle wie Freude, Erfolg und Herausforderung mit sich. Diese verschiedenen Phasen, die ein Expatriates erlebt, werden im Allgemeinen durch die sogenannte *U-Kurve*, die Kurve des Wohlbefindens beschrieben.<sup>209</sup> Die vier Phasen des interkulturellen Anpassungsprozesses beinhalten erstens die Euphorie, zweitens den Kulturschock, drittens die Akkulturation und viertens die Stabilität.<sup>210</sup> Jedoch muss dieses Modell nicht für jeden Menschen zutreffend sein. So wird beispielsweise nicht jede Person euphorisch reagieren, wenn sie an ihre bevorstehende Auslandsentsendung denkt. Nachfolgend gehe ich kurz etwas genauer auf diese vier Anpassungsphasen ein, lege dabei allerdings ein größeres Augenmerk auf den Kulturschock.

### 1. *Euphorie*

Die Phase der Euphorie wird auch als *honeymoon*<sup>211</sup> oder Flitterwochen bezeichnet.<sup>212</sup> Sie ist meist von kurzer Dauer.<sup>213</sup> Hier wird das Fremde zunächst einmal mit Neugier aufgenommen<sup>214</sup>, jedoch orientiert sich der Mensch weiterhin an den Verhaltensweisen seines Heimatlandes. Sein unangemessenes Verhalten wird ihm zwar bewusst, doch er benötigt weitere Fehlschläge um diese Verhaltensorientierung in Frage zu stellen.<sup>215</sup>

### 2. *Kulturschock*

Der Kulturschock tritt auf, wenn eine Person tiefer in den Alltag der neuen Kultur eintritt. Diese Phase ist von längerer Dauer als die der Euphorie. Menschen, die sich über einen längeren Zeitraum im Ausland aufhielten

---

<sup>207</sup> vgl. Hofstede 2006, 444

<sup>208</sup> vgl. Meyer 2004, 101

<sup>209</sup> vgl. Trimpop/Meynhardt in Götz 2006, 193

<sup>210</sup> vgl. Hofstede 2006, 444 f.

<sup>211</sup> nach Oberg's Stufenmodell der Anpassung, er nennt die vier Phasen Honeymoon, Crisis, Recovery, Adjustment, vgl. Herbrand 2006, 29

<sup>212</sup> vgl. Herbrand 2006, 28

<sup>213</sup> vgl. Hofstede 2006, 444

<sup>214</sup> vgl. Meyer 2004, 102

<sup>215</sup> vgl. Herbrand 2006, 29

erklärten, dass diese Phase ein Jahr oder sogar länger andauern kann.<sup>216</sup> Sobald der Mensch erkennt, dass zwischenmenschliche Interaktionsprobleme auftreten, beginnt die Frustration und weniger positive Gefühle kommen auf.<sup>217</sup> Diese Probleme können teilweise so schwerwiegend sein, dass der Auslandsaufenthalt des Mitarbeiters frühzeitig abgebrochen werden muss. Der Kulturschock bringt in schweren Phasen nicht nur psychische Probleme mit sich, auch die körperliche Gesundheit des Mitarbeiters kann durch den schweren Kulturschock eingeschränkt werden. Wichtig zu erwähnen ist, dass die Ehepartner der Expatriates, die sich mit im Ausland befinden, häufiger über Kulturschock-Symptome klagen, als die entsendeten Mitarbeiter selbst. Doch auch dadurch wird eine vorzeitige Rückkehr unumgänglich.<sup>218</sup> Der Kulturschock ist jedoch nichts prinzipiell Schlechtes. Denn diese Anpassungsphase ist für die Führungskraft von großer Bedeutung, um in der neuen Umgebung erfolgreich zu sein und sich optimal anzupassen. Der Kulturschock ist eine persönliche Herausforderung, die die Führungskraft wachsen lässt. Betroffene empfinden das erfolgreiche Durchleben des Kulturschocks als eine positive und bereichernde Erfahrung.<sup>219</sup>

### 3. *Akkulturation*

Der Kulturschock wird vom Prozess der Anpassung, auch Akkulturation genannt, abgelöst. Hier beginnt der Mensch, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen.<sup>220</sup> Neu erworbenes Wissen um die kulturelle Umgebung führt zu besserer zwischenmenschlicher Kommunikation. Der Umgang miteinander wird erheblich verbessert.

Eine weitere positive Folgeerscheinung ist ein neugewonnenes Selbstvertrauen.<sup>221</sup>

### 4. *Stabilität*

Die den ersten drei Anpassungsphasen folgende Stabilität kann sehr gegensätzlich sein. Hat sich der Anpassungsprozess zum Positiven entwickelt, so wird sich der Mensch wohl fühlen und die gleiche Stabilität emp-

---

<sup>216</sup> vgl. Hofstede 2006, 446

<sup>217</sup> vgl. Meyer 2004, 102

<sup>218</sup> vgl. Hofstede 2006, 446

<sup>219</sup> vgl. Herbrand 2006, 31

<sup>220</sup> vgl. Hofstede 2006, 445

<sup>221</sup> vgl. Meyer 2004, 102

finden, wie auch in seinem Heimatland. Dies kann sich noch steigern, wenn er sich als „Einheimischer“ fühlt. Diese Phasen die ein Expatriates und seine Familienmitglieder durchlaufen, sind jedoch keine Garantie dafür, dass der Anpassungsprozess gelingt. Dieser kann nämlich auch fehlschlagen. Es ist möglich, dass das Unwohlsein des Menschen nicht verschwindet und er sich in der neuen Umgebung nach längerer Zeit noch fremd fühlt.<sup>222</sup>

In den folgenden Punkten gehe ich auf weitere Konfliktpotenziale ein, auf welche Ausländer in China, Japan, Russland, den Golfstaaten, den USA und Indien treffen können. Dabei beginne ich mit dem ersten Kontakt, der Begrüßung, erläutere dann die Kommunikation und den Führungsstil, um schließlich mit der Verhandlungsführung zu enden.

#### **7.4 Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf China**

##### *1. Begrüßungsritual*

Trifft eine Führungskraft zum ersten Mal auf einen chinesischen Geschäftspartner, so ist die Übergabe der Visitenkarte ein wesentlicher Bestandteil des Kennenlernens. Bevor die Visitenkarte jedoch überreicht wird, muss der Grund des Interesses kenntlich gemacht werden. In China beginnt man demgemäß die erste Begrüßung mit der Frage: „Darf ich nach Ihrem werten Namen fragen?“ Wichtig hierbei zu beachten ist, dass dieses Einander vorstellen nicht im Sitzen, sondern immer im Stehen stattfinden sollte und geschlechtsunabhängig immer dem gleichen Ablauf folgt.<sup>223</sup> Die Visitenkarte wird mit beiden Händen gleichzeitig – gehalten von Daumen und Zeigefingern – übergeben.<sup>224</sup> Die Führungskraft sollte immer ausreichend, seriöse Visitenkarten griffbereit haben, da bei jedem neuen Gesprächspartner diese Begrüßung vollzogen wird. Die Visitenkarte sollte für chinesische Partner beidseitig bedruckt sein – sowohl in chinesischer als auch in englischer Sprache. Erhält die Führungskraft eine Visitenkarte ihres Gesprächspartners, so sollte sie zunächst einen Blick auf diese werfen, einen kurzen freundlichen Kommentar dazu geben und sie dann erst einstecken.<sup>225</sup> Auch ist es üblich, sich in China mit dem kompletten Titel vorzu-

---

<sup>222</sup> vgl. Hofstede 2006, 445

<sup>223</sup> vgl. Rothlauf 2006, 349 ff.

