

**Oliver Stark**

Interkulturelle Kompetenz  
als Wettbewerbsfaktor  
international agierender  
Unternehmen



**PETER LANG**

Europäischer Verlag der Wissenschaften

**Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsvetzeichms	09
AbkUrzunesverzeichnis	11
Vorwort	13
Ziel der Arbeit	15

**Teil I: Globalisierung - kulturelle Vielfalt**

1.1	Globalisierung und Internationalisierung - ein ungebrochener Trend_	
1.2	Kulturelle Vielfalt und Verschiedenheit trotz Globalisierung_____	
1.3	Interkulturelle Kontaktpunkte aufgrund internationaler Geschäftsprozesse_____	21
1.4	Neue Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter aufgrund globaler Trends_____	22

**Teil II: Kultur und interkulturelle Kompetenz**

2.1	Definition Kultur	.23
2.2	Der Stellenwert von Kultur im Unternehmen	_25
2.3	Kulturelle Überschneidungssituationen_____	_26
2.4	Auswirkungen von Kulturunterschieden_____	_28
	2.4.1 Kulturschock_____	_28
2.5	Interaktionskultur - Basis für interkulturelle Überschneidungen.	_29
	2.5.1 Synergien durch kulturelle Vielfalt_____	30
2.6	Interkulturelle Kompetenz - ein Schlagwort, viele Umschreibungen.	.32
	2.6.1 Geschichte der interkulturellen Kompetenz_____	.32
	2.6.2 Definition interkultureller Kompetenz_____	_33
2.7	Interkulturelle Kompetenz - Modewort oder der Schlüssel zum Erfolg.	35
	2.7.1 Interkulturelle Kompetenz als Komponente internationaler Handlungskompetenz_____	
	2.7.2 Interkulturelle Kompetenz als Basis für interkulturellen Wissenstransfer_____	
	2.7.3 Interkulturelle Kompetenz als operativer Werttreiber_____	43
	2.7.4 Interkulturelle Kompetenz als psychologische Marktbarriere_____	45
	2.7.5 Fazit - Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor internationaler Unternehmen_____	46

**Teil III: Anwendungsbereiche interkultureller Kompetenz**

3.1	Interkulturelle Kompetenz im Außenverhältnis der Unternehmung	49
3.2	Gezielte Personalauswahl	49
3.3	Verhaltensrelevante Unterschiede in den verschiedenen Kulturen	51
3.3.1	Abschlußorientiert versus beziehungsorientiert	53
3.3.2	Informelle versus formelle Kulturen	54
3.3.3	Zeitfixierte versus zeitoffene Kulturen	55
3.3.4	Expressive versus reservierte Kulturen	57
3.4	Keine Sicherheit im interkulturellen Handeln durch grobe Kategorisierung	59
3.5	Interkulturelle Kompetenz im Innenverhältnis der Unternehmung	59
3.6	Diversity Management	61
3.6.1	Diversity Management - ein wirklich neuer Ansatz?	62
3.6.2	Diversity Management in Deutschland	64
3.6.3	Interkulturelles Management - Diversity Management - Cross Cultural Management	66
3.7	Interkulturelles Management von Morgen	66

**Teil IV: Durch Training interkulturelle Kompetenz erlangen**

4.1	Vorsicht vor der „Fettnäpfchen-Philosophie“	71
4.2	Organisierter stufenweiser Lernprozess	71
4.2.1	Grenzen interkultureller Kompetenz	72
4.3	Interkulturelles Training	73
4.3.1	Trainingsziele	74
4.3.2	Kognitive, affektive und verhaltensbezogene Auswirkungen interkulturellen Trainings	75
4.3.3	Trainingstypen / Trainingsinhalt	76
4.3.4	Kulturübergreifend versus Kulturspezifisch	79
4.3.5	Kombination aus kulturübergreifendem und kulturspezifischem Ansatz	80
4.3.6	Information versus Interaktion	80
4.3.7	Trainingsinstrumente und -methoden	80
4.3.8	Trainingsklima	82
4.3.9	Trainingsteilnehmer	82
4.3.10	Trainer	84

4.3.11	Sprache	86
4.3.12	Weitere Faktoren	86
4.3.13	Trainingsplanung	87
4.4	Aktuelle Trainingsangebote	88
4.5	Aktuelle Trainingsnachfrage	89
4.6	Trainingskosten	90

## **Teil V: Interkulturelles Lernen ab ganzheitlicher Unternehmensprozess**

5.1	Eigene Modelle von Deutsche Bank, Siemens, Bayer, DaimlerChrysler	93
5.2	Das „interkulturelle Kompetenzzentrum“	95
5.3	Kontinuierliche Organisation- und Personalentwicklung	97
5.3.1	Lernmodule	98
5.3.2	Interaktionsorientierte Trainingseinheiten	99
5.4	Durchgängigkeit des Trainingsprozesses	100
5.4.1	On-the-job-Maßnahmen während der internationalen Zusammenarbeit	100
5.4.2	Nachbearbeitung in der Reintegrationsphase	102
5.5	Kompetenzaufbau durch Computertechnologie	104
5.5.1	Interkulturelle Personaldatenbank	104
5.5.2	Interne Länder-Datenbank	105
5.5.3	Expertennetzwerk	108
5.6	Ausblick - Web Based Training, Learn Management Systeme, E-Learning	109
5.6.1	Hybridlernen	111
5.6.2	Technologische und menschliche Voraussetzungen	111
5.6.3	Kostensparnisse	112
5.7	Zusammenfassung der Erkenntnisse und deren Berücksichtigung im interkulturellen Kompetenzzentrum	113
5.8	Vorteile eines interkulturellen Kompetenzzentrums im Unternehmen	116
5.9	Aufwendungen für ein IKZ	118
5.10	Struktur eines interkulturellen Kompetenzzentrums	120
5.11	Schlusswort	122
5.12	Nachtrag - Die Rolle der Medien bei der Verbreitung von multikulturellem Verständnis	123