
Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das Handbuch und in die Thematik	1
1.1	Das westliche Paradigma in einer globalisierten Welt	1
1.2	Warum ist das Interkulturelle so wichtig?	3
1.3	Für wen ist dieses Handbuch gedacht?	4
1.4	Wie ist dieses Handbuch aufgebaut?	4
1.5	Wie können Sie sich dieses Handbuch für Ihre Zwecke erschließen?	7
2	Interkulturelle Kompetenz und affektiver Zugang: die andere Sichtweise ...	9
2.1	Was ist Kultur?	9
2.2	Eine allgemein verständliche Begriffsdefinition von Kultur für unsere Arbeit	10
2.2.1	Kernwerte und Lebensstile	10
2.3	Die Arbeit mit Nationalkulturen: Reduktion der Komplexität	11
2.4	Was ist interkulturelle Kompetenz?	11
2.5	Auswirkungen interkultureller Differenzen in der Kommunikation und im Handeln?	12
2.6	Vom kognitiven zum affektiven Lehren und Lernen	13
2.6.1	Kognitives und affektives Lernen	13
2.6.2	Was heißt dies für den Aufbau dieses Buches?	14
2.6.3	Die Besonderheit der Trainer- und Moderatorensituation	16
2.7	Die innere Haltung als Basis eines affektiven Zugangs zu anderen Kulturen	17
2.7.1	Zwei <i>richtige</i> Sichtweisen auf Afrika	17
2.7.2	Der positive Weg als Schlüssel zum Beziehungsaufbau	19
2.8	Der erste Schritt: sich der Wirkung der eigenen Kultur auf andere bewusst werden	19
2.9	Die Erkennung von Stereotypen als Basis für die Selbsterkenntnis	21
2.10	Zusammenfassung: Wie können Kommunikationsbarrieren überwunden werden?	23
	Bibliografie	24

3	Der Zugang zu anderen Kulturen: Wege und Möglichkeiten	25
3.1	Geschichte, geografische und klimatische Rahmenbedingungen	26
3.1.1	Prägung durch historische Erfahrungen	26
3.1.2	Topografische und klimatische Rahmenbedingungen	27
3.2	Die Hofstede-Indizes	29
3.2.1	Machtdistanz und Individualität	29
3.2.2	Weitere Hofstede-Indizes: Maskulinität und Vermeidung von Unsicherheit	35
3.3	ICH und WIR: zwei gegensätzliche Weltbilder	38
3.3.1	Das westliche Weltbild des ICH	40
3.3.2	Die ganzheitliche WIR-Betrachtungsweise Asiens und islamischer Kulturen	40
3.3.3	Der Einfluss des WIR und ICH auf das Geschäftsleben	40
3.3.4	Welches Weltbild ist besser?	41
3.3.5	Recht oder richtig?	43
3.3.6	Informationsvermittlung und Planung der Zusammenarbeit in WIR-Kulturen am Beispiel Asien	43
3.4	Beziehungsqualität und Beziehungsnetze	44
3.4.1	Die Dimension Zeit	47
3.4.2	Gemeinsinn und Gemeinwohl	48
3.4.3	Gesicht geben und wahren als integraler Bestandteil von Beziehungen in WIR-Kulturen	49
3.4.4	Schuld eingestehen und Scham annehmen	50
3.4.5	Eigen- und Fremdbestimmung, Ausmaß soziale Kontrolle	51
3.5	Erziehung und Kommunikationsverhalten	54
3.5.1	Beispiel: Erziehung in den USA	54
3.5.2	Beispiel: Erziehung in Japan	56
3.5.3	Verwendung von Sprache: Kommunikationsintensität und Sprachstil im Vergleich Deutschland, Frankreich und Japan	58
3.5.4	China und der Westen: Kommunikationsstil vor dem jeweiligen Erziehungshintergrund	61
3.6	Rituale	64
3.6.1	Grußrituale	65
3.6.2	Entschuldigungsrituale	65
3.6.3	Umgang mit unbekanntem Ritualen	66
3.7	Verhalten im Konfliktfall: austragen oder vermeiden?	67
3.8	Umgang mit Sprachen im Geschäftsleben	69
3.8.1	Geschäftliche Kommunikation: mündlich oder schriftlich?	70
3.9	Gastfreundschaft und Gastgeschenke	71
3.9.1	Gastfreundschaft	71
3.9.2	Trinksitten bezüglich Alkohol	75

