

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel  
Verlag  
RWS

Daniel H. Scheible

# Interkulturelle Kompetenz im globalen Unternehmen

Modelle, Trainingsmaßnahmen und Leistungsbeitrag

**Scheible, Daniel H.: Interkulturelle Kompetenz im globalen Unternehmen: Modelle, Trainingsmaßnahmen und Leistungsbeitrag, Hamburg, Igel Verlag RWS 2014**

Buch-ISBN: 978-3-95485-003-7

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-503-2

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2014

**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.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

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

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2014  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	7
1 Einleitung .....	9
2 Globale Unternehmen .....	11
2.1 Merkmale globaler Unternehmen.....	11
2.2 Gründe für die Globalisierung eines Unternehmens .....	16
2.3 Koordination im globalen Unternehmen.....	17
2.4 Interkulturelle Kompetenz als Faktor für den Erfolg auf globalen Märkten .....	23
3 Interkulturelle Kompetenz .....	25
3.1 Definitionen interkultureller Kompetenz .....	25
3.2 Kulturbegriff .....	28
3.3 Kommunikationsbegriff .....	37
3.4 Interkulturelle Kommunikation.....	42
3.5 Erweiterung des Begriffs der interkulturellen Kompetenz .....	49
4 Entwicklung interkultureller Kompetenz .....	55
4.1 Möglichkeiten der Einflussnahme auf die interkulturelle Kompetenz.....	55
4.1.1 Einflussnahme auf interkulturelle Kenntnisse und Fähigkeiten .....	55
4.1.2 Einflussnahme auf die Bereitschaft zur interkulturellen Zusammenarbeit.....	60
4.2 Interkulturelles Training.....	62
4.2.1 Gründe für die Einführung interkulturellen Trainings.....	63
4.2.2 Inhalte interkulturellen Trainings .....	64
4.2.3 Unzulänglichkeiten existierender Trainings .....	66
4.2.4 Interkulturelles Training als Maßnahme zur Organisationsentwicklung.....	68

5	Leistungsbeitrag interkultureller Kompetenz zum Unternehmenserfolg .....	73
6	Diskussion und Schlussfolgerungen .....	79
6.1	Diskussion .....	79
6.2	Schlussfolgerungen .....	90
6.3	Ausblick .....	92
7	Zusammenfassung .....	95
	Literaturverzeichnis .....	97

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Modell der globalen Organisation.....	14
Abb. 2:	Komponenten internationaler Management-Kompetenz .....	27
Abb. 3:	Sender-Empfänger-Modell .....	38
Abb. 4:	Interaktionsmodell der interkulturellen Kommunikation .....	39
Abb. 5:	Konvergenzmodell.....	41
Abb. 6:	Phasenmodell des Kulturschocks .....	48
Abb. 7:	Modell des Kulturschocks als Lern- und Reifeprozess .....	49
Abb. 8:	Elemente interkultureller Kompetenz.....	52
Abb. 9:	Handlungs- und lerntheoretisches Konzept interkultureller Kompetenz .....	58



# 1 Einleitung

Viele Unternehmen verstehen sich heutzutage als global agierend. Doch was macht ein Unternehmen eigentlich zu einer globalen Organisation? Und welche Herausforderungen ergeben sich, wenn in dieser Organisation Mitarbeiter aus verschiedenen Regionen der Erde, Mitarbeiter mit vielfältigen kulturellen Prägungen zusammenarbeiten?

Lange Zeit stellten sich Wirtschaftswissenschaftler diese Frage nicht. Man nahm an, das perfekte Produkt spreche für sich (vgl. Müller 1991). Daher haben viele international tätige Unternehmen auch erst spät begonnen, sich Gedanken darüber zu machen, wie die Interaktion ihrer kulturell unterschiedlich geprägten Mitarbeiter effektiver und effizienter werden kann. Seit einigen Jahren hat sich nun im Feld der interkulturellen Weiterentwicklung von Mitarbeitern eine rege Tätigkeit eingestellt. Das entsprechende Know-how stammt dabei häufig von Anthropologen, Psychologen, Kommunikationswissenschaftlern und Angehörigen anderer Fachdisziplinen (vgl. Matoba/Scheible 2007a).

Die vorliegende Arbeit will bewusst die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive einnehmen. Zunächst wird der Frage nachgegangen, was ein globales Unternehmen eigentlich ausmacht und inwiefern interkulturelle Kompetenz für die Geschäftstätigkeit eines solchen Unternehmens erfolgsrelevant sein kann. Es schließen sich konzeptionelle Überlegungen an, was interkulturelle Kompetenz ausmacht, bevor darauf eingegangen wird, wie interkulturelle Kompetenz entwickelt werden kann und wie ihr Leistungsbeitrag zu bewerten ist.





