

Sandra Franke

## **Interkulturelles Management**

*Analysiert am Beispiel Thailändisch-Deutscher  
Zusammenarbeit in Wirtschaftsunternehmen*

## **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 Verlags. 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 © 2011 Diplom.de  
ISBN: 9783842818903

**Sandra Franke**

## **Interkulturelles Management**

**Analysiert am Beispiel Thailandisch-Deutscher Zusammenarbeit in Wirtschaftsunternehmen**



Sandra Franke

## **Interkulturelles Management**

*Analysiert am Beispiel Thailändisch-Deutscher  
Zusammenarbeit in Wirtschaftsunternehmen*

Sandra Franke

**Interkulturelles Management**

Analysiert am Beispiel Thailandisch-Deutscher Zusammenarbeit in  
Wirtschaftsunternehmen

ISBN: 978-3-8428-1890-3

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2011

Zugl. Fachhochschule München, München, Deutschland, Diplomarbeit, 2011

---

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 der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2011

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inhaltsverzeichnis .....                                                           | 2  |
| Abkürzungsverzeichnis .....                                                        | 4  |
| Vorbemerkung.....                                                                  | 5  |
| 1 Einleitung.....                                                                  | 7  |
| 1.1 Begründung der Themenwahl und Zielsetzung der Arbeit .....                     | 7  |
| 1.2 Aufbau der Arbeit .....                                                        | 9  |
| 2 Interkulturelles Management.....                                                 | 11 |
| 2.1 Definition.....                                                                | 11 |
| 2.2 Internationalisierung .....                                                    | 12 |
| 2.3 Bedeutung.....                                                                 | 13 |
| 2.4 Aufgabengebiet.....                                                            | 15 |
| 3 Kulturelle Überlegungen als Ausgangspunkt des Interkulturellen Managements ..... | 17 |
| 3.1 Definition Kultur.....                                                         | 17 |
| 3.2 Kultur als managementrelevanter Faktor.....                                    | 19 |
| 3.3 Kulturmodelle .....                                                            | 20 |
| 3.3.1 Kulturdimensionen nach Hofstede.....                                         | 20 |
| 3.3.1.1 Machtdistanz.....                                                          | 21 |
| 3.3.1.2 Unsicherheitsvermeidung.....                                               | 22 |
| 3.3.1.3 Individualismus vs. Kollektivismus.....                                    | 22 |
| 3.3.1.4 Maskulinität vs. Femininität .....                                         | 23 |
| 3.3.1.5 Langfristige vs. Kurzfristige Orientierung.....                            | 24 |
| 3.3.2 Kulturelle Unterschiede nach Hall/ Reed-Hall .....                           | 24 |
| 3.3.2.1 Schnelle und langsame Nachrichten .....                                    | 25 |
| 3.3.2.2 Hoher und niedriger Kontext .....                                          | 25 |
| 3.3.2.3 Raum .....                                                                 | 26 |
| 3.3.2.4 Zeit.....                                                                  | 28 |
| 3.3.2.5 Zeit als Kommunikationsmittel.....                                         | 29 |
| 3.3.2.6 Informationsfluss .....                                                    | 30 |
| 3.3.2.7 Zusätzliche Faktoren.....                                                  | 31 |

|         |                                                                     |     |
|---------|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.3   | Kulturelle Kompetenz nach Hampden-Turner/ Trompenaars.....          | 32  |
| 3.3.3.1 | Universalismus vs. Partikularismus .....                            | 32  |
| 3.3.3.2 | Individualismus vs. Kollektivismus.....                             | 34  |
| 3.3.3.3 | Spezifikation vs. Diffusion .....                                   | 35  |
| 3.3.3.4 | Erreichter Status vs. Gewährter Status .....                        | 36  |
| 3.3.3.5 | Introvertiertheit vs. Extrovertiertheit .....                       | 37  |
| 3.3.3.6 | Serielle vs. Parallele Zeitwahrnehmung .....                        | 38  |
| 4       | Kulturbedingte Differenzen im thailändisch-deutschen Vergleich..... | 40  |
| 4.1     | Prämissen und Eingrenzungen des Kulturvergleiches.....              | 40  |
| 4.2     | Zeitverständnis.....                                                | 45  |
| 4.3     | Hierarchieverständnis .....                                         | 50  |
| 4.4     | Sozialverhalten .....                                               | 57  |
| 4.4.1   | Selbstverständnis bzw. Rollenverständnis .....                      | 57  |
| 4.4.2   | Sozialbeziehungen.....                                              | 61  |
| 4.5     | Kommunikationsverhalten .....                                       | 69  |
| 4.5.1   | Sprachlicher (verbaler) Aspekt .....                                | 69  |
| 4.5.2   | Nichtsprachliche (nonverbale) Aspekte .....                         | 73  |
| 4.6     | Aufgabenbearbeitung .....                                           | 78  |
| 4.7     | Besprechungs- und Verhandlungsstil .....                            | 86  |
| 4.8     | Konfliktverhalten.....                                              | 93  |
| 5       | Schlussbetrachtung .....                                            | 104 |
|         | Literaturverzeichnis .....                                          | 109 |