<sup>224</sup> vgl. Strittmatter 2005, 36

<sup>225</sup> vgl. Preyer/Krauße 2009, 84 f.

stellen, da die Chinesen versuchen, ihre ausländischen Geschäftspartner in ihre eigenen Hierarchiestrukturen einzuordnen.<sup>226</sup>

## 2. *Kommunikation*

Eine große Rolle in der Kommunikation mit Chinesen spielen die Gesten. Es ist von großer Bedeutung, dass die Führungskraft schnell lernt, sich diesen anzupassen, um Irritationen seitens des chinesischen Gesprächspartners zu vermeiden und weniger arrogant zu erscheinen.<sup>227</sup> Auch ist das Wissen um die Kritikfähigkeit der Chinesen elementar für deutsche und andere Führungskräfte. Anders als in Deutschland wird Kritik hier nicht persönlich oder gar vor dritten Personen ausgesprochen.

## 3. *Führungsstil*

Der Führungsstil in China ist autoritär und hierarchisch geprägt. Es wird in China hart und strikt geführt, jedoch besitzt die *väterliche* Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern einen ebenso hohen Stellenwert.<sup>228</sup> Des Weiteren kommt der Faktor des konfuzianischen Denkens hinzu, das auf starker Autorität basiert und zusätzlich Einfluss auf die Hierarchie in den Unternehmen ausübt.<sup>229</sup>

## 4. *Verhandlungen führen*

Bevor die eigentliche geschäftliche Verhandlung in China beginnt, lernen sich die Geschäftspartner zunächst einmal kennen. Das Vertrauen, das die Führungskraft hierbei dem Geschäftspartner entgegenbringt, wird durch diesen als Bezeugung von Respekt und Geschäftsinteresse aufgenommen. Dies ist ein wichtiger Bestandteil für eine erfolgreiche Verhandlung. Die Führungskraft kann bei diesem Treffen bedenkenlos Themen wie den beruflichen Werdegang, Essen und Trinken sowie anderweitige Auslandsaufenthalte ansprechen. Diese Konversationsthemen werden von Chinesen gerne angesprochen. Oberflächliche Gespräche, beispielsweise über Mu-

---

<sup>226</sup> vgl. Rothlauf 2006, 349 ff.

<sup>227</sup> vgl. Preyer/Krauße 2009, 88 f.

<sup>228</sup> vgl. Ganter 2009, 167 f.

<sup>229</sup> vgl. Rothlauf 2006, 369

sik, lockern die angespannte Stimmung. Die Verhandlungspartner entspannen sich dadurch zusätzlich.<sup>230</sup>

## 7.5 Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf Japan

### 1. Begrüßungsritual

In Japan wird sehr viel Wert auf das Begrüßungsritual gelegt und für die Führungskraft ist es notwendig sich dieses Ritual einzuprägen und richtig anzuwenden. Dazu gehören drei Schritte: Der erste Schritt beinhaltet die namentliche Vorstellung. In Japan ist es dabei üblich, den Namen und die Firma zu nennen, in der man arbeitet, zum Beispiel: Frau Thamri, Mitarbeiterin der Firma XY. Dann ist es notwendig, den Visitenkartentausch in die Wege zu leiten. Die Führungskraft tut das, indem sie den Gesprächspartner fragt, ob dies erwünscht sei. Ist dies geschehen, wird im dritten Schritt der Visitenkartentausch mit einer kurzen Verbeugung vollzogen. Findet der Tausch der Visitenkarten kurz vor einem gemeinsamen Meeting statt, so sollte die Führungskraft die Visitenkarte auf dem Tisch im Meetingraum liegen lassen. Die Karte während des Meetings einzustecken, sollte ebenfalls vermieden werden, da dies das Aufbrechen der Person signalisieren würde.<sup>231</sup>

### 2. Kommunikation

Die Führungskraft darf sich nicht durch den japanischen Kommunikationsstil irritieren lassen. In diesem Land gelten längere Sprechpausen nicht als negatives Zeichen gemeinsamer Kommunikation. Höflichkeit kann in Japan nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die Führungskraft sollte darauf Acht geben, ihre Gefühle nicht nach außen zu tragen. Für Japaner ist es sehr wichtig, das Gesicht zu wahren. Gefühlsregungen in der Öffentlichkeit zu zeigen, gehört in Japan nicht zum guten Ton. Wichtig ist ebenfalls, dass die Körpersprache, anders als in arabischen Ländern, sehr distanziert ist. Die Führungskraft sollte daher darauf achten, ihrem Geschäftspartner nicht zu nahe zu treten. Auch sollte sie sich dafür entschuldigen, falls sie dem Partner aus Versehen auf die Füße tritt. Gezielte Blicke in die Augen, wie es in Deutschland üblich ist, sind in Japan nicht erwünscht und wirken auf

---

<sup>230</sup> vgl. Rothlauf 2006, 352 ff.

<sup>231</sup> vgl. Oppel 2008, 154 ff.

den Gesprächspartner aggressiv und unhöflich.<sup>232</sup> Zusammengefasst kann erklärt werden, dass die Führungskraft ihre Kommunikation einschränken sollte. Insbesondere das Sprechtempo, die Gestik und Mimik, die Lautstärke der Konversation und die Direktheit der Sprache sollten beachtet werden.<sup>233</sup>

### 3. Führungsstil

In Japan wird sehr viel Wert auf eine gemeinschaftliche Entscheidungsfindung gelegt. Dies ist ein Prozess, in den so viele Mitarbeiter wie möglich einbezogen werden. Daraus ist zu schließen, dass eine Führungskraft mit einem kooperativen-partnerschaftlichen Führungsstil die japanischen Mitarbeiter am effektivsten führen kann.<sup>234</sup>

### 4. Verhandlungen führen

Zunächst möchte ich hier kurz auf das Thema der Pünktlichkeit eingehen. Pünktliches Erscheinen ist in Japan von größter Wichtigkeit. Unpünktlichkeit der Mitarbeiter wird in Japan mit strengen Strafen geahndet. Die Führungskraft sollte daher auch immer absolut pünktlich zu Verhandlungen anwesend sein, denn schon die kleinste Verspätung gefährdet eine erfolgreiche Verhandlung.<sup>235</sup> Generell gestalten sich Verhandlungen in Japan schwieriger als in Deutschland. Dadurch, dass Entscheidungen immer im Kollektiv getroffen werden, dauert es einige Zeit bis zur Ergebnisfindung und -verkündung. Daher sollte die Führungskraft nicht mit einem schnellen Geschäftsabschluss rechnen. Ein hohes Maß an Geduld ist hier gefordert.<sup>236</sup>

## 7.6 Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf Russland

### 1. Begrüßungsritual

Es ist für die Führungskraft von Bedeutung, dass das Händeschütteln in Russland nicht so üblich ist, wie in Deutschland. Meist genügt ein Kopfnicken. Reicht ein russischer Gesprächspartner jedoch die Hand, so sollte

---

<sup>232</sup> vgl. Rupprecht-Stroell 2009, 10 ff.

<sup>233</sup> vgl. Opiel 2008, 160

<sup>234</sup> vgl. Rothlauf 2006, 432

<sup>235</sup> vgl. Opiel 2008, 162

<sup>236</sup> vgl. Rothlauf 2006, 410 f.

man diese annehmen und den Gruß erwidern. Haben sich die Geschäftspartner schon einige Male getroffen, so ist es nicht auszuschließen, dass sich zur Begrüßung umarmt und auf die Schulter geklopft wird. Der russische Geschäftspartner will dadurch die Integration des Fremden in die russische Gemeinschaft ausdrücken. Ist die Begrüßung erfolgt, wird die Führungskraft durch den Gastgeber den anderen Anwesenden vorgestellt. Die Visitenkarte wird hier ebenfalls überreicht und sollte beidseitig bedruckt sein, sowohl in der Verhandlungs- als auch in der Landessprache.<sup>237</sup>

## 2. *Kommunikation*

Wichtig im Hinblick auf die Kommunikation der Führungskraft ist die Intonation des Gesagten. Die Russen legen viel Wert auf paraverbale Kommunikation. Die Führungskraft sollte beispielsweise längere Denkpausen während des Gesprächs vermeiden, da dies von den russischen Gesprächspartnern als unangenehm und negativ empfunden wird. Ein wichtiger Punkt der nonverbalen Kommunikation ist der Körperabstand. In Russland ist die räumliche Distanz zwischen den Gesprächspartnern um einiges geringer als in Deutschland, sodass sich Deutsche dabei unwohl fühlen.<sup>238</sup>

