

Ihr Logo

Interkulturelle Kommunikation

Unternehmenserfolg durch bewusste
interkulturelle Kommunikation

SEMINARVERANSTALTUNG

LESERKOPF



*Musterunternehmen
Deutschland AG*

(Logo Ihres Auftraggebers)

Musterunternehmen Deutschland AG

(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)

Datum

(Datum der Seminarveranstaltung)

▪ **Musterunternehmen**
▪ Musterstraße 1
▪ 12345 Musterstadt

▪ **Telefon:** +49 123 123456
▪ **Telefax:** +49 123 123457

▪ **http://www.trainplan.de**
▪ **E-Mail:** mail@trainplan.de

LESERPROBEN

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter redaktion@trainplan.de entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

Inhaltsverzeichnis

Einführung	5
Warum interkulturelle Kommunikation?	5
Fusionen und Übernahmen: Scheitern aufgrund vergessener Kulturfaktoren	7
Die ethnozentristische Strategie	8
Die multinationale Ausrichtung	8
Die geozentristische Ausrichtung	8
Die synergetische Strategie.....	8
Kultur	9
Was ist Kultur?	9
Der kulturelle Eisberg.....	10
Das Zwiebelmodell.....	10
Das Modell des Baumes.....	10
Interkulturelle Barrieren	11
Selbstreflektion eigener kultureller Werte	12
Do's and Don'ts.....	13
Perspektivenwechsel	18
Wahrnehmung	18
Die Grundlagen der interkulturellen Kommunikation	21
Kommunikationsebenen	21
Verbale Kommunikation - Sprachrhythmus	23
Niedriger und hoher Kontext	24
Paraverbale Kommunikation.....	25
Körpersprache.....	26
Augenkontakt.....	27
Berührung	27
Kulturdimensionen (nach Hofstede).....	28
Machtdistanz.....	28
Individualismus	30
Maskulinität und Femininität.....	31
Unsicherheitsvermeidung	32
Langzeit-Orientierung	33
Einige Bemerkungen zu Hofstedes Untersuchungen	33
Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft.....	34
Organisationsstrukturen und der Einfluss der nationalen Kultur auf die Organisationskultur	34
Hierarchien und Führungsstile	35
Autoritärer Führungsstil.....	36
Kooperativer Führungsstil.....	36
Umgang mit Zeit.....	37
Lineare Zeit	37
Personen-Ereignis-Relatierte Zeiteinteilung.....	38
Meetings	39
Präsentationen.....	40
Kulturen mit zeitlich linearem Verhalten	40
Kulturen mit zeitlich multiplem Verhalten	40
Kulturen mit zeitlich reaktivem Verhalten	40
Marketing.....	42
Einsatz von Bildern und Farben.....	43
Verhandlungen.....	44
Verträge	45

Small-Talk oder ein Witz für alle Fälle	46
Deutsche Werte und Verhaltensmerkmale	48
Typisch deutsche Kulturstandards	48
Sachlichkeit	50
Ordnung, Struktur, Planung und Regeln	51
Gründlichkeit und Pflichtbewusstsein.....	52
Direkte und klare Kommunikation	53
Ausgewählte Länderprofile	54
Frankreich	54
Russland	55
USA.....	56
Mexiko	57
Arabische Länder	58
Indien	59
China	60
Kulturelle Regeln – Übung, Planspiel, Simulation	61
I. Interkulturelle Vorstellungen und	61
II. Interkulturelle Wahrnehmung - Spiegelschock.....	62
III. Interkulturelle Wahrnehmung - Perspektivenwechsel.....	63
IV. Interkulturelles Planspiel – Kulturelle Regeln	64
Weiterführende Literatur und nützliche Links	70
Tages-Clearing	71
Mein Vertrag	72

EINFÜHRUNG

Warum interkulturelle Kommunikation?

Kommunikation ist für die Menschen ein grundlegendes, aber auch ein äußerst schwieriges und komplexes Feld im menschlichen Miteinander. Oft sind wir uns nicht einmal der wichtigsten Grundlagen unserer eigenen Kommunikationshandlungen bewusst, geschweige denn deren Auswirkungen auf unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner.

Kulturelle Differenzen können Frustration auslösen, verwirren und lassen Ereignisse unvorhersehbar erscheinen. Das vorliegende interkulturelle Training ermöglicht es, Verwirrungen zu mindern und sinnvolle Vorsichtsmaßnahmen zu treffen. International agierende Menschen können sich dadurch entspannter und konzentrierter in Aktionen begeben, da sie es gelernt haben Verhaltensweisen einzuschätzen.

