

Oliver Stark

Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor international agierender Unternehmen

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832482190

Oliver Stark

**Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor
international agierender Unternehmen**

Oliver Stark

Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor international agierender Unternehmen

**Diplomarbeit
Fachhochschule Wiesbaden
Fachbereich Medienwirtschaft
Abgabe Mai 2004**



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 8219

Stark, Oliver:

Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor international agierender Unternehmen

Hamburg: Diplomica GmbH, 2004

Zugl.: Fachhochschule Wiesbaden, Diplomarbeit, 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2004

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Vorwort	III
Ziel der Arbeit	IV

Teil I: Globalisierung – kulturelle Vielfalt

1.1	Globalisierung und Internationalisierung – ein ungebrochener Trend	01
1.2	Kulturelle Vielfalt und Verschiedenheit trotz Globalisierung	03
1.3	Interkulturelle Kontaktpunkte aufgrund internationaler Geschäftsprozesse	05
1.4	Neue Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter aufgrund globaler Trends	06

Teil II: Kultur und interkulturelle Kompetenz

2.1	Definition Kultur	07
2.2	Der Stellenwert von Kultur im Unternehmen	09
2.3	Kulturelle Überschneidungssituationen	10
2.4	Auswirkungen von Kulturunterschieden	12
2.4.1	Kulturschock	12
2.5	Interaktionskultur – Basis für interkulturelle Überschneidungen	13
2.5.1	Synergien durch kulturelle Vielfalt	14
2.6	Interkulturelle Kompetenz – ein Schlagwort, viele Umschreibungen	16
2.6.1	Geschichte der interkulturellen Kompetenz	16
2.6.2	Definition interkultureller Kompetenz	17
2.7	Interkulturelle Kompetenz – Modewort oder der Schlüssel zum Erfolg	19
2.7.1	Interkulturelle Kompetenz als Komponente internationaler Handlungskompetenz	20
2.7.2	Interkulturelle Kompetenz als Basis für interkulturellen Wissenstransfer	24
2.7.3	Interkulturelle Kompetenz als operativer Werttreiber	27
2.7.4	Interkulturelle Kompetenz als psychologische Marktbarriere	28
2.7.5	Fazit – Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor internationaler Unternehmen	29

Teil III: Anwendungsbereiche interkultureller Kompetenz

3.1	Interkulturelle Kompetenz im Außenverhältnis der Unternehmung	31
3.2	Gezielte Personalauswahl	31
3.3	Verhaltensrelevante Unterschiede in den verschiedenen Kulturen	33
3.3.1	Abschlußorientiert versus beziehungsorientiert	35
3.3.2	Informelle versus formelle Kulturen	37
3.3.3	Zeitfixierte versus zeitoffene Kulturen	38
3.3.4	Expressive versus reservierte Kulturen	39
3.4	Keine Sicherheit im interkulturellen Handeln durch grobe Kategorisierung	41
3.5	Interkulturelle Kompetenz im Innenverhältnis der Unternehmung	43
3.6	Diversity Management	44
3.6.1	Diversity Management - ein wirklich neuer Ansatz?	45
3.6.2	Diversity Management in Deutschland	47
3.6.3	Cross Cultural Management – Diversity Management – Interkulturelles Management	49
3.7	Interkulturelles Management von Morgen	49

Teil IV: Durch Training interkulturelle Kompetenz erlangen

4.1	Vorsicht vor der „Fettnäpfchen-Philosophie“	53
4.2	Organisierter stufenweiser Lernprozess	53
4.2.1	Grenzen interkultureller Kompetenz	54
4.3	Interkulturelles Training	55
4.3.1	Trainingsziele	56
4.3.2	Kognitive, affektive und verhaltensbezogene Auswirkungen interkulturellen Trainings	57
4.3.3	Trainingstypen / Trainingsinhalt	58
4.3.4	Kulturübergreifend versus Kulturspezifisch	61
4.3.5	Kombination aus kulturübergreifendem und kulturspezifischem Ansatz	62
4.3.6	Information versus Interaktion	62
4.3.7	Trainingsinstrumente und –methoden	62
4.3.8	Trainingsklima	63
4.3.9	Trainingsteilnehmer	64