## 3. *Führungsstil*

Der Führungsstil ist, anders als in Deutschland, sehr stark autoritär geprägt. Dies kann zu einem großen Problem für die Führungskraft werden, da die Russen den hierzulande herrschenden kooperativen-demokratischen Führungsstil als kraftlos und inkompetent ansehen. In Russland werden Autoritäten benötigt, um Entscheidungen zu fällen, da sonst der Entscheidungsprozess zu langwierig wird. Diesen Autoritäten wird großer Respekt entgegengebracht. Da Führungspersönlichkeiten in Russland von ihren Mitarbeitern hoch angesehen werden, erwarten letztere entsprechend autoritär geführt zu werden.<sup>239</sup>

## 4. *Verhandlungen führen*

Auch in Russland muss zwischen den Geschäftspartnern zunächst Vertrauen aufgebaut werden. Dies geschieht meist durch gemeinsame Restaurant- oder Saunabesuche. Eine deutsche Führungskraft sollte darauf ach-

---

<sup>237</sup> vgl. Rothlauf 2006, 487 f.

<sup>238</sup> vgl. ebenda 2006, 495 f.

<sup>239</sup> vgl. Rothlauf 2006, 499 f.

ten, sich zu öffnen, da Introvertiertheit von russischen Partnern schnell missverstanden werden kann. Wichtig ist im Hinblick auf die Verhandlungen, dass die Führungskraft einen Rahmenvertrag aufsetzt und sich nicht in Details verliert. Auch sollte nicht von vornherein davon ausgegangen werden, dass Verhandlungen immer in Geschäftsräumen stattfinden. Die Führungskraft sollte sich daher auf Örtlichkeiten wie beispielsweise das Landhaus eines Geschäftspartners, auch genannt Datscha, einstellen.<sup>240</sup>

## 7.7 Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf die USA

### 1. Begrüßungsritual

Begrüßungsrituale in den USA ähneln den europäischen. In den USA ist es demnach auch unter Geschäftspartnern üblich, sich mit einem Händedruck und einem Blick in die Augen zu begrüßen. Wichtig ist, dass die Führungskraft dem Ranghöchsten zuerst die Hand gibt. Ist dieser nicht anwesend, erhalten Frauen den Vorzug. Es folgen Floskeln wie „How are you?“, die beispielsweise mit einem „Fine“ kurz beantwortet werden. Sie dienen lediglich der Begrüßung und sind keine ernst gemeinten Fragen. Die Führungskraft sollte daraufhin also nicht mit einer ausführlichen Antwort das Gespräch beginnen. Anders als in den meisten asiatischen Ländern gestaltet sich hier die Visitenkartenübergabe unkompliziert. Die Karte wird schnell übergeben und sofort eingepackt.<sup>241</sup>

### 2. Kommunikation

Auch in den Vereinigten Staaten ist es wichtig, richtig zu kommunizieren. Die Führungskräfte haben in diesem Land meist nicht so viele Verständigungsschwierigkeiten wie in vielen anderen Ländern. Dennoch wird das Wissen um die richtige Kommunikation in den USA oftmals unterschätzt.<sup>242</sup> Beispielsweise werden einige Wörter vom Deutschen ins Englische falsch übersetzt. Es entstehen sogenannte „Falsche Freunde“. So wird das Wort Konzept mit *draft* übersetzt und nicht wie oft angenommen mit *concept*. Wichtig ist auch, dass in der Kommunikation mit US-Amerikanern auf lange

---

<sup>240</sup> vgl. Lasch/Leymann 2007, 29 f.

<sup>241</sup> vgl. Opperl 2008, 45

<sup>242</sup> vgl. Kohlert/Delany/Regier 1999, 126

Redepausen verzichtet werden sollte, da diese Pausen als unangenehm empfunden werden würden.<sup>243</sup>

### 3. Führungsstil

In US-Amerikanischen Unternehmen werden die Mitarbeiter in Entscheidungs- und Lösungsprozesse verschiedener Konflikte einbezogen. Demnach dominiert in den USA ein partizipativer Führungsstil. Trotzdem liegt die Entscheidungsgewalt ausschließlich bei der Führungskraft oder den Vorgesetzten.<sup>244</sup>

### 4. Verhandlungen führen

Wichtig im Hinblick auf die Verhandlungsführung der US-Amerikaner ist die Flexibilität der deutschen Führungskraft. Anders als in Deutschland werden Verhandlungen nicht nach striktem Muster geführt. Verhandlungspunkt ist meist der, der den Beteiligten aktuell wichtig erscheint. Es wird mehr experimentiert und teilweise werden mehrere Lösungskonzepte besprochen. Die Führungskraft sollte sich dem fügen und in Verhandlungen nicht versuchen, ihren Stil durchzusetzen.<sup>245</sup>

## 7.8 Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf die Golfstaaten

### 1. Begrüßungsritual

Die Begrüßung unter arabischen Menschen ist anders als die in Deutschland übliche Form mit einem religiösen Charakter behaftet.<sup>246</sup> Für gläubige Muslime ist ein bestimmtes Begrüßungsritual eine Verpflichtung, die der Koran vorschreibt.<sup>247</sup> Dies gilt allerdings nur, wenn man selbst dem muslimischen Glauben angehört. Eine deutsche Führungskraft sollte ihren Geschäftspartner mit einem *Marhaba*<sup>248</sup> begrüßen. Die Anrede ist eine formelle

---

<sup>243</sup> vgl. Oppel 2008, 49

<sup>244</sup> vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2005, 343

<sup>245</sup> vgl. Oppel 2008, 51

<sup>246</sup> vgl. Bouchara 2002, 59 f.

<sup>247</sup> vgl. Bouchara 2002, 83

<sup>248</sup> Marhaba bedeutet: Guten Tag

Angelegenheit, bei der sowohl der Vornamen als auch der genaue Titel genannt werden sollten.<sup>249</sup>

Ebenfalls ist die bekannte Begrüßungsumarmung für eine deutsche Führungskraft ein Tabu, sofern diese den Geschäftspartner nicht jahrelang kennt und keine freundschaftliche Beziehung zu diesem aufgebaut hat. Visitenkarten sind nicht so bedeutend wie in den asiatischen Staaten, jedoch ist es von Vorteil, wenn die Führungskraft beidseitig bedruckte, in arabischer und englischer Sprache, mit sich führt.<sup>250</sup>

## 2. *Kommunikation*

Betrachten möchte ich hier die nonverbale Kommunikation, da diese einen beachtlichen Unterschied zwischen den nonverbalen Kommunikationssignalen in Deutschland aufweist. Besonders der Körperabstand birgt ein großes Konfliktpotenzial zwischen arabischen und deutschen Gesprächspartnern.<sup>251</sup> Arabische Geschäftspartner treten sehr nah an den Kommunikationspartner heran. Deutsche Führungskräfte können sich dadurch in ihrer Privatsphäre verletzt fühlen und daraufhin einen Schritt zurück treten. Dies sollte allerdings vermieden werden, da der arabische Partner das Zurückweichen seines Gegenübers nicht verstehen und sich fragen würde, warum der Deutsche ihm gegenüber so zurückhaltend ist.<sup>252</sup> Auch bei Geschäftsessen könnte es hierbei zu Problemen kommen, da die Araber sehr eng zusammen sitzen und Körperkontakt währenddessen in dieser Kultur völlig normal ist.<sup>253</sup> Es ist außerdem zu beachten, dass die Fußsohlen am besten immer auf dem Boden aufgestellt bleiben. Dies gilt insbesondere dann, wenn Tee getrunken oder etwas gegessen wird. Zeigt die Fußsohle nämlich auf einen arabischen Geschäftspartner, so bedeutet dies für ihn, er sei nicht mehr wert als alles unterhalb der Schuhsole des Deutschen.<sup>254</sup>

## 3. *Führungsstil*

Die Führungskraft muss sich in den Golfstaaten auf einen stark autoritären-patriarchalischen Führungsstil einstellen. Dieser zeichnet sich durch eine strikte Hierarchie zwischen der Führungskraft und den Geführten aus. In-

---

<sup>249</sup> vgl. Oppel 2008, 132 f.

