

Ute Clement

Kon-Fusionen

Über den Umgang
mit interkulturellen
Businesssituationen

2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/ Schwäbisch Hall)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludwig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2011

ISBN 978-3-89670-767-3

© 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Häusserstraße haben,
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Inhalt

Danksagung	8
Geleitwort	9
Vorwort: Interkulturelle Teams sind die Regel und nicht die Ausnahme	10
Einleitung	12
Ein Metamodell anstatt Dos and Don'ts oder Awareness	15
1. Herausforderung Kultur	19
1.1 Was Kultur kosten kann	19
1.2 Kultur kompakt	19
1.3 Nur ein Kuss?	20
1.4 Kultur als Interpretationsrahmen für die Welt	22
1.5 Ein deutscher Leitwert: »Qualität«	22
2. Interkulturelle Kompetenz	24
2.1 Kommunikative und soziale Kompetenz	24
2.2 Anpassung und Identität	25
2.2.1 <i>Warum müssen immer wir uns anpassen?</i>	25
2.3 Aspekte interkultureller Kompetenz	28
2.3.1 <i>Eine offene Haltung</i>	28
2.3.2 <i>Selbst- und Fremdaufmerksamkeit</i>	31
2.3.4 <i>Kulturelles Wissen</i>	32
2.3.5 <i>Interkulturelle Werkzeuge und Techniken</i>	35
2.4 Interkulturelle Kompetenz aufbauen	35
3. Kulturen beschreiben	37
3.1 Die Wirklichkeit unserer Kultur	37
3.2 Kulturelle Unterschiede beschreiben	37
3.3 Ethnozentrismus	39
3.4 Mit anderen Augen sehen	42
3.5 Ein Metamodell zur Mustererkennung	42
3.6 Dimensionen von Kultur	44
3.7 Die Pluralität der Kulturen	45
4. Deutsche Irritationen	50
4.1 Bei Rot muss man stehen bleiben – Der Umgang mit Regeln	54

4.1.1	Universalismus und Partikularismus	54
4.1.2	Zentralismus/Regionalismus	56
4.1.3	Was heißt (hier) fair?	58
4.2	Since when? Ich oder Wir? Gruppe oder Individuum?	59
4.2.1	Individualismus – Kollektivismus	59
4.2.2	Organisation und Management in kollektivistischen und individualistischen Kulturen	62
4.2.3	We are family ...	64
4.3	Macht, Hierarchie und Autorität	65
4.3.1	Kommunikative Rechte	65
4.3.2	Der Vorgesetzte als Primus inter Pares?	66
4.3.3	Deutsch-französische (Kon-)Fusionen	68
4.3.4	Führung und Kompetenz in interkulturellen Kontexten	71
4.4	Sind Sie sicher? Unsicherheit und Kontrolle	73
4.4.1	Unsicherheitstoleranz – Unsicherheitsvermeidung	73
4.4.2	Information und Kontrolle	74
4.4.3	Die Kunst der Improvisation	75
4.5	Kommunikation	76
4.5.1	Diffuser und spezifischer Kommunikationsmodus	76
4.5.2	Zwischen den Zeilen lesen	83
4.5.3	Direkter und indirekter Kommunikationsstil	87
4.5.4	Das Leben als Bühne	92
4.6	Kostüm oder Jeans?	96
4.6.1	Der Umgang mit formellen und informellen Umgebungen	96
4.7	Woher kommt Status? – Zuschreibung und Herkunft	97
4.7.1	Der amerikanische Traum ist der französische Horror	97
4.7.2	Manchmal muss Grau in den Prozess	97
4.7.3	Clans, Familien und die Stärke des Netzwerks	98
4.7.4	Leistung und Status	99
4.8	Mañana oder: Zeit ist Geld	101
4.8.1	Was ist Zeit?	101
4.8.2	Zeiteinteiler – Zeitzerteiler	102
4.8.3	Die Konsequenzen der Zeitkultur	104
4.8.4	Zeit für Beziehungspflege	105
4.8.5	Zeitvorstellungen und die Planbarkeit von Prozessen und Ereignissen	107
4.9	Kontrolle: Agieren und Reagieren	108
4.9.1	Macht euch die Erde untertan?	108

4.9.2	<i>Der amerikanische Weg</i>	109
4.9.3	<i>Kontrollvorstellungen und Kommunikation</i>	110
4.9.4	<i>Inshallah!</i>	111
4.9.5	<i>Mit dem Umfeld arbeiten</i>	112
5.	Interkulturelle Tools	114
5.1	<i>Style Switching</i>	114
5.1.1	<i>Sich an Kulturen anpassen</i>	114
5.1.2	<i>Perspektiven- und Stilwechsel als Intervention in Gruppen</i> ...	116
5.2	<i>Die Kunst der Unterscheidung</i>	120
5.2.1	<i>Wir sind doch alle gleich</i>	120
5.2.2	<i>Kultur ist immer wichtig!</i>	120
5.2.3	<i>Leitdifferenzen finden</i>	124
5.2.4	<i>Die Kunst der Unterscheidung</i>	126
5.2.5	<i>Wie halten wir es mit der Kultur?</i>	126
5.3	<i>Gemeinsamkeiten finden – Kulturen schaffen</i>	128
5.3.1	<i>Wer sind wir?</i>	128
5.3.2	<i>Naturreservate für Identitäten</i>	129
5.3.3	<i>Gemeinsamkeiten aufbauen</i>	130
5.3.4	<i>Wie Teams zusammenwachsen</i>	133
5.3.5	<i>GRPIC: Teamprozesse gestalten</i>	134
5.4	<i>Das eigene Lernen steuern</i>	136
5.4.1	<i>Mit Irritationen umgehen</i>	136
5.4.2	<i>Die richtigen Fragen</i>	139
5.4.3	<i>Kulturinformanten und das Vademekum</i>	140
6.	Bevor sie ins Flugzeug steigen	142
6.1	<i>Der kulturelle Reisepass</i>	142
6.2	<i>Sind sie informiert?</i>	142
6.3	<i>Spanische Eroberer oder Entdecker?</i>	143
6.4	<i>Sich irritieren lassen</i>	143
	Zusammenfassung: Systemisch interkulturell beraten	145
	Literatur	146
	Über die Autorin	150