

Interkulturelle Kommunikation

Grundlagen und interkulturelle Kompetenz für Marketing und Vertrieb

von
Prof. Dr. Michael Schugk

2. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4888 7

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de

Schugk

Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft

beck-shop.de

beck-shop.de

**Interkulturelle
Kommunikation in der
Wirtschaft**

Grundlagen und Interkulturelle Kompetenz
für Marketing und Vertrieb

von

Prof. Dr. Michael Schugk

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

Prof. Dr. Michael Schugk unterrichtet Marketing, Kommunikation und Vertriebsmanagement an der Hochschule Ansbach.

ISBN 978 3 8006 4888 7

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise: © Julien Eichinger, © DiversityStudio,

© chagin, © Tryfonov, © momius (alle Fotolia.com)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort zur zweiten Auflage

Liebe Leserin, lieber Leser,

vor Ihnen liegt die zweite, aktualisierte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage meines Buches zur Interkulturellen Kommunikation. Ganz generell ist jegliches menschliche Miteinander – wie leider häufig auch das Gegeneinander – ohne Kommunikation von Grund auf nicht denkbar. Kommunikation ist die fundamentalste Grundlage von Liebe wie von Krieg sowie von allem, was sich „so dazwischen befindet“. Die Erweiterung von *Watzlawicks* überaus bekanntem Axiom zu einem „Man kann nicht nicht interkulturell kommunizieren“¹ erscheint angesichts einer zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung unserer Welt nur allzu nachvollziehbar. Ganz grundsätzlich wird hiermit eine Allgegenwärtigkeit der Interkulturellen Kommunikation zum Ausdruck gebracht, die die Menschen unserer Zeit im Berufsleben, aber auch im Privatleben zunehmend begleitet. Interkulturelle Kommunikation, also die Kommunikation zwischen Vertretern unterschiedlicher Kulturen findet – zumindest für die meisten Menschen – immer wieder an allen nur denkbaren Orten statt. Kaum ein Mensch kann mehr isoliert von Vertretern anderer, fremder Kulturen leben. Vielmehr wird die Kommunikation mit Vertretern anderer Kulturen mehr und mehr zur Normalität. Die Frage, die sich daraus resultierend stellt ist, ob und wie weit sich heutzutage die Menschen der durch Interkulturalität ergebenden Unterschiedlichkeiten und Herausforderungen bewusst sind und auch das dafür notwendige „Rüstzeug“ erworben haben.

Häufig ist die Einschätzung zu beobachten, dass ganz allgemein die interpersonale Kommunikation, die neben der medialen Massenkommunikation im Mittelpunkt dieses Buches steht, eine relativ einfache Angelegenheit ist. Dieser Einschätzung ist aber keineswegs grundsätzlich zuzustimmen, zu groß erscheint die Diskrepanz zwischen den unvergleichlich differenzierten Kommunikationsmöglichkeiten der Spezies Mensch einerseits und der sehr stark unbewusst ausgerichteten Verhaltenssteuerung des Säugetiers Mensch andererseits. Kann schon Kommunikation ganz allgemein keineswegs als eine triviale Angelegenheit betrachtet werden, so kann sie im Falle einer Erweiterung um die interkulturelle Komponente nur an Komplexität gewinnen und als noch größere Herausforderung angesehen werden. Ob diese Komplexität von den Menschen auch so empfunden wird ist eine andere, davon unabhängige Frage. Dieses Buch hat die letztendliche Grundintention, ein theoretisches Fundament zu legen, auf dessen Basis Bewusstsein, Einsicht und Verständnis für interkulturell unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten, aber letztlich auch eine interkulturelle Kommunikationskompetenz entwickelt werden können, all dies insbesondere in Ausrichtung am Wirtschaftskontext.