3.9.3	Gastgeschenke	76
3.9.4	Was ist Korruption?	79
3.10	Offene und geschlossene Gesellschaften	82
3.11	Werden sich Weltbilder und Kulturen ändern?	82
3.12	Tabus im internationalen Kontext	83
3.13	Zusammenfassung	84
	Bibliografie	85
4	Beispielhafte Kulturkreise unserer Welt	87
4.1	Nationalkulturen versus Sozialkulturen	87
4.2	Deutschland	88
4.2.1	Kulturell prägende Elemente	88
4.2.2	Kommunikation und Konfliktlösung	88
4.2.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	89
4.3	Die Schweiz	90
4.3.1	Kulturell prägende Elemente	90
4.3.2	Kommunikation und Konfliktlösung in der deutschsprachigen Schweiz	92
4.3.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	92
4.4	Österreich	93
4.4.1	Kulturell prägende Elemente	93
4.4.2	Kommunikation und Konfliktlösung	93
4.4.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	94
4.5	Frankreich und der französische Kulturkreis	94
4.5.1	Kulturell prägende Elemente	94
4.5.2	Kommunikation und Konfliktlösung	99
4.5.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben – Le Patron ..	100
4.6	Belgien	102
4.6.1	Kulturell prägende Elemente	102
4.6.2	Kommunikation und Konfliktlösung	104
4.6.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	105
4.7	Italien	105
4.7.1	Kulturell prägende Elemente	105
4.7.2	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	107
4.7.3	Kommunikation und Konfliktlösung	108
4.8	Spanien und weitere romanischsprachige Kulturkreise	109
4.8.1	Kulturell prägende Elemente	109
4.8.2	Kommunikation und Konfliktlösung	110
4.8.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	111
4.8.4	Weitere Spanisch sprechende Kulturkreise	111
4.9	Zentraleuropäische bzw. mitteleuropäische Kulturen	113
4.9.1	Kulturell prägende Elemente	113

4.9.2	Kommunikation und Konfliktlösung	116
4.9.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	118
4.10	Russland	120
4.10.1	Kulturell prägende Elemente	120
4.10.2	Kommunikation und Konfliktlösung	120
4.10.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	121
4.11	Arabische und islamische Welt	122
4.11.1	Kulturell prägende Elemente	122
4.11.2	Zusammenleben, Kommunikation und Konfliktlösung – privat und im Geschäft	123
4.12	Die USA	125
4.12.1	Kulturell prägende Elemente	125
4.12.2	Kommunikation und Konfliktlösung	129
4.12.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	132
4.13	China und der chinesische Kulturkreis	135
4.13.1	Kulturell prägende Elemente	135
4.13.2	Kommunikation und Konfliktlösung	137
4.13.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	139
4.14	Japan	140
4.14.1	Kulturell prägende Elemente	141
4.14.2	Kommunikation und Konfliktlösung	145
4.14.3	Zusammenarbeit im Berufs- und Geschäftsleben	148
4.15	Zusammenfassung und Ausblick	152
4.16	Weiterführende Literaturempfehlungen	152
4.16.1	Allgemeine interkulturelle Literatur	153
4.16.2	Afrika, Mittlerer Osten und Arabische Länder	153
4.16.3	Kanada	153
4.16.4	China	154
4.16.5	Dänemark	154
4.16.6	Deutschland	154
4.16.7	Frankreich	154
4.16.8	Großbritannien	154
4.16.9	Indien	154
4.16.10	Italien	154
4.16.11	Island	155
4.16.12	Japan	155
4.16.13	Korea	155
4.16.14	Lateinamerika und Mexiko	155
4.16.15	Zentraleuropa	155
4.16.16	Niederlande	155
4.16.17	Österreich	156
4.16.18	Russland	156