<sup>250</sup> vgl. Rothlauf 2006, 556

<sup>251</sup> vgl. Bouchara 2002, 198

<sup>252</sup> vgl. Rothlauf 2006, 562 f.

<sup>253</sup> vgl. Bouchara 2002, 198 f.

<sup>254</sup> vgl. Rothlauf 2006, 562 f.

formationen werden hier kaum ausgetauscht und Kontrollen durch die Führungskraft sind an der Tagesordnung.<sup>255</sup>

#### *4. Verhandlungen führen*

Wer in arabischen Ländern erfolgreich verhandeln möchte, sollte ein großes Maß an Geduld vorweisen. Begonnen wird mit einem netten Kennenlernen der Verhandlungs- und Geschäftspartner. Oft wird auch der erste Kontakt nicht mit dem eigentlichen Geschäftspartner stattfinden, dieser kommt erst hinzu, wenn es um die endgültige Entscheidungsfindung und den Vertragsabschluss geht.<sup>256</sup> Wichtig ist für die Führungskraft auch zu wissen, dass die Araber gerne handeln. Demnach sollte von vornherein ausreichend Verhandlungsspielraum eingeplant werden. Des Weiteren sind, anders als in Deutschland, auch mündlich getroffene Vereinbarungen ohne schriftlichen Vertrag, immer bindend.<sup>257</sup>

### **7.9 Interkulturelle Konfliktpotentiale in Bezug auf Indien**

#### *1. Begrüßungsritual*

Unter Geschäftsleuten in Indien hat sich die Begrüßung mit Handschlag schon zum Standard entwickelt und ist somit die gängigste Form der Begrüßung unter Geschäftspartnern. Trifft die Führungskraft eventuell auf einen Geschäftspartner älterer Generation, kann diese auch den typischen indischen Gruß durchführen. Dies geschieht, indem die Hände einander vor der Brust gehalten werden und dabei der Kopf etwas geneigt wird. Diese Begrüßung ist auch die angemessene zwischen Mann und Frau. Indische Frauen fühlen sich durch den Händedruck eines Fremden unwohl.<sup>258</sup> Dies sollte die Führungskraft bedenken, wenn diese auf weibliche Geschäftspartner trifft. Am besten wartet die Führungskraft hierbei ab, welche Begrüßungsform die Frau hierbei wählt.<sup>259</sup>

---

<sup>255</sup> vgl. Rothlauf 2006, 568

<sup>256</sup> vgl. Rothlauf 2006, 564 f.

<sup>257</sup> vgl. Hecht-El Minshawi 2008, 82

<sup>258</sup> vgl. Vermeer/Neumann 2008, 197

<sup>259</sup> vgl. Oppel 2008, 120

## 2. Kommunikation

In Indien gilt neben Hindi das Englische als Amtssprache. Für die Führungskraft ist es jedoch von Vorteil, die regionale Sprache des jeweiligen Ortes zu lernen. Selbst bei geringen Sprachkenntnissen wird ihr großer Respekt und zusätzliche Sympathie vom Geschäftspartner entgegengebracht.

Doch von großer Wichtigkeit ist auch, dass die Führungskraft fließend englisch spricht.<sup>260</sup> Beachtenswert ist auch, dass die indische Kommunikation, ebenso wie die japanische, eine indirekte Kommunikation darstellt. Das heißt, konträr zur deutschen, direkten Kommunikation, wird Kritik hier nicht direkt angesprochen. Vorteilhafter ist es, wenn die Führungskraft ihre Kritik versteckt, gepaart mit einem Lob, an den Mitarbeiter richtet.<sup>261</sup>

Weiterhin ist das Vertrauensverhältnis ein wichtiger Faktor in der non-verbalen Kommunikation. Je tiefer das Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern geworden ist, desto häufiger findet Körperkontakt statt, allerdings nur unter gleichgeschlechtlichen Geschäftspartnern. So äußert sich ein symbolischer, großer Vertrauensbeweis, wenn ein indischer seinen deutschen Geschäftspartner in aller Öffentlichkeit an die Hand nimmt und diese einige Zeit nicht los lässt.<sup>262</sup>

## 3. Führungsstil

In Indien wird sich nicht auf einen festen Führungsstil festgelegt. Meist ist er auf die jeweils traditionelle Prägung zurückzuführen. Je traditioneller die Mitarbeiter sind, desto väterlicher werden sie geführt. Vor diesem Hintergrund fühlen sich die Mitarbeiter in der Unternehmenshierarchie geborgen und akzeptieren diese. Die Führungskraft muss sich in Indien um die Interessen des einzelnen Mitarbeiters kümmern. Dadurch, dass diese dem Unternehmen mit seinen Hierarchiebedingungen gegenüber loyal sind, erwarten die Mitarbeiter als Gegenleistung Unterstützung. Dies gilt sowohl in geistiger als auch in materieller Hinsicht.<sup>263</sup>

## 4. Verhandlungen führen

---

<sup>260</sup> vgl. Oppel 2008, 121

<sup>261</sup> Vgl. Oppel 2008, 121

<sup>262</sup> vgl. Ossola-Haring/Ruh 2008, 56

<sup>263</sup> vgl. Kreuser 2002, 204

Festgestellt werden kann schon jetzt, dass es in Indien genauso wichtig ist, genügend Kenntnisse der indischen Kultur zu besitzen, wie auch Kenntnis des indischen Marktes.<sup>264</sup> In Indien werden keine Geschäfte mit Fremden getätigt. Vertrauen steht an erster Stelle. Somit bilden das gegenseitige Kennenlernen und das Aufbauen einer gemeinsamen Beziehung die Grundlage für eine spätere Verhandlung.

Um auf das eigentliche Thema des Geschäftes zu sprechen zu kommen, sollten die Führungskräfte mindestens zwei Treffen abwarten. Auch sollten vorab einige Telefonate stattfinden, um das Vertrauensverhältnis aufzubauen.<sup>265</sup>

Hat die Führungskraft die Kontaktaufnahme, den Vertrauens- und Beziehungsaufbau durchlaufen, kann es zur eigentlichen Verhandlung kommen. Da in Indien gern gehandelt wird, sollte bei der Planung von Verhandlungen immer auch ein finanzieller Spielraum bedacht werden. Ist die Führungskraft mit der lokalen indischen Etikette noch nicht ausreichend vertraut, ist es ratsam einen ortsansässigen Partner zur Unterstützung hinzu zu bitten. Bei Verhandlungen sind immer mehrere, der Führungskraft bekannte oder unbekannte Personen, beteiligt und es kommt häufig zu heftiger Diskussionen. Die Führungskraft darf sich hiervon nicht aus der Ruhe bringen lassen und sollte weiterhin gelassen und sachlich bleiben. Entscheidungen werden dann in der Regel schneller getroffen.<sup>266</sup>

Wie verschiedene Beispiele zeigen, muss sich die Führungskraft stets weiterentwickeln und sich auf die differenzierten Ländergegebenheiten einstellen. Viele Firmen bieten ihren Führungskräften hier eine Unterstützung durch interkulturelle Trainings. Abschließend gehe ich nun auf die wichtigen Ziele interkultureller Trainings sowie auf eine umfangreiche Unterscheidung der verschiedenen Trainingsarten ein.

## 8 Interkulturelle Trainings

Zunächst muss festgehalten werden, dass die Führungskräfte des 21. Jahrhunderts im Umgang mit fremden Kulturen einiges dazulernen müssen. Die Wahl des richtigen Führungsstils und das richtige Interpretieren

---

<sup>264</sup> vgl. Kreuser 2002, 149

<sup>265</sup> vgl. Oppel 2008, 118 f.