Diese zweite Auflage wurde zum einen vollständig aktualisiert, was sich selbstverständlich auf die herangezogene Literatur bezieht, aber auch auf einzelne Sachverhalte. Darüber hinaus hat das Buch aber auch eine – wie ich zumindest

¹ Broszinsky-Schwabe (2011), S. 15

hoffe – sehr interessante Erweiterung erfahren. Diese Erweiterung bezieht sich auf Definitionen unterschiedlicher Kulturbegriffe, aber auch auf die Darstellung der ersten bedeutsameren kulturvergleichenden Studie von *Kluckhohn* und *Strodtbeck*, die heutzutage keineswegs nur aus historischen Gründen bedeutsam ist, sondern eine wichtige Grundlage für die GLOBE-Studie von *Robert House* darstellt, die als jüngste unter den umfassenden und bedeutsamen kulturvergleichenden Studien ebenfalls neu aufgenommen worden ist. Darüber hinaus erfolgt nunmehr eine vervollständigte Darstellung der wesentlichen kulturvergleichenden Ansätze von *Edward Hall*. Besonders aktuelle und neuartige Themen wie insbesondere jene auf dem Gebiet der kulturellen Neurowissenschaft sowie dem Gebiet der interkulturellen Kommunikationspsychologie wurden bereits in der ersten Auflage „angerissen“. In den letzten Jahren aber sind die Erkenntnisse auf diesen Gebieten vorangeschritten und dem wird umfassend Rechnung getragen.

Schließlich sei explizit darauf hingewiesen, dass es auch das Ziel dieser zweiten Auflage ist „alles“ Wissenswerte zum Thema der Interkulturellen Kommunikation im Sinne eines Lehrbuches *aus einer Hand* anzubieten, damit interessierte Manager, Studierende, aber auch allgemein an der Interkulturellen Kommunikation Interessierte sich das Studium einer Vielzahl an anderen hervorragenden Quellen ersparen können, wohl wissend natürlich, dass „alles“ niemals angeboten werden kann. Dennoch wünsche ich beim Lesen viele interessante Einsichten und Erkenntnisse und – allem voran – Vergnügen.

In Ergänzung zu diesem Buch gibt es für Dozenten von Universitäten, Hochschulen, Berufsakademien u. a. ein Chartbook mit allen Abbildungen (Powerpoint) sowie Lösungshinweise zu allen Fallstudien. Beides kann kostenlos unter folgender Adresse angefordert werden:

Prof. Dr. Michael Schugk
BWL, insbesondere Marketing
Hochschule Ansbach
Residenzstr. 8
D-91522 Ansbach

Tel.: ++49/(0)981/4877-372

E-Mail: michael.schugk@hs-ansbach.de

Ansbach, im Juni 2014

Michael Schugk

Vorwort zur ersten Auflage

Liebe Leserin, lieber Leser,

das menschliche Miteinander ist ohne Kommunikation von Grund auf nicht denkbar. Der vielzitierte Satz von *Watzlawick* „Man kann nicht nicht kommunizieren“ bringt eine Allgegenwärtigkeit der interpersonalen Kommunikation zum Ausdruck. Trotz dieser Allgegenwärtigkeit handelt es sich bei der Kommunikation zweifelsfrei nicht um eine einfache oder gar triviale Tätigkeit. Vielmehr sind kommunikative Missverständnisse und Störungen – auch im intrakulturellen Kontext – an der Tagesordnung. Aufmerksame Beobachtung legt die Vermutung nahe, dass auch heute noch das Missverhältnis zwischen Kommunikationsbedarf und Kommunikationsfähigkeit sowohl im intrakulturellen als auch im interkulturellen Kontext nicht zu unterschätzen ist. Dieses Missverhältnis wird auch durch die umwälzenden Veränderungen und Entwicklungen im Bereich der modernen Informations- und Kommunikationstechniken nicht nachhaltig verändert, bieten diese Techniken doch „nur“ vereinfachte Möglichkeiten der medialen Übertragung von Zeichen. Diese zweifelsohne segensreichen Entwicklungen können aber die der Kommunikation ursächlich zugrunde liegenden Probleme nicht tatsächlich lösen.

Die von *Watzlawick* allgemein angesprochene Bedeutung von Kommunikation lässt sich auch auf den Bereich der Wirtschaft im Speziellen übertragen. Dabei ist in einer Wirtschaftswelt, in der die Unternehmen zunehmend Globalisierungs- und Internationalisierungsbestrebungen erkennen lassen, letztlich die Bedeutungszunahme von Interkultureller Kommunikation eine unweigerlich sich einstellende Folge. Die Interkulturelle Kommunikation wird dabei verstanden als die Kommunikation zwischen Vertretern unterschiedlicher Kulturen.