4.3.10	Trainer	66
4.3.11	Sprache	67
4.3.12	Weitere Faktoren	68
4.3.13	Trainingsplanung	68
4.4	Aktuelle Trainingsangebote	70
4.5	Aktuelle Trainingsnachfrage	71
4.6	Trainingskosten	71

Teil V: Interkulturelles Lernen als ganzheitlicher Unternehmensprozess

5.1	Eigene Modelle von Deutsche Bank, Siemens, Bayer, DaimlerChrysler	73
5.2	Das „interkulturelle Kompetenzzentrum“	75
5.3	Kontinuierliche Organisations- und Personalentwicklung	77
5.3.1	Lernmodule	77
5.3.2	Interaktionsorientierte Trainingseinheiten	79
5.4	Durchgängigkeit des Trainingsprozesses	80
5.4.1	On-the-job-Maßnahmen während der internationalen Zusammenarbeit	80
5.4.2	Nachbearbeitung in der Reintegrationsphase	82
5.5	Kompetenzaufbau durch Computertechnologie	84
5.5.1	Interkulturelle Personaldatenbank	84
5.5.2	Interne Länder-Datenbank	85
5.5.3	Expertennetzwerk	88
5.6	Ausblick – Web Based Training, Learn Management Systeme, E-Learning	89
5.6.1	Hybridlernen	91
5.6.2	Technologische und menschliche Voraussetzungen	91
5.6.3	Kostensparnisse	92
5.7	Zusammenfassung der Erkenntnisse und deren Berücksichtigung im interkulturellen Kompetenzzentrum	93
5.8	Vorteile eines interkulturellen Kompetenzzentrums im Unternehmen	96
5.9	Aufwendungen für ein IKZ	98
5.10	Struktur eines interkulturellen Kompetenzzentrums	100
5.11	Schlusswort	102
5.12	Nachtrag - Die Rolle der Medien bei der Verbreitung von multikulturellem Verständnis	103

Literaturverzeichnis

Bücher	I
Zeitschriften	IV
Zeitungen	VI
Skripte	VI
Unternehmensbroschüren	VI
Internet	VI
Online PDF	VIII
Interview / Telefon / Email	IX

Anhang

Anhang I:	Interview mit Dr. Wilfried Kopp	A
Anhang II:	Auszüge verschiedener Unternehmen bezüglich interkultureller Kompetenz	E
Anhang III:	Fact-Sheets der Do's and Dont's in Australien	G
Anhang IV:	Lebenslauf / Qualifikationsprofil eines interkulturellen Trainers	H
Anhang V:	Tagesablauf – interkulturelles Seminar	J

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01:	Kulturpyramide	08
Abb. 02:	Interaktionskultur als Basis für interkulturellen Wissenstransfer und Cross Cultural Know-How	14
Abb. 03:	Leistungskurve homogener und heterogener Teams	15
Abb. 04:	Komponenten interkultureller Kompetenz	17
Abb. 05:	Zusammensetzung der fachlichen Kompetenz	21
Abb. 06:	Zusammensetzung der methodischen Kompetenz	22
Abb. 07:	Zusammensetzung der interkulturellen Kompetenz	23
Abb. 08:	Komponenten internationaler Management-Kompetenz	24
Abb. 09:	Abschlussorientierte versus beziehungsorientierte Kulturen	35
Abb. 10:	Informelle versus formelle Kulturen	37
Abb. 11:	Monochrome versus Polychrone Kulturen	38
Abb. 12:	Expressive versus förmliche Kulturen	39
Abb. 13:	Ebenen kultureller Vielfalt	43
Abb. 14:	Chancen und Vorteile von Managing Diversity	48
Abb. 15:	Entwicklungslinien im interkulturellen Management	51
Abb. 16:	Entwicklungsmodell interkultureller Sensibilität	54
Abb. 17:	Typen interkulturellen Trainings	58
Abb. 18:	Kulturübergreifende versus kulturspezielle Trainings	61
Abb. 19:	Interkulturelle Trainingsaktivitäten	63
Abb. 20:	Trainingsplanung	69
Abb. 21:	Trainingsmodule im interkulturellen Lernprozess	78
Abb. 22:	Probleme deutscher Auslandsentsandter	81
Abb. 23:	Phasenmodell des Auslandseinsatzes	83
Abb. 24:	Mögliche Komponenten eines hybriden Lernkonzeptes	91
Abb. 25:	Struktur des IKZ	100
Abb. 26:	Interne Koordination interkultureller Schulungsmaßnahmen	101