<sup>266</sup> vgl. Kreuser 2002, 224 ff.

der unterschiedlichen Verhaltensmuster sind wichtige Faktoren um erfolgreich zu sein.

Wichtige Kompetenzen, die interkulturelle Führungskräfte besitzen müssen, sind zum einen die Fachkompetenz und zum anderen das Beherrschen verschiedener Sprachen sowie die Kenntnisse der Kultur und des Landes des neuen Einsatzortes.

Ausgewählt werden die Mitarbeiter und Führungskräfte meist aufgrund ihrer fachlichen und sprachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten.<sup>267</sup> Wie wir jedoch schon festgestellt haben, ist Kultur nicht angeboren und kann somit erworben werden. Auf dieser Grundlage werden auch die interkulturellen Trainings durchgeführt.

Sie sind somit für eine längerfristige und auch kurzfristige Auslandsentsendung unerlässlich. Doch auch die Entscheidung des Mitarbeiters, ob dieser im Ausland tätig sein möchte, kann durch ein interkulturelles Training einfacher herbeigeführt werden.<sup>268</sup> Nicht nur für den Mitarbeiter, auch für seine Familie sind interkulturelle Trainings von großem Vorteil, da auch diese sich in der neuen Umgebung wohl fühlen und eine Sensibilität für die fremde Kultur aufbauen sollen.<sup>269</sup> Im Nachfolgenden gehe ich auf die Ziele und unterschiedlichen Formen interkultureller Trainings ein.

## 8.1 Ziele interkultureller Trainings

Zunächst einmal gilt es festzustellen, welche Ziele ein interkulturelles Training verfolgt. Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass interkulturelle Trainings all die Maßnahmen beinhalten, die die Mitarbeiter oder die Führungskräfte optimal auf ihren Auslandseinsatz vorbereiten. Sie erlernen hier Formen korrekter Interaktion mit den Angehörigen der fremden Kultur, um den Aufenthalt im anderen Land ohne zahlreiche Missverständnisse bewältigen zu können. Dies gilt in beruflicher wie auch in persönlicher Hinsicht.<sup>270</sup>

Um die Zielerreichung zu erleichtern, werden die Teilnehmer meist in verschiedene Gruppen eingeteilt, die mit den Zielen und Bedürfnissen dieser übereinstimmen. Unterschieden werden hierbei drei Gruppen.<sup>271</sup>

---

<sup>267</sup> vgl. Thomas/Hagemann/Stumpf in Bergemann/Sourisseaux 2003, 237 f.

<sup>268</sup> vgl. Herbrand 2002, 48

<sup>269</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 195

<sup>270</sup> vgl. Thomas/Hagemann/Stumpf in Bergemann/Sourisseaux 2003, 238 f.

<sup>271</sup> vgl. Götz 2006, 33

### 1. *Kognitives Trainingsziel – Interkulturelles Wissen*

Ein wichtiges Ziel des kognitiven Trainings ist es, den Trainingsteilnehmern die eigene Kultur verständlich zu machen. Um fremde Kulturen zu verstehen, muss zunächst erkannt werden, dass die eigene Kultur keine Selbstverständlichkeit ist. Die Art und Weise wie im eigenen Land gedacht und gehandelt wird, ist immer erlernt und kulturspezifisch.<sup>272</sup>

Die Teilnehmer dieses Trainings sollen somit lernen zu verstehen, dass ihre Denk- und Handlungsweise sowie persönliche Einstellungen und Vorurteile die gemeinsame Kommunikation und Interaktion mit Menschen einer fremden Kultur beeinflussen. Folglich sind die Ziele dieses Trainings, Kenntnisse aus dem gefragten Kulturkreis zu vermitteln und den Blick auf die eigene Kultur zu öffnen.<sup>273</sup>

Hierzu gehören beispielsweise ebenfalls das Lernen der neuen Sprache sowie das Lernen der neuen Verkehrsregeln.<sup>274</sup>

### 2. *Affektives Trainingsziel – Interkulturelle Sensibilität*

Da ein wichtiges Kriterium für Erfolg die Zusammenarbeit mit Menschen der fremden Kultur ist, liegt das Hauptaugenmerk des interkulturellen Lernens auf dem affektiven Training.<sup>275</sup>

Die Teilnehmer sollen in diesem Training vorab wichtige Zeichen der neuen Umwelt erkennen und deuten. Bedeutsam ist außerdem, dass die Teilnehmer lernen, die unterschiedlichen Verhaltensweisen der neuen Mitmenschen zu akzeptieren, da durch das Nicht-Akzeptieren bestimmter Situationen Konflikte auftreten könnten.<sup>276</sup> Vorurteile gelten es abzubauen und die Empathiefähigkeit zu steigern. Abschließend kann erklärt werden, dass das gefühlsbetonte Zusammenspiel der Menschen bzw. Trainingsteilnehmer verschiedener Kulturen eines der Hauptziele des affektiven Trainings darstellt.<sup>277</sup>

### 3. *Verhaltensorientiertes Trainingsziel: Interkulturelle Handlungskompetenz*

<sup>272</sup> vgl. Herbrand 2002, 49

<sup>273</sup> vgl. Götz 2006, 34

<sup>274</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 201

<sup>275</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 204

<sup>276</sup> vgl. Herbrand 2002, 51 ff.

<sup>277</sup> vgl. Götz 2006, 34

Die Teilnehmer greifen hier auf ihr gesammeltes interkulturelles Wissen zurück, nutzen die dazugehörige interkulturelle Sensibilität und wenden diese richtig an. Der Trainingsteilnehmer muss hierbei lernen, welche Verhaltensmuster er anwenden kann, welcher Kommunikationsstil der angemessene ist, und wie der Kulturschock erfolgreich bewältigt werden kann. Wichtig ist festzuhalten, dass der Teilnehmer erkennt, dass die eigene Kultur dabei nicht vollkommen aufzugeben ist. Übernimmt die Führungskraft in Verhandlungen beispielsweise die Rolle eines chinesischen Geschäftspartners und handelt daher auf chinesische Art statt auf die eigene deutsche; der Chinese jedoch handelt „deutsch“ anstatt „chinesisch“; so führt dies unweigerlich zu Konflikten und die gemeinsame Kommunikation scheitert.<sup>278</sup>

## 8.2 Interkulturelle Trainingsmethoden

Bis heute existiert kein einheitliches Konzept darüber, wie die unterschiedlichen interkulturellen Trainings klassifiziert werden können. Daher ist die Differenzierung einzelner Lerninhalte die beste Methode, die unterschiedlichen Trainingsmethoden genauer zu analysieren.<sup>279</sup>

Vor dem Entsenden eines Mitarbeiters werden unterschiedliche interkulturelle Trainings angeboten. Diese Vorbereitungsmaßnahmen beinhalten beispielsweise ein Fremdsprachentraining, Seminare, einen Informationsaustausch zur Landeskultur oder gar einen „Schnupperaufenthalt“ in der neuen Kultur. Auch bietet gegebenenfalls die Integration von Mitarbeitern in ein internationales Projekt einen ersten Einblick in den zukünftigen Arbeitsalltag und sensibilisiert diese für die neuen Gegebenheiten.<sup>280</sup> Viele Firmen bieten daher einen zusätzlichen sogenannten *look-and-see-trip* an, bei dem die betreffende Person ein bis zwei Wochen im Einsatzort verbringt und dadurch einen ersten Einblick in das Leben im neuen Land erhält. Doch auch noch während des Aufenthaltes im Einsatzland kann eine interkulturelle Betreuung zur Überwindung des Kulturschocks hilfreich sein.<sup>281</sup> Im Nachfolgenden werde ich auf unterschiedliche Trainingsmetho-

---

<sup>278</sup> vgl. Herbrand 2002, 53 ff.