4.16.19	Schweden	156
4.16.20	Schweiz	156
4.16.21	Südostasien	156
4.16.22	USA	156
	Bibliografie	157
5	Durchführung interkultureller Trainings	159
5.1	Geschichtliche Entwicklung	159
5.2	Formen von interkulturellen Trainings	160
5.2.1	Allgemeine interkulturelle Einführungstrainings	160
5.2.2	Praxisorientierte interkulturelle Trainings	161
5.2.3	Interkulturelles Coaching und interkulturelle Moderation	162
5.3	Unser philosophischer Grundansatz für die Gestaltung interkultureller Trainings	163
5.3.1	Diversity-Ansatz versus Arbeit mit Nationalkulturen	163
5.3.2	Unser zugrunde liegendes Menschenbild	164
5.4	Gestaltung der Rahmenbedingungen interkultureller Trainings	165
5.4.1	Die formelle Seminarvorbereitung	166
5.4.2	Die innere Haltung des interkulturellen Trainers	168
5.5	Programm eines interkulturellen Trainings im Überblick	169
5.5.1	Kurzüberblick zum Programm eines interkulturellen Trainings. ...	169
5.5.2	Praxisbeispiel 1: Japan-Deutschland-Training	170
5.5.3	Praxisbeispiel 2: Workshop für eine Masterklasse an einer deutschen Hochschule	171
5.5.4	Die Elemente eines interkulturellen Trainings	173
5.6	Positiver Einstieg ins interkulturelle Training	173
5.6.1	Lernatmosphäre und Offenheit	173
5.6.2	Ablaufplan, Programm, Vorstellung	174
5.7	Vermitteln von Informationen als Basis und Zugang zur Erarbeitung der <i>anderen Sichtweise</i>	175
5.7.1	Einführungsvortrag zur interkulturellen Schulung	175
5.7.2	Die Informationsvermittlung zur Zielkultur im Seminar	177
5.8	Kleingruppenarbeiten für den persönlichen Lerntransfer	181
5.8.1	Keine Angst vor Stereotypen – einführende Kleingruppenarbeit zu kulturellen Klischees und Vorurteilen in der Eigen- und Fremdsicht	182
5.8.2	Kleingruppenarbeiten mit Praxisfällen	184
5.8.3	Kleingruppenarbeiten mit Rollenspielen	188
5.8.4	Kleingruppenarbeiten mit Fallbeispielen	188
5.9	Rückmelde- und Transfersysteme	189
5.9.1	<i>Walkie-Talkie</i> : Rückmeldung im Dialog	189
5.9.2	Inhaltlicher Abschluss durch die Gruppe, persönliche Schlussfolgerungen und Lehren aus dem Seminar	191

5.10	Abschluss des Trainings und Ausklang	192
5.10.1	Schriftliches Feedback	192
5.10.2	Mündliches Feedback	192
5.10.3	Die Teilnahmebescheinigung	193
5.11	Bewerten und Umsetzen der Trainingserfahrung	194
5.11.1	Rückmeldung an den Auftraggeber und anschließende Folgetrainings	194
5.11.2	Verarbeitung beim Trainer selbst	194
5.12	Seminarinfrastruktur: Materialien und Medien	195
5.12.1	Trainingsunterlagen	195
5.12.2	Hellraumprojektor oder Beamer?	195
5.12.3	Flipchart und Pinnwände	196
5.12.4	Filme, Videos, DVDs	196
5.13	Umgang mit schwierigen Teilnehmern und Situationen	198
5.14	Variationen bei interkulturellen Trainings	199
5.14.1	Trainingsdauer	199
5.14.2	Umgang mit multikulturellen Gruppen	201
5.14.3	Anpassung an Vorkenntnisse und Wissensstand der Teilnehmer	204
5.14.4	Anpassung an Individual- und Kollektivkulturen	205
5.14.5	Offene und firmeninterne Trainings	205
5.14.6	Anpassen des Seminars bei gegensätzlichen Kulturen in einem Training	206
5.15	Interkulturelles Coaching und Interkulturelle Moderation	208
5.15.1	Interkulturelles Coaching	208
5.15.2	Interkulturelle Moderation	209
5.15.3	Interkulturelle Organisationsentwicklungsprojekte	209
5.16	E-Learning im interkulturellen Kontext und andere Lernformen	210
5.16.1	E-Learning im interkulturellen Kontext und andere Lernformen	210
5.16.2	Ist der Einsatz von E-Learning und ähnlichen Lernkonzepten im interkulturellen Kontext sinnvoll?	210
5.17	Checkliste für das interkulturelle Seminar: Vorbereitung, Infrastruktur Inhalt, Ablauf, Rückmeldung	211
	Bibliografie	212
6	Erarbeitung und Einsatz kulturadäquater Rollenspiele	215
6.1	Erarbeiten von Rollenspielen: Wie macht man das?	215
6.1.1	Einfache und Ad-hoc-Rollenspiele	216
6.2	Spielanleitung Rollenspiele für Trainer und Teilnehmer – Schritt für Schritt	217
6.3	Aufbau der nachfolgenden Rollenspiele	219