## Abkürzungsverzeichnis

|        |                  |
|--------|------------------|
| Abs.   | Absatz           |
| Aufl.  | Auflage          |
| bzw.   | beziehungsweise  |
| d.h.   | das heißt        |
| ebd.   | ebda.            |
| et al. | et alia          |
| etc.   | et cetera        |
| f.     | folgende         |
| ff.    | fortfolgende     |
| ggf.   | gegebenenfalls   |
| Kap.   | Kapitel          |
| m.E.   | meines Erachtens |
| S.     | Seite            |
| S.F.   | Sandra Franke    |
| s.o.   | siehe oben       |
| usw.   | und so weiter    |
| vgl.   | vergleiche       |
| Vol.   | Volume           |
| z.B.   | zum Beispiel     |
| zit.   | zitiert          |

## Vorbemerkung

Bei der Darstellung und Analyse der Kulturunterschiede zwischen deutschen und thailändischen Mitarbeitern ist nachdrücklich darauf hinzuweisen, dass dies aus der Perspektive einer Deutschen erfolgt. Wie ein anderer Landsmann oder ein Thailänder sich dieser Problematik nähern würde, wäre das ein treffendes Beispiel für interkulturelle Unterschiede. Das bedeutet: Eine gewisse Subjektivität der Arbeit ist unausweichlich, denn jeder ist in seinem kulturell geprägten Denkmuster tief verwurzelt und geht dementsprechend bei einer derartigen kulturvergleichenden Betrachtung stets vor dem Hintergrund seiner eigenen Denkweisen vor. Des Weiteren fließt in diese Arbeit eine Vielzahl eigener Erfahrungen aus meinen beruflichen Auslandsaufenthalten in Thailand ein. Es ist zudem zu berücksichtigen, dass ein Vergleich im Sinne einer Gegenüberstellung, häufig zur Bewertung herausfordert. Sollte an irgendeiner Stelle der Arbeit der Eindruck der positiven oder negativen Beurteilung der thailändischen bzw. deutschen Denk- und Verhaltensweisen erweckt werden, liegt das nicht in der Absicht der Verfasserin.

Die Literaturbeschaffung und Informationsrecherche sind aufgrund der Anfertigung der Abschlussarbeit in Thailand eingeschränkt. Originalquellen wurden jedoch als Fußnoten vermerkt und weit möglichst im Literaturverzeichnis eingetragen.

Alle in der vorliegenden Arbeit genannten Tätigkeitsbezeichnungen schließen die weibliche Form ein.

Die Umschrift der in dieser Arbeit verwendeten thailändischen Begriffe gibt ein jeweiliges Wort gemäß seiner Aussprache im deutschen Lautsystem wieder. Hierbei werden die Tonhöhen des Thailändischen nicht markiert. Es sei auch angemerkt, dass aufgrund verschiedener Transkriptionssysteme das gleiche Wort unterschiedlich umgeschrieben werden kann.

Mein herzlicher und besonderer Dank gilt allen, die mir nahe stehen und mich beim Verfassen meiner Arbeit tatkräftig unterstützt haben.

Des Weiteren danke ich meinen thailändischen Arbeitskollegen, welche mir mit Rat und Tat zur Seite standen.

# 1 Einleitung

## 1.1 Begründung der Themenwahl und Zielsetzung der Arbeit

Profundes Wissen um Kulturen, insbesondere von solchen, die eine erhebliche räumliche Distanz zueinander aufweisen und zwischen denen sich daher die vielschichtige Problematik des Fremdseins in hohem Maße vollzieht, schärft den Blick für unsere eigene Welt. Eine bewusste Auseinandersetzung mit einer Fremd- oder Sekundärkultur, in die man nicht primär hineingewachsen ist und der man nicht angehört, kann Kenntnisse über das fremde und zugleich das eigene Land bereichern: Es sollen dabei z.B. sachbezogene Informationen zur Fremdkultur gegeben, zu einer weiteren Bewusstmachung der Mutterkultur geführt sowie zum kontrastiven Denken, zum Perspektivenwechsel in Einzelfragen und in größeren Zusammenhängen, zum Problembewusstsein und auch zur kritischen Analyse unterschiedlicher Wahrnehmungen befähigt werden.<sup>1</sup>

Aus den Erfahrungen, die ich durch meine beiden beruflichen Aufenthalte in Thailand gemacht habe, glaube ich mich der obigen Stellungnahme anschließen zu können. Dies hat mir einerseits - trotz einer unvermeidbaren Konfrontation mit Irritation und Fremdheit - ein nuanciertes Bild vom betreffenden Land und dessen Leuten vermittelt, andererseits hat er mich auch immer mehr in kritische Distanz zu meiner eigenen Kultur gebracht, was wiederum zur Hinterfragung des Eigenen führt. Nach Wagner kann das Erlebnis der Fremdheit anderer Kulturmuster plötzlich auch die eigenen Kulturmuster ihrer Selbstverständlichkeit berauben.<sup>2</sup> Bei mir ist dies auch der Fall: Ich hatte meine eigenen kulturellen Gepflogenheiten immer für selbstverständlich gehalten und verallgemeinert, jedoch beim Versuch, deutsche Normen und Wertvorstellungen nachzuvollziehen, spürte ich meine eigene Fremdheit. Hierbei machten das Erleben des Exotischen in Thailand und das

---

<sup>1</sup> vgl. Löwe, 2003, S.129f.

<sup>2</sup> vgl. Wagner, 1997, S.41