<sup>279</sup> vgl. Herbrand 2002, 56

<sup>280</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 172

<sup>281</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 175

---

den und deren organisatorischen Aspekte eingehen und diese voneinander abgrenzen.

### 1. *Kulturalldgemein oder Kulturspezifisch*

Zunächst einmal muss festgestellt werden, was Lernziel des Trainings ist. Soll die Führungskraft allgemein geschult werden? Dann würde ihr ausschließlich kulturalldgemeines Wissen vermittelt werden. Oder soll ihr spezielles Wissen über ein bestimmtes Land vermittelt werden? Dann würde ein kulturspezifisches Training stattfinden. In der vorliegenden Literatur wird das kulturalldgemeine Training auch als *cultural-awareness-Programm* oder als kulturübergreifendes Training bezeichnet. Hier steht die interkulturelle Sensibilisierung im Mittelpunkt. Die Teilnehmer dieses Trainings sollen lernen, mit Menschen einer fremden Kultur angemessen zu interagieren. Der richtige Umgang mit dem Kulturschock und wichtige potentielle Konfliktsituationen, die bei interkultureller Kommunikation auftreten können, werden besprochen. In kulturspezifischen Trainings werden spezielle Kommunikationssituationen, Probleme, Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Ziellandes thematisiert. Die Teilnehmer werden auf die Lebensumstände dort vorbereitet. Dieses Training erhält einen Pluspunkt, da das kulturspezifische Wissen im Zielland direkt angewendet werden kann.<sup>282</sup>

### 2. *Aktives oder Passives Training*

Weiterführend werden die interkulturellen Trainings jeweils in kulturspezifisch – aktiv und passiv, sowie in kulturalldgemein – aktiv und passiv eingeteilt. Hier geht es darum, inwieweit die Trainingsteilnehmer in das Training einbezogen werden. In passiven Trainings werden den Teilnehmern meist Filme vorgeführt, Literatur gereicht oder auch Präsentationen vorgetragen. Hier wird der Teilnehmer nicht direkt in das Training mit einbezogen, sodass hier auch vom Universitätsmodell gesprochen werden kann.

In aktiven Trainings hingegen ist ein aktiver Trainingsteilnehmer erforderlich. Die Teilnehmer werden mit möglicherweise auftretenden Konfliktsituationen konfrontiert. Es wird Interaktion gefordert. Auch ein Gedanken-

---

<sup>282</sup> vgl. Herbrand 2002, 62

---

austausch zwischen den Beteiligten findet hier statt. Unterschiedliche Verhaltensweisen werden praktiziert und können in Frage gestellt werden.<sup>283</sup>

### 8.3 Organisatorische Aspekte interkultureller Trainings

Zu den organisatorischen Aspekten interkultureller Trainings gehören die Trainingsdauer, der -zeitpunkt sowie die Teilnehmerzahl und die Zusammensetzung der Trainingsteilnehmer. Nachfolgend möchte ich auch kurz auf diese wichtigen Punkte des interkulturellen Trainings eingehen.

#### 1. Trainingszeitpunkt eines interkulturellen Trainings

Interkulturelle Trainings lassen sich in vorbereitende oder begleitende Trainings einteilen. Begleitende Trainings finden am neuen Einsatzort statt und geben dem Expatriates zusätzliche Unterstützung und Hilfestellungen.<sup>284</sup> Die vorbereitenden Trainings sind sehr vielseitig und können abermals in verschiedene Bereiche untergliedert werden.<sup>285</sup> Beispielsweise werden in ihnen die sogenannten *hard facts* vermittelt. Hierzu gehören wichtige Grundlagen, die sich die Führungskraft vor dem Auslandsaufenthalt aneignen muss. Zu diesen zählen sowohl Sprachkenntnisse als auch allgemeine Informationen zum zukünftigen Arbeitsland. Die Führungskraft erhält hier einen ersten Einblick in Verhaltensregeln, spezielle Marketingstrategien oder auch in die Rechts- und Behördenstrukturen des Gastlandes. Weiterhin ist es sinnvoll, wenn der Expatriates und auch seine Familie später eine Sprachschule im jeweiligen Zielland besuchen. So ist das Lernen der neuen Sprache dort durch eine direkte Konfrontation einfacher als im Heimatland.<sup>286</sup>

Weiterhin gibt es in manchen Unternehmen die Möglichkeit, über eine Datenbank länderspezifische Informationen zu erhalten. Hierbei handelt es sich um eine Sammlung von Informationen, die kontinuierlich mit neuen Wissensbeständen gefüllt wird. So finden sich hier beispielsweise Berichte von Mitarbeitern, die bereits von ihrer Auslandsentsendung zurückgekehrt

---

<sup>283</sup> vgl. Herbrand 2002, 63

<sup>284</sup> vgl. Herbrand 2002, 57

<sup>285</sup> vgl. Götz 2006, 43

<sup>286</sup> vgl. Götz 2006, 44 f.

sind. Auch ist sie gefüllt mit Daten zur Bevölkerung, Kultur und wichtigen geographischen Besonderheiten.<sup>287</sup>

## 2. Trainingsdauer des interkulturellen Trainings

Interkulturelle Trainings können unterschiedlich zeitintensiv sein. Es besteht allerdings Konsens darüber, dass die meisten interkulturellen Trainings in der Praxis zu kurz ausfallen. Die Dauer beginnt bei einer Stunde und kann sich auf mehrere Monate ausweiten. Je nach Unternehmen wird dies anders gehandhabt. Auch ist es von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, ob die Trainings intern oder extern durchgeführt. Meist handelt es sich um eine organisatorische und eine Kostenfrage, wo das interkulturelle Training stattfinden soll.<sup>288</sup>

## 3. Teilnehmerzahl

Interkulturelle Trainings können einzeln oder in Gruppen durchgeführt werden. Auch hier hängt es vom finanziellen Rahmen der verschiedenen Unternehmen ab. Einzeltrainings sind sehr kostenintensiv und beschränken sich oft nur auf Grundlagenkenntnisse.<sup>289</sup>

## 4. Teilnehmerzusammensetzung

Unterschieden wird hier zwischen mono-, bi- und multikulturellen Trainings. Die Differenzierung erfolgt nach der Herkunft der Trainingsteilnehmer, ob sie aus einer, zwei oder mehreren verschiedenen Kulturen stammen.<sup>290</sup>

### 8.4 Interkulturelles Training am Beispiel der Linde Group

Die Linde Group ist das weltweit führende Gas- und Energieunternehmen. Sie hat im Geschäftsjahr 2009 einen Umsatz von 11,2 Mrd. Euro verzeichnet. Mit 48.000 Mitarbeitern in mehr als 100 Ländern<sup>291</sup> und 600 Konzern-

---

<sup>287</sup> vgl. Götz 2006, 50 f.

<sup>288</sup> vgl. Herbrand 2002, 59 f.

<sup>289</sup> vgl. Herbrand 2002, 60

<sup>290</sup> vgl. Herbrand 2002, 61

<sup>291</sup> vgl. <http://www.the-linde-group.com/de>, Unser Profil/ am 04. August 2010

gesellschaften ist dieses Unternehmen natürlich auch in interkultureller Hinsicht aktiv. Nachfolgend möchte ich die Trainingsmethoden der Linde Group vorstellen, indem ich ein vorher geführtes schriftliches Interview auswerte.

### *Durchführung des Interviews*

Durchgeführt wurde das Interview schriftlich über den Emailkontakt zu Herrn Klaus Tutsch, Head of Global IA Management / Group Human Resources.

### *Auswertung des Interviews zum Thema interkulturelles Training*

Nachfolgend werden die wichtigsten Punkte wie die Entsendungsdauer, die Trainingsmethode oder auch die Betreuung während dem Auslandsaufenthalt kurz besprechen.