Erfolgreich ist Kommunikation dann, wenn der Empfänger die Botschaft auch so verstanden hat, wie der Sender sie gemeint hat. Erfahrungsgemäß gibt es schon viele Kommunikationsprobleme zwischen Menschen mit gleicher Sprache. Umso mehr und umso größer werden Probleme zwischen Menschen unterschiedlicher Sprachen und Kulturen.



Informations-
gesellschaft und
zwischen-
menschliche
Kommunikation

Typische Probleme der interkulturellen Kommunikation können in folgendem begründet sein:

- in der Wahl der Person des Senders
- in der Art der Verschlüsselung der Botschaft
- in der Botschaft selbst
- in der Wahl der Übertragung
- in der Entschlüsselung
- in der Wahl des richtigen Empfängers
- in dem Fehlen eines Feedbacks.

Der Sender beeinflusst seine Botschaft bewusst oder unbewusst. Eine junge, deutsche Frau ist beispielsweise nicht der richtige Verhandlungspartner in dem von Männern dominierten Geschäftsumfeld arabischer Kulturen.

Die Verschlüsselung der Botschaft erfolgt durch verbale und non-verbale Signale. Sie sind von den Einstellungen, Erwartungen und Möglichkeiten des Senders gefärbt.

Ebenso von der Wahl des Übertragungskanal, z.B. Briefe, Email, Telefon oder dem persönlichen Gespräch. Erschwerend kommt hinzu, dass der Einsatz der Kommunikationskanäle kulturell geprägt ist. Geschlecht und Alter genießen in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Wertschätzung.

Eine erfolgreiche Kommunikation ist umso wahrscheinlicher, je ähnlicher sich die Kulturkreise von Sender und Empfänger sind.

Der Empfänger reagiert auf die Botschaft, nachdem er sie entschlüsselt hat. Die Entschlüsselung basiert auf seinen Verständnismöglichkeiten und seinen Einstellungen und Erwartungen. Einstellung und Erwartung wiederum werden von seinem Kulturkreis beeinflusst. Ein Feedback zur empfangenen Botschaft schließt den Kommunikationskreis.

Fusionen und Übernahmen: Scheitern aufgrund vergessener Kulturfaktoren

Mit zunehmender Globalisierung geht ein immenser Anstieg an Fusionen und Übernahmen von Firmen einher. Diese verlaufen nicht immer wie gewünscht. Oft scheitern in den ersten vier bis fünf Jahren sogar mehr als die Hälfte aller nationalen und internationalen Firmenzusammenschlüsse.

Die meisten Studien weisen darauf hin, dass vor Unternehmenszusammenschlüssen nur an die finanzielle Seite gedacht wird. Kulturellen Einflussfaktoren und möglichen Auswirkungen werden nicht berücksichtigt.

Zumeist werden sich Unternehmen erst in der Implementierungsphase unterschiedlicher personeller und kultureller Aspekte bewusst, die am Ende jedoch über das Gelingen und Scheitern der Zusammenschlüsse entscheiden.

Die Befähigung des Managements zu interkulturellen Interaktionen stellt für das Gelingen von Firmenzusammenschlüssen aber einen wesentlichen Aktivposten dar, wenn nicht sogar der wichtigste Faktor zum nachhaltigen Erfolg in einem fremden Markt.

Bei Fusionen und Akquisitionen werden selten kulturelle Einflüsse berücksichtigt.

Es gibt viele Strategien der Internationalisierung:

Die ethnozentristische Strategie

Sie sieht die eigenen Methoden als überlegen an und versucht sie deshalb den anderen Kulturen aufzudrängen.



Die multinationale Ausrichtung

Sie lässt ausländischen Niederlassungen weitgehend ihre eigene Kultur (Dezentralisierung).

Die geozentristische Ausrichtung

Sie zielt auf die Koordination der Strukturen, Prozesse und Kulturen unter Berücksichtigung der übergeordneten Vorgaben des Gesamtunternehmens.

Die synergetische Strategie

Sie zieht den Nutzen aus den kulturellen Besonderheiten aller Kulturen und installiert eine Standardisierung. Dies setzt das Bewusstsein voraus, dass man Diversität als Wert anerkennt und Problempotentiale mithilfe von Managementmaßnahmen minimiert.