Zahlreiche Bücher und Schriften wurden in den letzten Jahren und Jahrzehnten zum Thema der Interkulturellen Kommunikation verfasst. Viele davon thematisieren zumindest partiell auch die Interkulturelle Kommunikation in der Wirtschaft. Von daher stellt die interessierte Leserin bzw. der interessierte Leser sicherlich zu Recht die Frage nach der Existenzberechtigung des vorliegenden Buches, zumal in Zeiten der Informationsflut die Trennung wichtiger, essentieller Informationen von unwichtigen Informationen zunehmend bedeutsam geworden ist. Der Entschluss des Autors, das vorliegende Buch zu verfassen, entstand im Rahmen der Erarbeitung einer Vorlesung zur Interkulturellen Kommunikation. Intensives Literaturstudium zeigte, dass letztlich kein umfassender Überblick über die Besonderheiten der Interkulturellen Kommunikation aus einer Hand, also aus einem Buch für einen Einsatz in der Vorlesung verfügbar war und ist, dies insbesondere vor dem Hintergrund einer Ausrichtung auf die Belange der Wirtschaft im Allgemeinen bzw. des Vertriebs im Besonderen. Deshalb versucht der Verfasser, diese Lücke zu schließen und der Leserin bzw. dem Leser mit dem vorliegenden Buch das Studium einer Vielzahl unterschiedlichster Quellen zu ersparen.

Der grundlegende Ansatz der vorliegenden Schrift ist es, auf kulturallgemeine bzw. kulturübergreifende Art und Weise das Wesen und die Bedeutung interkul-

tureller Unterschiede für die Kommunikation in der Wirtschaft herauszuarbeiten. Explizit sei erwähnt, dass es diesem Ansatz folgend nicht das Ziel ist, einzelne ausgewählte Kulturen sowie deren geradezu endlos erscheinende Besonderheiten in kultur- und kommunikationsspezifischer Hinsicht zu beschreiben. Hat die Leserin bzw. der Leser, möglicherweise aus aktuellem Anlass, die Intention, sich gezielt auf ein bestimmtes Land bzw. eine bestimmte Kultur umfassend und detailliert vorzubereiten, so ist es ratsam, zusätzliche, kulturspezifisch ausgerichtete Literatur zu diesem vorliegenden Werke hinzuzuziehen. Ist die Leserin bzw. der Leser jedoch daran interessiert, grundlegend und kulturübergreifend eine Orientierung über die interkulturellen Unterschiede in der Kommunikation zu erlangen, so dürfte das vorliegende Buch eine gute Übersicht geben. Dementsprechend eignet sich das vorliegende Buch besonders für den Einsatz in Vorlesungen zur Interkulturellen Kommunikation an Universitäten, Hochschulen und Berufsakademien. Aber auch in der Wirtschaftspraxis involvierte Manager und Berufstätige finden sicherlich zahlreiche Möglichkeiten, die eigenen Fertigkeiten auf dem Gebiet der Kommunikation mit Vertretern fremder Kulturen zu verbessern. Möglicherweise hat gerade die Zielgruppe der in der Wirtschaft tätigen Manager dabei auch die Gelegenheit, in Einzelsituationen bereits gesammelte Erfahrungen vor einem theoretischen Hintergrund in neuem Lichte zu sehen und durch selbigen gleichzeitig eigenes Wissen und eigene Erfahrungen in strukturierter Art und Weise „neu“ abzuspeichern.

Die grundlegende Beschreibung interkultureller Unterschiede in der Kommunikation schließt das Heranziehen von Fallbeispielen nicht aus. Im Gegenteil: Es wird angestrebt, grundlegende, theoretisch fundierte interkulturelle Unterschiede in der Kommunikation durch anschauliche und realitätsnahe Beispiele zu verdeutlichen. Dabei ist es durchaus möglich, dass die einzelne Leserin bzw. der einzelne Leser zu dem Ergebnis kommt, dass sie / er in der beispielhaft genannten Kultur andere Erfahrungen gemacht hat. Von daher sei bereits vorab explizit darauf hingewiesen, dass Kulturen und Kommunikation viel zu komplex sind, als dass eine allgemeingültige Beschreibung vorgenommen werden könnte, die in jedem Einzelfall als absolut zutreffend gelten kann.