#### *1. Entsendungsdauer*

Die Dauer eines betrieblichen Auslandsaufenthaltes in diesem Unternehmen beträgt durchschnittlich 3 Jahre. Jedoch gibt es auch kürzere, auf einzelne Projekte bezogene Einsätze. Somit kann zunächst einmal festgestellt werden, dass die Linde Group ihre Mitarbeiter auf *Business Trips*<sup>292</sup> als auch auf das sogenannte *secondement*<sup>293</sup> oder eine längere *delegation*<sup>294</sup> entsendet. Abhängig wird die Dauer des Einsatzes in dem jeweiligen Land von den Anforderungen des speziellen Geschäftes gemacht.

#### *2. Interkulturelle Trainingsmethode*

Die Mitarbeiter der Linde Group erhalten immer kulturspezifische Trainings. Diese werden kurz vor Auslandsaufenthalten angeboten und durch externe interkulturelle Trainer angeboten. Die Trainings finden teilweise im Haus als auch außerhalb der Firma statt.

#### *3. Dauer des interkulturellen Trainings*

---

<sup>292</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 169: Dienst- oder Geschäftsreise von kürzerer Dauer

<sup>293</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 169: Auslandsaufenthalt von bis zu zwei Jahren

<sup>294</sup> vgl. Blom/Meier 2002, 169: Auslandsaufenthalt ab zwei bis mehrere Jahre

Die Linde Group bietet ihren Mitarbeitern interkulturelle Coachings zu speziellen Ländern an. Fünfmal im Jahr erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit sich mit dem externen, interkulturellen Trainer auszutauschen. Hier können Erfahrungen erläutert und wichtige Defizite besprochen werden.

Weiterhin gibt die Linde Group ihren Mitarbeitern auch die Gelegenheit bei zweitägigen Intensivseminaren teilzunehmen.

#### *4. Weiterführende Betreuung*

Die Expatriates der Linde Group werden weiterhin auch während dem Auslandsaufenthalt betreut. Hier wird große Sorgfalt dargelegt, sodass bei diesem Unternehmen bisher kein Entsandter den Auslandsaufenthalt abgebrochen hat.

### **8.5 Kritischer Aspekt des interkulturellen Trainings**

Ein wichtiger Kritikpunkt, den es kurz anzusprechen gilt, ist das teilweise unzureichende Wissen der interkulturellen Trainer. Je spezialisierter das Wissen wird, das weitergegeben werden soll, desto schwerer wird es für den interkulturellen Trainer, diesem gerecht zu werden. Die Wissenslücken, die ein interkultureller Trainer hat, werden meist in einen anderen Kontext verschoben, sodass dadurch das Wissen falsch vermittelt wird.<sup>295</sup> Auch verhindert die oft kurze Vorbereitungszeit, die das Unternehmen seinem Expatriates gibt, eine optimale Einstellung auf den bevorstehenden Auslandsaufenthalt. Weiterhin besteht in vielen Betrieben das Problem, dass auf eine systematische Vorbereitung keinen großen Wert gelegt wird. Die Hilfestellungen, die das Unternehmen dem zu entsendenden Mitarbeiter gibt, gehen in vielen Betrieben meist nicht über die Organisation des Umzugs und das Treffen von anderweitigen Reisevorbereitungen hinaus.<sup>296</sup>

Abschließend möchte ich betonen, dass ein nur oberflächliches und zu kurzes interkulturelles Training eher zum Auf- als zum Abbau hinderlicher Stereotype und Vorurteile seitens der Führungskraft gegenüber der neuen Kultur führt.<sup>297</sup>

---

<sup>295</sup> vgl. Scheitza in Otten/Scheitza/Cnyrim 2007, 110 ff.

<sup>296</sup> vgl. Schipper 2007, 77

<sup>297</sup> vgl. Herbrand 2002, 63

## **9 Die Zukunft der interkulturellen Führungskräfte**

Abschließend ist zu sagen, dass die Entwicklung interkultureller Kompetenzen ein sehr wichtiger Faktor der interkulturellen Mitarbeiterführung ist. Eine Führungskraft, die im globalen Zeitalter Anpassungsschwierigkeiten hat, und die sich nicht auf andere Kulturen einstellen kann, wird in Zukunft eine weitaus schlechtere Arbeitsperspektive haben. Für die Unternehmensführung ist es daher von großer Bedeutung, Führungskräfte aus- und weiterzubilden, die das Unternehmen auch in China, Japan oder Indien angemessen vertreten können. Wie anhand der von Hofstede entwickelten Kulturdimensionen zu erkennen ist, sind die Unterschiede zwischen den verschiedenen Kulturen groß, und die Führungskraft steht im internationalen Raum großen Herausforderungen gegenüber. Sie muss sich wichtige Grundlagen der jeweiligen Kultur, aneignen und stets dazu bereit sein, eine neue Sprache zu lernen. Kulturelle Offenheit und die Fähigkeit zur Anpassung an neue Umgebungen sollten für eine Führungskraft selbstverständlich sein. Kann oder will sie sich nicht anpassen, so ist sie für ein interkulturelles Projekt sicher keine gute Wahl.

Kulturelle Unterschiede können durch Übung und emotionale Intelligenz überwunden werden. Festzuhalten ist jedoch, dass die Auswahl des geeigneten Mitarbeiters ein wichtiger Faktor ist. Denn nicht jede Führungskraft, die im Heimatunternehmen erfolgreich tätig ist, wird auch im Ausland die gleichen Ergebnisse erzielen.

---

## Literaturverzeichnis

### Bücher zum Thema Führung, Management

GOLEMAN, DANIEL/BOYATZIS, RICHARD/MCKEE, ANNIE: Emotionale Führung. (Originaltitel: Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston 2002) 2003

JEUSCHEDE, GERHARD: Grundlagen der Führung. Praxis der Unternehmensführung. Wiesbaden 1994

HANSRUEDI, ZELLWEGER: *Leadership by Soft Skills. Checklisten für den Führungsalltag*. Wiesbaden 2004

JETTER, FRANK/SKROTZKI RAINER: *Führungskompetenz. Die Führungskraft als Vorbild, Manager, Koordinator, Macher, Teamentwickler, Coach, Experte und zugleich Lernender*. Regensburg/Wien 2005

KÜHLMANN, THORSTEN M.: *Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen*. Stuttgart 2008

LIEBER, BERND: *Personalführung leicht verständlich*. Stuttgart 2007

NIERMEYER, RAINER/POSTALL, NADIA: *Führen. Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken*. 2. Aufl., München 2008

OPPERMANN-WEBER, URSULA: *Handbuch Führungspraxis: Führung, Führungskräfte, Führungskompetenzen ; Organisation der Bereiche der Mitarbeiterführung ; Zielvereinbarungen, Motivation und Delegation*. Berlin 2001

PINNOW, DANIEL F.: *Führen. Worauf es wirklich ankommt*. 2. Aufl., Wiesbaden 2006

SCHLICK, SIGRUN/MARINHO, MARIA LUCIA/SCHLICK, ALEXANDER: *Führen leicht gemacht. Was Sie als Chef wirklich wissen müssen...* 2. Aufl., München 2007

SCHWANFELDER, WERNER: *Konfuzius im Management. Wert und Weisheiten im 21. Jahrhundert*. Frankfurt/Main 2006

WIESNER, KNUT/BERNECKER, MICHAEL: *Internationales Management/Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Repetitorium*. München/Wien 2005

---

WITHAUER, KLAUS F.: *Menschen führen. Mit praxisnahen Führungsaufgaben und Lösungswegen*. 7. Aufl., Renningen-Malmsheim 2002

### **Bücher zum Thema Globalisierung**

BROCK, DITMAR: *Globalisierung: Wirtschaft – Politik – Kultur – Gesellschaft*. Wiesbaden 2008.

THEURL, THERESIA/SMEKAL, CHRISTIAN: *Globalisierung: Globalisiertes Wirtschaften und nationale Wirtschaftspolitik*. Tübingen 2001

### **Bücher zum Thema Kultur und interkultureller und sozialer Kompetenzen und Kommunikation**

BOLTEN, JÜRGEN. *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen 2007a.