Abkürzungsverzeichnis

Abb.:	Abbildung
Bzw.:	Beziehungsweise
Bspw.:	Beispielsweise
f:	folgende Seite
ff:	folgende Seiten
Hrsg.:	Herausgeber
i.A.a.:	in Anlehnung an
IKZ:	Interkulturelles Kompetenzzentrum
LMS:	Learn-Management-System
o.A.:	ohne Angabe
o.V.:	ohne Verfasser
s.:	siehe
WBT:	Web Based Training
z.B.:	zum Beispiel

Vorwort

Meine persönliche Motivation zur Thematik der interkulturellen Kompetenz hat sich im Laufe meines Studiums der Medienwirtschaft an der Fachhochschule Wiesbaden, durch verschiedene Praktika und Jobs, sowie mittels einiger Auslandsaufenthalte und internationaler Kontakte entwickelt.

Während zahlreicher Reisen und durch viele internationale Freundschaften bin ich persönlich oft auf kulturelle Differenzen gestoßen, deren Ursprung und Auswirkung mich schon immer fasziniert haben. Soviel Konfliktpotential und Anlass für Missverständnisse mit diesen Unterschieden auch verbunden sind, so spannend und interessant sind sie auch.

Im Laufe meines Studiums wurden häufig internationale Geschäftsmodelle und -trends miteinander verglichen und internationale Wirtschaftsentwicklungen diskutiert. Kulturelle Differenzen wurden hier aus betriebswirtschaftlicher Sicht beleuchtet und in der Theorie diskutiert. Während verschiedener Praktika und Jobs habe ich schließlich die Relevanz der Thematik auch in der Praxis kennen gelernt.

Kulturelle Besonderheiten, auf die man zunehmend in jeder Lebenslage trifft, ob privat oder beruflich, haben so mein Interesse geweckt, diese Thematik weiter aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu beleuchten und auf seine heutige sowie zukünftige Relevanz hin zu untersuchen.

Ziel der Arbeit

Das Themengebiet der interkulturellen Kompetenz ist groß. Was unter interkultureller Kompetenz zu verstehen ist, wo sie besonders wichtig ist, wie sie zu erlangen und zu fördern ist oder wie sie im Verbund mit internationalem Management steht, sind nur einige Fragen, die in diesem Zusammenhang auftauchen. Ziel dieser Arbeit ist es, einen verständlichen Überblick über die relevanten Aspekte interkultureller Kompetenz zu geben. Dazu ist die Arbeit in fünf Teilbereiche untergliedert:

Im ersten Teil wird im Rahmen des Globalisierungsprozesses auf den Wandel der Unternehmensumwelt eingegangen, um damit die neu entstandenen Anforderungen speziell an international agierenden Unternehmungen aufzuzeigen. Es soll verdeutlicht werden, wie der Begriff der „interkulturellen Kompetenz“ mehr und mehr an Bedeutung gewinnt.

Es folgt im zweiten Teil die Definition interkultureller Kompetenz und eine Diskussion darüber, ob diese Kompetenz wirklich eine der in Zukunft entscheidenden Erfolgsfaktoren für Unternehmen sein wird, oder ob es sich dabei lediglich um ein Modewort handelt, welches auf Dauer von nur geringer Bedeutung sein wird.