Der Autor verknüpft mit dem vorliegenden Buch die Hoffnung, dass das Lehrbuch Studierenden und Praktikern dabei hilft, das interessante Gebiet der Interkulturellen Kommunikation im Studium zu erschließen bzw. in der Praxis möglichst optimal zum Tragen kommen zu lassen.

Aalen, im August 2004

Michael Schugk

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage	VII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
1 Einführung	1
2 Kommunikation und Kommunikationsprozess	3
2.1 Definition des Kommunikationsbegriffs	3
2.2 Abbildung des Kommunikationsprozesses im Modell	5
2.2.1 Formel nach <i>Lasswell</i>	5
2.2.2 Kommunikationsmodell nach <i>Shannon</i> und <i>Weaver</i>	7
2.2.3 Darstellung der Informationsarten nach <i>Krippendorff</i>	11
2.2.4 Kommunikationsmodell nach <i>Schramm</i>	12
2.2.5 Klassisches Kommunikationsmodell nach <i>Herrmann</i>	14
2.2.6 Fallstudien zur semantischen Äquivalenz	21
2.2.6.1 „Der unhöfliche US-amerikanische Arbeitskollege“	21
2.2.6.2 „Die oberflächlichen Neuseeländer“	22
2.3 Zielsetzung der Kommunikation	22
3 Der Kulturbegriff	25
3.1 Fallbeispiele zur Demonstration kultureller Unterschiedlichkeit	25
3.1.1 Fallbeispiel 1: Die freizügige Gastfreundlichkeit	25
3.1.2 Fallbeispiel 2: Das brutale Ritual	25
3.1.3 Fallbeispiel 3: Der religiös geprägte Alltag	26
3.2 Kategorien zur Definition des Kulturbegriffs	28
3.2.1 Normativer bzw. behavioristischer Kulturbegriff	28
3.2.2 Funktionaler Kulturbegriff	29
3.2.3 Kulturbegriff der kognitiven Anthropologie	29
3.2.4 Symbolischer Kulturbegriff	31
3.3 Ebenen des Kulturbegriffs im Wirtschaftskontext nach <i>Browaeys</i> und <i>Price</i>	33
3.3.1 Kultur und Nation	34
3.3.2 Nationale Kultur bzw. Landeskultur	35
3.3.3 Organisationskultur	36
3.3.4 Unternehmenskultur	37
3.3.5 Berufskultur	38
3.3.6 Sonstige Kulturbegriffe	39
3.4 Definition des Kulturbegriffs nach <i>Hofstede</i>	42
3.4.1 Kultur als Charakteristikum einer Gesamtheit von Individuen	43
3.4.2 Weitergabe des gemeinsamen Wissens im Rahmen der Sozialisation	45

3.4.3	Kultur als Resultat von spezifischen Bedingungen und Entwicklungen	45
3.4.4	Schichtenbezogene Zusammensetzung von Kultur	46
3.5	Kulturmodell nach <i>Spencer-Oatey</i>	47
3.5.1	Die vier Schichten des Kulturmodells nach <i>Spencer-Oatey</i>	47
3.5.2	Dem Kulturmodell nach <i>Spencer-Oatey</i> zugrundeliegende Annahmen	50
3.5.3	Fallstudie zum Kulturmodell nach <i>Spencer-Oatey</i> : „Vaterschaftsurlaub in Island“	52
3.6	Schichtenmodell der Umweltberücksichtigung nach <i>Dülfer</i>	52
3.6.1	Natürliche Gegebenheiten als Umwelteinflüsse	55
3.6.2	Stand der Realitätserkenntnis und Technologie	57
3.6.3	Kulturell bedingte Wertevorstellungen	57
3.6.4	Soziale Beziehungen und Bindungen	60
3.6.5	Rechtlich-politische Normen	60
3.6.6	Aufgabenumwelt	60
3.6.7	Besonderheiten des <i>Dülfer</i> 'schen Schichtenmodells	63
3.6.7.1	Weit gefasstes Kulturverständnis	63
3.6.7.2	Interpretation der Elemente der Aufgabenumwelt als Kultur ..	64
3.6.7.3	Hierarchischer Aufbau der einzelnen Schichten	64
3.6.7.4	Situationsabhängige Bedeutung der natürlichen und kulturellen Einflussfaktoren	64
3.6.7.5	Interaktion zwischen einzelnen Schichten und Unternehmen	64
4	Der Begriff der Interkulturellen Kommunikation	67
5	Interkulturelle Erscheinungsformen und Instrumente der inter-personalen Kommunikation	71
5.1	Verbale Kommunikation	72
5.1.1	Sapir-Whorf-Theorie	73
5.1.2	Stereotype im interkulturellen Kontext	77
5.1.2.1	Dimensionen von Stereotypen	80
5.1.2.1.1	Richtung	80
5.1.2.1.2	Intensität	81
5.1.2.1.3	Richtigkeit	82
5.1.2.1.4	Inhalt	84
5.1.2.2	Funktionen von Stereotypen	88
5.1.3	Kulturspezifische Denkformen	88
5.1.3.1	Deduktives vs. induktives Denken	89
5.1.3.2	Abstraktes vs. konkretes Denken	90
5.1.3.3	Alphabetisches vs. analphabetisches Denken	93
5.1.4	Systematisch-kommunikative Präferenzen	94
5.1.4.1	Direktheit vs. Indirektheit	95
5.1.4.2	Explizitheit vs. Implizitheit	98
5.1.4.3	Ad-hoc-Formulierung vs. sprachliche Routine	99
5.1.4.4	Orientierung auf das Ich vs. Orientierung auf das Gegenüber	99
5.2	Nonverbale Kommunikation	100
5.2.1	Nonvokale Kommunikation	105
5.2.1.1	Körperliche Kommunikation	105