## 2 Globale Unternehmen

### 2.1 Merkmale globaler Unternehmen

Global bedeutet gemäß Duden „auf die gesamte Erde bezüglich“ oder „weltumspannend“. Globale Unternehmen beziehen sich also auf den ‚globus‘ (lat.), den gesamten Erdball. Ist ein Unternehmen ein globales, so hat es einen Zustand erreicht, der häufig als ‚Globalität‘ bezeichnet wird (vgl. Beck 2004). Der Weg zu diesem Zustand der Globalität ist die Globalisierung – laut Duden „die globale Ausrichtung (multinationaler) Unternehmen“.

Die Häufigkeit der Verwendung des Begriffs des globalen Unternehmens ist in den vergangenen 20 Jahren stark angestiegen (vgl. Dörrenbächer 1999). Was ein globales Unternehmen aber ausmacht, darüber besteht in der Literatur keine Einigkeit.

Für Welge, Böttcher und Paul macht die Art und Weise, wie ein Unternehmen seinen Markt betrachtet, dasselbe zu einem globalen Unternehmen. Globale Unternehmen zeichnen sich durch internationales Marktenagement „im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung des Weltmarktes“ (Welge/Böttcher/Paul 1998: 1) aus. Hierbei stellen Welge, Böttcher und Paul auf die Absatzmärkte für Waren und Dienstleistungen ab.

Daneben agiert ein Unternehmen auf diversen anderen Märkten. Nach Porter verfolgt ein Unternehmen bereits dann eine globale Strategie, wenn es Märkte für einzelne Aktivitäten der Wertkette als global betrachtet (vgl. Porter 1986). Dass ein Unternehmen Finanz- und Kapitalmarkt ganzheitlich als Weltmarkt betrachtet, ist in internationalen Konzernen gängige Praxis (vgl. Niehoff/Reitz 2001). Das allein kann ein Unternehmen also noch nicht zu einem globalen machen. Dass ein Unternehmen alle Märkte,

auf denen es agiert, als global ansieht, kann jedoch auch kein geeignetes Kriterium für die Beschreibung einer globalen Unternehmung sein. Den Markt für Arbeitsleistungen als Weltmarkt aufzufassen, dürfte zum Beispiel nur in sehr wenigen Branchen praktikabel sein. In den meisten Fällen sind die Arbeitsmärkte als nationale bzw. regionale Märkte anzusehen (vgl. Buckley 1998).

Das Kriterium von Welge, Böttcher und Paul, ob die Unternehmung ihre Absatzmärkte als global betrachtet, erscheint demnach am plausibelsten. In welcher Rolle sich die Unternehmen sehen, wenn sie als Akteure auf diesen globalen Märkten auftreten, ist indes unterschiedlich. Wrona spricht von der Globalisierungsbetroffenheit. Er sieht die Unternehmen in einer eher passiven Rolle. Um auf internationalen Märkten erfolgreich zu sein, müssen sich die Unternehmen in ihrer Entwicklung dem Branchentrend anpassen (vgl. Wrona 1999). Bei der Gestaltung ihrer Strategien, Strukturen und Kulturen reagieren sie auf die Globalisierungstendenzen der für sie relevanten Märkte. Kutschker und Schmid sehen die Unternehmen dagegen stärker in einer aktiven Rolle. Für sie sind Unternehmen „Akteure im Globalisierungsprozess“ (Kutschker/Schmid 2008: 167). Sie globalisieren sich deshalb, weil es ihr Geschäftsmodell vorsieht, dass die Marktleistung auf als global betrachteten Märkten erbracht wird. Andere Unternehmen der gleichen Branche können ganz andere Geschäftsmodelle haben und statt auf eine globale auf eine regionale oder auch lokale Strategie setzen (vgl. Kutschker/Schmid 2008).

Verfolgt ein Unternehmen eine globale Strategie – betrachtet es seine Zielmärkte also als globale Märkte, auf denen es als globales Unternehmen auftreten möchte, – so strebt es den Zustand der Globalität an. Gemäß Beck ist dieser Zustand der Globalität dadurch gekennzeichnet, dass das Unternehmen ein offenes System darstellt, dessen Subsysteme durch interdependente und dauerhafte Beziehungen miteinander verbunden