KULTUR

Kultur ist für Menschen wie das Wasser für Fische. Das eigene Wasser wird nicht wahrgenommen, solange der Fisch darin bleibt. Wird er jedoch aus seiner gewohnten Lebenswelt genommen und beispielsweise in einem anderen Gewässer ausgesetzt oder womöglich auf Land gelegt, so spürt er die Folgen schmerzlich.

Was ist Kultur?

Kulturunterschiede werden oft mit weit entfernten, fremden und exotischen Ländern in Zusammenhang gebracht. Aber auch schon innerhalb weniger Kilometer, nur über die benachbarte Grenze hinweg, können erhebliche Kulturunterschiede vorliegen.

Kulturunterschiede werden oft erst durch unerwartete oder fremde Äußerungen und Verhaltensweisen sichtbar. Hofstede definiert Kultur in Analogie zur Programmierung eines Computers, als mentale Programmierung der Menschen in seinem gesellschaftlichen Umfeld. Dies umfasst die Denk- und Handlungsmuster der Menschen bezüglich ihrer grundsätzlichen Einstellungen zur Natur und Gesellschaft bis hin zu alltäglichen Handlungen wie Grüßen, Essen, Gefühle äußern oder Körperpflege.

In einer fremden Kultur muss der Mensch erst wieder die einfachsten Dinge lernen. Er wird gewissermaßen mental in seine Kindheit zurückversetzt.

Leben Menschen in anderen Kulturen, können sie sich physisch und psychisch zu einem Großteil den neuen Gegebenheiten anpassen. Voraussetzung ist, dass die Einsicht und der Wille sich einzuordnen vorhanden sind. Bei einem Mangel an Wissen und Einsicht wird man sich allerdings seiner Eigenheiten bewusst: Gewohnte und bisher erfolgreiche Verhaltensmuster passen plötzlich nicht mehr zu den Rahmenbedingungen der neuen Umgebung.

Zur plastischen Darstellung des Begriffs Kultur wurden viele Modelle entwickelt.

Kulturelle Unterschiede äußern sich in unterschiedlichen Werten und Normen, Verhaltens- und Handlungsweisen

Der kulturelle Eisberg

Ein Eisberg hat eine sichtbare Spitze. Diese liegt über der Wasseroberfläche. Ein wesentlicher Teil des Eisbergs jedoch, der nicht sichtbare Teil, liegt unterhalb der Wasseroberfläche. Man kann also sagen: Kultur hat einige sichtbare, sofort erkennbare Aspekte und andere, die man nur vermuten und intuitiv erahnen kann. Letztere, und weitaus größere Aspekte, liegen unsichtbar unterhalb der Wasseroberfläche. Stoßen zwei Eisberge aufeinander, so können Konflikte entstehen. Diese Konflikte liegen zumeist im Bereich unterhalb der Wasseroberfläche und sind somit nicht sofort eindeutig wahrnehmbar.

Erarbeitet man schwerpunktmäßig die Do's und Don'ts, wird die Toleranz verbessert, da man sich zu benehmen weiß. Jedoch wird kaum die innere Selbstverständlichkeit der eigenen Sinnbezüge angebrochen.

Das Zwiebelmodell

Eine Zwiebel hat viele übereinander liegende Schalen. Schält man die Zwiebel, so gelangt man zum Kern. Im übertragenen Sinne beinhalten die äußeren Schalen der Kulturzwiebel die Dinge, die wir sofort in einer fremden Kultur wahrnehmen können, die wir also sofort sehen, hören, riechen, schmecken und fühlen können. Dies können Gemälde sein, Architektur, Infrastruktur, Literatur, Musik oder der Kleidungsstil. Der Zwiebelkern jedoch beinhaltet unsere Werte, Normen, Haltungen und Glaubenssätze. Dies kann der Umgang mit Raum und Zeit sein, das Verständnis von Führung, Freundschaft, Bescheidenheit, Arbeitsmoral oder die Vorstellung zur Kindererziehung.

Das Modell des Baumes

Der Baumstamm, die Äste und Blätter sind über der Erde und sichtbar. Wurzeln gehen dem Baum halt und ermöglichen es ihm zu wachsen. Sie sind jedoch nicht sichtbar. Je nachdem wie viel Wasser der Baum erhält und wie gut der Boden ist, entfaltet er sich zu einem mächtigen starken Baum oder bleibt ein zartes Pflänzchen.



Kultur –
Eisberg-Modell

Kultur –
Zwiebel-Modell

Kultur
Baum-Modell