5.2.1.1.1	Dynamische körperliche Kommunikation	105
5.2.1.1.2	Relationale körperliche Kommunikation	114
5.2.1.1.3	Statische körperliche Kommunikation	118
5.2.1.2	Materielle Artefakte	119
5.2.1.3	Zeitliche Elemente der Kommunikation	122
5.2.2	Vokale bzw. parasprachliche Kommunikation	122
5.2.2.1	Intonation	123
5.2.2.2	Betonung	124
5.2.2.3	Lautstärke	124
5.2.2.4	Pausengestaltung	125
5.2.2.5	Stimme	126
5.2.3	Bedeutungsanteil kommunikativer Erscheinungsformen bei der Eindrucksbildung	127
5.2.4	Universale vs. kulturspezifische Ausprägung der nonverbalen Kommunikation	129
6	Kulturvergleichende Studien	139
6.1	Das Werteorientierungs-Konzept nach <i>Kluckhohn</i> und <i>Strodtbeck</i>	139
6.1.1	Wesen der menschlichen Natur	141
6.1.2	Beziehung des Menschen zur Natur	142
6.1.3	Beziehung des Menschen zu anderen Menschen	143
6.1.4	Zeitorientierung des Menschen	145
6.1.5	Aktivitätsorientierung des Menschen	146
6.1.6	Kritik an der Studie von <i>Kluckhohn</i> und <i>Strodtbeck</i>	148
6.2	Differenzierung von Kulturen nach <i>Hall</i>	149
6.2.1	Kontextorientierung	149
6.2.1.1	Kontextgebundene Kulturen	150
6.2.1.2	Kontextungebundene Kulturen	153
6.2.1.3	Fallstudien zur Kontextorientierung nach <i>Hall</i>	155
6.2.1.3.1	„Das Flugzeugunglück“	155
6.2.1.3.2	„Der Konflikt zwischen Vorgesetzter und Untergebenem“	155
6.2.2	Zeitorientierung	156
6.2.2.1	Kulturen mit fester Zeitplanung	157
6.2.2.2	Kulturen mit flexibler Zeitplanung	158
6.2.2.3	Fallstudie zur Zeitorientierung nach <i>Hall</i> : „Kooperations- verhandlungen eines Deutschen in Spanien“	164
6.2.3	Raumorientierung	165
6.2.4	Informationsgeschwindigkeit	166
6.2.5	Kritik an den Kulturdimensionen nach <i>Hall</i>	167
6.3	Auswirkung kultureller Verschiedenartigkeit auf betriebliche Orga- nisationen nach <i>Hofstede</i>	168
6.3.1	Machtdistanz	169
6.3.2	Individualismus vs. Kollektivismus	177
6.3.3	Maskulinität vs. Femininität	187
6.3.4	Unsicherheitsvermeidung	193
6.3.5	Langfrist-Orientierung vs. Kurzfrist-Orientierung	198
6.3.6	Kritik an der kulturvergleichenden Studie nach <i>Hofstede</i>	202
6.3.7	Fallstudien zur kulturvergleichenden Studie nach <i>Hofstede</i>	207
6.3.7.1	„Der Amerikaner mit dem leicht chaotischen Arbeitsstil“	207