Im Anschluss an diese Diskussion werden im dritten Teil die verschiedenen Bereiche aufgezeigt, in denen interkulturelle Kompetenz in der unternehmerischen Praxis eine besonders wichtige Rolle spielt. Dazu wird im Rahmen der externen Anwendungsfelder ein grober Überblick über die wichtigsten internationalen Handelspartner und deren kulturellen Differenzen gegeben. Um die Notwendigkeit interkultureller Kompetenz auch im Innenverhältnis der Unternehmung zu verdeutlichen, wird danach der Begriff des „Diversity Management“ näher betrachtet.

Der vierte Teil der Arbeit wird sich damit befassen, wie denn nun eine solche interkulturelle Kompetenz von Organisationen und deren Mitgliedern erlangt werden kann. Die wichtigsten Faktoren und verschiedenartige Methoden interkultureller Trainings werden aufgezeigt.

Auf den gewonnenen Erkenntnissen wird im fünften und letzten Teil der Arbeit über ein internes Management interkultureller Kompetenz nachgedacht - dabei wird überlegt, wie ein interkulturelles Kompetenzzentrum im Unternehmen strukturiert sein könnte, damit es effektiv und effizient dauerhafte Wettbewerbsvorteile in dem neuen, durch globale Trends geprägten Umfeld generiert.

Teil I: Globalisierung – kulturelle Vielfalt

1.1 Globalisierung und Internationalisierung – ein ungebrochener Trend

Das Phänomen der Globalisierung und Internationalisierung ist keine neue Erscheinung unserer Zeit. Neu ist aber die Intensität, mit welcher der Globalisierungsprozess in den vergangenen Jahren vorangeschritten ist.¹

Verschiedene Entwicklungen haben dabei die weltwirtschaftliche Dynamik weiter bestärkt:

- Die Entstehung ausgedehnter einheitlicher Wirtschaftsblöcke, wie z.B. das Inkrafttreten des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR), der North American Free Trade Association (NAFTA) oder der Association of Southeast Asian Nations (ASEAN).
- Die Öffnung neuer Märkte in Osteuropa durch den Zusammenbruch des Kommunismus und deren weitere Integration durch die EU-Erweiterung.
- Die technologischen Entwicklungen und Diffusion, welche insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (Internet, Handy) Distanzen haben schmelzen lassen, wodurch die Möglichkeit, Grenzen zu überwinden nicht nur hinsichtlich der Quantität (Auswahlmöglichkeiten), sondern auch der Qualität (Schnelligkeit, Bildübertragung) immer weiter zunimmt.
- Eine neue Qualität und Quantität von grenzüberschreitenden Fusionen in bisher noch nicht bekanntem Ausmaß.²
- Die zunehmende Präsenz von weltweit operierenden Unternehmen aus Japan, China, Indien und aus anderen westlichen Industrieländern.
- Das verstärkte Aufkommen von neuen, sehr erfolgreichen Wettbewerbern aus den Schwellenländern, wie Taiwan, Singapur, Südkorea oder Hongkong.³

Die Zunahme der internationalen Geschäftstätigkeiten scheint auch im 21. Jahrhundert ein ungebrochener Trend, welcher vermehrt auch Unternehmen im Mittelstand erfasst.⁴ Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich um klassische Produktionsunternehmen oder Dienstleistungsunternehmen handelt.⁵

¹ Vgl. Geistmann, C.: Interkulturelle Kompetenz, 2002, S.1.

² Vgl. Geistmann, C.: Erfolg durch interkulturelle Kompetenz, 2003, S.1.

³ Vgl. Perlitz, M.: Internationales Management, 2000, S.2.

⁴ Vgl. Grimm, K.: Internationale Kompatibilität, in: FAZ, Nr.132, 09.06.2004, S.B3.

⁵ Vgl. Buchholz, S. / Sommer, C.: Lässt sich Wissen globalisieren?, in: Brandeins, Heft 05, 05/2001, S.110.