BOLTEN, JÜRGEN. *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt 2007b

HECHT-EL MINSHAWI, BÉATRICE: *Interkulturelle Kompetenz: Soft Skills für die internationale Zusammenarbeit*. 2. Aufl., Weinheim/Basel 2008

HANSEN, KLAUS P: *Kultur und Kulturwissenschaften*. 2. Aufl., Tübingen/Basel/Francke 2000

HERBRAND, FRANK: *Interkulturelle Kompetenz: Wettbewerbsvorteil in einer globalisierten Wirtschaft*. Bern/Stuttgart/Wien 2000

KANNING, UWE PETER: *Soziale Kompetenzen: Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen 2005

KURTZ, THOMAS/PFADENHAUER, MICHAELA: *Soziologie der Kompetenz: Wissen, Kommunikation und Gesellschaft*. Wiesbaden 2010

OTTEN, MATTHIAS/SCHEITZA, ALEXANDER/ANDREA, CNYRIM: *Interkulturelle Kompetenz im Wandel. Band 1. Grundlegungen, Konzepte und Diskurse*. Frankfurt am Main/London 2007

WELLHÖFER, PETER R.: *Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz. Theorie und Trainingsbeispiele*. Stuttgart 2004

### **Bücher zum Thema Kommunikation/interkulturelle Kommunikation**

WATZLAWICK, PAUL/BEAVIN, JANET H./JACKSON, DON D.: *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 10. Aufl., Bern/Göttingen/Toronto 2000

---

SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN/RUPPEL, JOHANNES/STRATMANN,  
ROSWITHA: *Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*.  
2. Aufl., Reinbeck bei Hamburg 2001

### **Bücher zum Thema internationales / interkulturelles Management**

BLOM, HERMAN/MEIER, HARALD: *Interkulturelles Management. Interkulturelle  
Kommunikation, Internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im  
Unternehmen*. Herne/Berlin 2002

HOFSTEDDE, GEERT: *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusam-  
menarbeit und globales Management*. 3. Aufl., Nördlingen 2006

KUTSCHKER, MICHAEL/SCHMID, STEFAN: *Internationales Management*. 6.  
Aufl., München 2008

ROTHLAUF, JÜRGEN: *Interkulturelles Management mit Beispielen aus Vietnam,  
China, Japan, Russland und den Golfstaaten*. 2. Aufl., München 2006

WELGE, MARTIN K./HOLTBRÜGGE, DIRK: *Internationales Management. Theo-  
rien, Funktionen, Fallstudien*. 3. Aufl., Stuttgart 2003

### **Bücher zum Thema interkulturelles Training**

GÖTZ, KLAUS: *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*. 6. Aufl., München,  
Mering 2006

HERBRAND, FRANK: *Fit für fremde Kulturen: Interkulturelles Training für Füh-  
rungskräfte*. Bern/Stuttgart/Wien 2002

BERGEMANN, NIELS/SOURISSEAU, ANDREAS L. J.: *Interkulturelles Manage-  
ment*. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 2003

### **Wörter- Fremdwörter- Synonymwörterbücher**

HERMANN, MENGE: *Langenscheidts Taschenwörterbuch., Lateinisch-Deutsch /  
Deutsch-Lateinisch*. 4. Aufl., Berlin/München/Wien/Zürich/New York 1994

WAHRIG-BURFREIND, RENATE: *Fremdwörterlexikon. Fremdwörter verstehen  
und verwenden*. Gütersloh/München 2002

### **Allgemeines**

HEINER, ROETZ: *Konfuzius*. München 1995

DARGA, MARTINA: *Konfuzius*. Kreuzlingen/München 2001

---

GROTH, SYBILLE: *Bilder vom Fremden/Zur Konstruktion kultureller Stereotype im Film*. Marburg 2003

### **Länderspezifische Buchquellen**

BERNDT, RALPH/FANTAPIÈ ALTOBELLI, CLAUDIA/SANDER, MATTHIAS: *Internationales Marketing-Management*. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 2005

BOCHARA, ABDELAZIZ: *Höflichkeitsformen in der Interaktion zwischen Deutschen und Arabern. Ein Beitrag zur interkulturellen Kommunikation*. Tübingen 2002

GANTER, GUNDULA (Hrsg: Wagner, Dieter/Bernd-Friedrich, Voigt): *Arbeitszufriedenheit von Expatriates/Auslandsentsendungen nach China und Korea professionell gestalten*. Wiesbaden 2009

HECHT-EL MINSHAWI, BÉATRICE: *Business Know-How Golfstaaten/inkl. Saudi-Arabien*. München 2008

KOHLERT, HELMUT/DELANJI, MICHAEL J./REGIER, INGO: *Amerikageschäfte mit Erfolg. Leitfaden für den Einstieg in den US-amerikanischen Markt*. Berlin/Heidelberg 1999

KREUSER, GABRIELE: *Der Schlüssel zum indischen Markt. Mentalität und Kultur verstehen, erfolgreich verhandeln*. Wiesbaden 2002

LASCH, INES/LEYMANN, ANGELA: *Der Tanz mit dem russischen Bären. Strategien für langfristigen Erfolg in Russland*. Heidelberg 2007

MOOSMÜLLER, ALOIS: *Kulturen in Interaktion. Deutsche und US-amerikanische Firmenentsandte in Japan*. Münster/New York/München/Berlin 1997

NEUMANN-ADRIAN, EDDA/NEUMANN-ADRIAN, MICHAEL: *Reisegast in Indien*. München 2007

OPPEL, KAI: *Business Knigge international/Der Schnellkurs*. 2. Aufl., München 2008

OSSOLA-HARING, CLAUDIA/ RUH, WINFRIED: *Wachstumsmarkt Indien. Das Investitionshandbuch für Unternehmen und deren Berater*. München 2008

PREYER, GERHARD/KRAUSE, REUß-MARKUS: *In China erfolgreich sein. Kulturunterschiede erkennen. Strategien und Tipps für den Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern*. Wiesbaden 2009

PÖRTNER, PETER: *Japan. Von Buddhas Lächeln zum Design – Eine Reise durch 2500 Jahre japanische Kunst und Kultur*. 3. Aufl., Ostfildern 2008

ROTHERMUND, DIETMAR: *Indien. Kultur, Geschichte, Politik, Wirtschaft, Umwelt. Ein Handbuch*. München 1995

SCHREINER, KARIN: *Mit der Familie ins Ausland/Ein Wegweiser für Expatriates*. Göttingen 2009

STRITTMATTER, KAI: *Gebrauchsanweisung für China*. 4. Aufl., München 2005

VERMEER, MANUEL/NEUMANN, CLAS: *Praxishandbuch Indien. Wie Sie Ihr Indiengeschäft erfolgreich managen. Kultur verstehen. Mitarbeiter führen. Verhandlungen gestalten*. Wiesbaden 2008

WALDKIRCH, KARL: *Erfolgreiches Personalmanagement in China: Rekrutierung, Mitarbeiterführung, Verhandlung*. Wiesbaden 2009

WENJIAN, JIA/JINFU, TAN: *Kommunikation mit China. Eine chinesische Perspektive*. Frankfurt am Main 2005

### **Internetquellenverzeichnis**

Geschichte der IBM in Deutschland, Historie 1920, aufgerufen am 06.07.2010: <http://www05.ibm.com/de/ibm/unternehmen/geschichte/1920.html>

Firmenprofil der Linde Group, aufgerufen am 04. August 2010: <http://www.the-linde-group.com/de>, Unser Profil/

Sprachen lernen Blog, herausgesucht was eine Lingua franca ist. Aufgerufen am 11 Juli 2010: <http://www.sprachenlernen24-blog.de/sprachen-der-welt-was-ist-eine-lingua-franca/>

### **Persönlicher Kontakt**

Tutsch, Klaus (Head of Global IA Management / Group Human Resources):

Beantwortung einiger Fragen zum Thema Interkulturelles Training der Linde Group.

**Selbständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_