6.3.7.2	„Einweisung des türkischen Arbeiters durch den deutschen Meister“	208
6.3.7.3	„Die berufliche Weiterentwicklung des französischen Angestellten“	209
6.4	Kulturvergleichende Studie nach <i>Trompenaars</i>	210
6.4.1	Universalismus vs. Partikularismus	212
6.4.2	Neutralität vs. Emotionalität	215
6.4.3	Individualismus vs. Kollektivismus	217
6.4.4	Spezifität vs. Diffusheit	219
6.4.4.1	Begegnung zweier S-Typen	223
6.4.4.2	Begegnung zweier D-Typen	224
6.4.4.3	Begegnung von S-Typ und D-Typ	226
6.4.5	Leistung vs. Herkunft	227
6.4.6	Umgang mit bzw. Stellenwert der äußeren Umwelt	231
6.4.7	Umgang mit bzw. Stellenwert der Zeit	234
6.4.8	Kritik an der Studie nach <i>Trompenaars</i>	236
6.4.9	Fallstudie zur kulturvergleichenden Studie nach <i>Trompenaars</i> : „Die Unzuverlässigkeit des asiatischen Projektleiters“	238
6.5	Die GLOBE-Studie nach <i>House</i>	239
6.5.1	Forschungsgegenstand der GLOBE-Studie	239
6.5.2	Phasenbezogene Durchführung der GLOBE-Studie	240
6.5.2.1	Phase 1	240
6.5.2.2	Phase 2	241
6.5.2.3	Phase 3	242
6.5.3	Besonderheiten der GLOBE-Studie	242
6.5.3.1	Unterscheidung von Praktiken und Werten auf gesellschafts- und organisationskultureller Ebene	242
6.5.3.2	Bildung von Kultur-Clustern	246
6.5.4	Die neun Kulturdimensionen der GLOBE-Studie	247
6.5.4.1	Unsicherheitsvermeidung	250
6.5.4.2	Machtdistanz	252
6.5.4.3	Institutioneller Kollektivismus	253
6.5.4.4	Gruppen-Kollektivismus	254
6.5.4.5	Gleichheit der Geschlechter	255
6.5.4.6	Bestimmtheit	256
6.5.4.7	Zukunftsorientierung	259
6.5.4.8	Leistungsorientierung	260
6.5.4.9	Humanorientierung	261
6.5.5	Die sechs globalen Führungsdimensionen der GLOBE-Studie	263
6.5.5.1	Charismatisch-leistungsorientierter Führungsstil	267
6.5.5.2	Teamorientierter Führungsstil	267
6.5.5.3	Partizipativer Führungsstil	268
6.5.5.4	Humanorientierter Führungsstil	268
6.5.5.5	Autonomieorientierter Führungsstil	268
6.5.5.6	Defensiv-gesichtswahrender und statusorientierter Führungsstil	268
6.5.6	Zentrale Erkenntnisse der GLOBE-Studie	273
6.5.7	Kritik an der GLOBE-Studie	276