6.4	Rollenspiele Afrika	219
6.4.1	Rollenspiel: der Vertragsabschluss	219
6.4.2	Rollenspiel: der verschwundene Schraubenzieher	221
6.5	Rollenspiele Belgien	223
6.5.1	Rollenspiel: der Keyaccount	223
6.5.2	Rollenspiel das Mitarbeitergespräch	225
6.6	Rollenspiele China	226
6.6.1	Rollenspiel: der Empfang der chinesischen Delegation	226
6.6.2	Rollenspiel: das Meeting mit der chinesischen Delegation	227
6.6.3	Rollenspiel: Die Begrüßungsrede	228
6.6.4	Rollenspiel: die Absage	228
6.6.5	Rollenspiel: das Missgeschick	230
6.7	Rollenspiele Frankreich	231
6.7.1	Rollenspiel: Friesische Kartoffelsuppe	232
6.7.2	Rollenspiel: Geschäftsanbahnung Frankreich	234
6.7.3	Rollenspiel: das Vieraugengespräch	236
6.8	Rollenspiele Japan	238
6.8.1	Rollenspiel: das Telefongespräch	238
6.8.2	Rollenspiel: Empfang japanischer Gäste in Deutschland	240
6.9	Rollenspiele USA	241
6.9.1	Rollenspiel: Präsentation der Innovation	242
6.9.2	Rollenspiel: Vortrag <i>The Company Mission</i>	242
6.9.3	Rollenspiel: Das Mitarbeitergespräch	243
	Bibliografie	243
7	Erarbeitung und Einsatz kulturadäquater Fallbeispiele	245
7.1	Erarbeiten von Fallbeispielen: Wie macht man das?	245
7.2	Das Durchführen von Fallbeispielen in der Kleingruppe Schritt für Schritt	246
7.3	Fallbeispiele Belgien	246
7.3.1	Fallbeispiel: der internationale Projektbericht	247
7.3.2	Fallbeispiel: der belgische Finanzbuchhalter	248
7.3.3	Fallbeispiel: Firmenkauf in Belgien	249
7.4	Fallbeispiele China	249
7.4.1	Fallbeispiel: Besuch einer China-Delegation in Deutschland	250
7.4.2	Fallbeispiel: der Unternehmensbesuch in China	251
7.4.3	Fallbeispiel: die gemeinsame Sekretärin	252
7.4.4	Fallbeispiel: an Weihnachten zu Hause	253
7.4.5	Fallbeispiel: die neue Vertretung in China	254
7.4.6	Fallbeispiel: die politische Diskussion auf dem Tianmen-Platz	255
7.4.7	Fallbeispiel: Geschenke vom chinesischen Kollegen	256
7.4.8	Fallbeispiel: die Zimmerreservierung	257

7.4.9	Fallbeispiel: Begegnung im Aufzug in Nanjing	258
7.4.10	Fallbeispiel: das Gästebuch einer Provinzregierung	259
7.5	Fallbeispiele Frankreich	260
7.5.1	Fallbeispiel: Lancieren französischer Kreditkarte in Deutschland	260
7.5.2	Fallbeispiel: Frankreich International Reporting	261
7.6	Fallbeispiele Japan	262
7.6.1	Kulturrätsel 1: Japan und Europa.	262
7.6.2	Fallbeispiel: <i>Nemawashi</i> (ein Bäumchen pflanzen)	263
7.6.3	Fallbeispiel: <i>Impasse</i> in den Vertragsverhandlungen	265
7.6.4	Fallbeispiel: die Anstellung	266
7.6.5	Fallbeispiel: <i>Honne und Tatema</i> – die Wahrheit und das Ritual	267
7.6.6	Fallbeispiel: <i>Giri</i> – Gefälligkeiten zurückbezahlen (Nacherzählung)	268
7.6.7	Fallbeispiel: <i>WA</i> – die Harmonie	269
7.7	Fallbeispiele USA	270
7.7.1	Kulturrätsel USA	270
7.7.2	Fallbeispiel: <i>the unhappy client</i>	271
7.7.3	Fallbeispiel: <i>Closing a deal</i>	272
7.7.4	Fallbeispiel: <i>Loosing a Keyman</i>	273
8	Resultate Kleingruppenarbeiten	275
8.1	Kleingruppenarbeiten zu unterschiedlichen Sichtweisen verschiedener Kulturen	275
8.1.1	Beispiele aus der Wirtschaft	276
8.1.2	Beispiele aus dem sozialen Bereich mit multikulturellen Teams	284
8.1.3	Zusammenfassung und abschließende Bewertung der Methode aus der Praxis	285
8.2	Kleingruppenarbeiten zum Transfer	286
8.2.1	Liste mit Handlungsanleitungen	286
8.2.2	Gedichte	288
8.2.3	Symbolik und grafische Darstellungen	290
8.3	Seminarbewertungen	294
8.3.1	Bewertungen von Einzelcoachings in der Wirtschaft	294
8.3.2	Firmeninterne Seminare für Führungskräfte und Projektleiter	298
8.3.3	Offene Seminare für Führungskräfte und Projektmitarbeiter	300
8.3.4	Bewertungen von Seminaren aus der Weiterbildung	301
8.3.5	Bewertungen von Seminaren an Hochschulen und Fachhochschulen	304

9 Gedanken zum Führen, Trainieren und Moderieren	
im interkulturellen Umfeld	307
9.1 Die Anforderungen an die Führungskraft im interkulturellen Kontext	307
9.2 Die Anforderungen an den Trainer im interkulturellen Kontext	311
9.3 Die Frau als Führungskraft, Trainerin und Moderatorin im internationalen Umfeld	312
9.4 Zusammenfassung: Eigenschaften von Führungskräften und Trainer in der interkulturellen Arbeit	313
Bibliografie	314
10 Internationales Projektmanagement und seine interkulturellen Besonderheiten	315
10.1 Interkulturelle Aspekte in internationalen Projekten	315
10.2 Grundsatz der Projektmanagement-Methodik im internationalen Projekt	316
10.3 Interkulturelle Unterschiede im internationalen Projektmanagement	317
10.3.1 Gestaltung der Kommunikation im internationalen Projekt	317
10.3.2 Beziehungsaufbau und persönliche Kontaktpflege	318
10.3.3 Bedeutet Qualität im internationalen Projekt überall das Gleiche?	319
10.3.4 Fertigstellungsgrad	320
10.3.5 Raum- und Zeitbezüge mit einbeziehen	321
10.4 Internationale Projektmanagement-Standards und Phasen eines Projektes im interkulturellen Umfeld	321
10.4.1 Quasistandards des internationalen Projektmanagements	321
10.5 Projektmanagement-Methoden in der Projektinitiierung	323
10.5.1 Besondere Bedeutung der Stakeholder (Interessenträger) und interkultureller Risiken im internationalen Projekt	324
10.5.2 Differenziertes Vorgehen bei der Stakeholderanalyse	324
10.5.3 Besondere Bedeutung von Hauptzielen	326
10.6 Projektmanagement-Methoden in der Projektplanung	327
10.6.1 Projekt-Startsitzung (Kick-off) unter Einbeziehung aller Kulturen	328
10.6.2 Anpassung des Planungsverhaltens	328
10.6.3 Planungsdauer im internationalen Projekt	329
10.6.4 Projektstrukturplan und Anpassungsmöglichkeiten im internationalen Kontext	330
10.6.5 Weitere Detailplanung und Anpassungen	331
10.6.6 Projektorganigramm	332

10.7	Projektmanagement-Methoden in Projektausführung, Projektsteuerung und beim Projektabschluss	333
10.7.1	Trendanalysen	334
10.7.2	Verträge und Claim Management in kollektiven Kulturen ...	335
10.7.3	Aus Erfahrungen lernen – Lessons Learned zum Projektabschluss.....	336
10.8	Zusammenfassung: Besonderheiten des internationalen Projektmanagements – Checkliste	336
	Bibliografie	336