7	Kulturelle Neurowissenschaft	285
7.1	Interdisziplinärer Ansatz zur Strukturierung des Unbewussten im menschlichen Verhalten nach <i>Häusel</i>	285
7.2	Biologisches Grundprogramm des Unbewussten	302
7.2.1	Balance-Instruktion	310
7.2.2	Dominanz-Instruktion	311
7.2.3	Stimulanz-Instruktion	312
7.3	Demographische Unterschiede im Bereich des unbewussten menschlichen Verhaltens	317
7.3.1	Einfluss des Alters	317
7.3.2	Einfluss des Geschlechts	319
7.4	Interkulturelle Unterschiede im Bereich des unbewussten menschi- chen Verhaltens	319
7.5	Auswirkungen von interkulturellen Unterschieden im unbewussten Verhalten auf die Kommunikation	328
8	Interkulturelle Kommunikationspsychologie	335
8.1	Das Werte- und Entwicklungsquadrat nach <i>Schulz von Thun</i>	339
8.2	System von Absichten und Bezügen in der Kommunikation	351
8.2.1	Inhalts- und Beziehungsaspekt der Kommunikation nach <i>Watzlawick</i>	351
8.2.2	Fallstudie zur Unterscheidung von Inhalts- und Beziehungs- aspekt nach <i>Watzlawick</i> : „Der unangenehm berührte US-amerikanische Arbeitskollege“	353
8.2.3	Das Modell der vier Seiten einer Nachricht nach <i>Schulz von Thun</i> .	354
8.2.3.1	Die vier Seiten bzw. Aspekte einer Nachricht im Kommunikationsquadrat nach <i>Schulz von Thun</i>	356
8.2.3.1.1	Sachaspekt	357
8.2.3.1.2	Selbstoffenbarungsaspekt	359
8.2.3.1.3	Beziehungsaspekt	361
8.2.3.1.4	Appellaspekt	362
8.2.3.2	Zusammenfassung der vier Seiten einer Nachricht im Kommunikationsquadrat nach <i>Schulz von Thun</i>	362
8.2.3.3	Feedback	364
8.2.3.4	Fallstudien zum Modell der vier Seiten einer Nachricht nach <i>Schulz von Thun</i>	369
8.2.3.4.1	„Die deutsch-finnische Handelskammer (DFHK)“	369
8.2.3.4.2	„Dänische Bauarbeiter auf deutschen Baustellen“	369
8.2.3.4.3	„Der neue japanische Kollege in der deutschen Tochtergesellschaft“	370
8.2.3.4.4	„Der unzuverlässige peruanische Möbelhändler“	370
8.3	Das Modell des Inneren Teams nach <i>Schulz von Thun</i>	371
8.3.1	Theoretische Grundlagen zum Modell des Inneren Teams	371
8.3.2	Das Modell des Inneren Teams vor interkulturellem Hintergrund	379
8.4	Das Riemann-Thomann-Modell	382
8.4.1	Die theoretischen Grundlagen des Riemann-Thomann-Modells .	382
8.4.2	Fallstudie zum Riemann-Thomann-Modell: „Der unzuverlässige peruanische Möbelhändler“	387

8.5 Das Teufelskreis-Modell nach <i>Schulz von Thun</i>	387
Fallstudie zum Teufelskreis-Modell nach <i>Schulz von Thun</i> : „Der unzuverlässige peruanische Möbelhändler“	391
9 Das Führen von Verkaufsgesprächen und Verhandlungen	395
9.1 Vierphasiges Verkaufsgespräch	395
9.1.1 Phase der Gesprächseröffnung	397
9.1.2 Phase der Situations- und Bedarfsanalyse	400
9.1.3 Phase der Argumentation	400
9.1.4 Phase des Gesprächsabschlusses	404
9.1.5 Ausrichtung des vierphasigen Verkaufsgesprächs auf das Modell der vier Seiten einer Nachricht nach <i>Schulz von Thun</i>	406
9.2 Verhandlungsführung	408
10 Der Prozess der Akkulturation	413
10.1 Phase der Euphorie	414
10.2 Phase des Kulturschocks	414
10.3 Phase der Akkulturation	416
10.4 Phase der Stabilisierung	416
10.5 Prozess der Reakkulturation	418
10.6 Fallstudie zur Akkulturation: „Probleme eines Expatriate im Aus- land“	421
11 Entwicklung interkultureller Kompetenz	423
11.1 Konzept der interkulturellen Kompetenz	423
11.2 Anforderungen an ein Training zur Vermittlung interkultureller Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit	425
11.2.1 Kulturübergreifend-informativische Trainings	426
11.2.2 Kulturspezifisch-informativische Trainings	428
11.2.3 Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings	428
11.2.4 Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings	429
11.3 Praxisgerechte Gestaltung von interkulturellen Trainings	432
12 Bedeutung von Kultur für Wirtschaft und Marketing	437
12.1 Bedeutung interkultureller Distanzen für die Wirtschaft	437
12.2 Bedeutung der Dynamik interkultureller Distanzen für das Marketing	440
12.3 Interkulturelle Marketing-Kommunikation	444
12.3.1 Situationsanalyse	448
12.3.1.1 Kundeneinstellung gegenüber dem Produktangebot	449
12.3.1.2 Wertevorstellungen der Kunden	451
12.3.1.3 Sonstige Kundenmerkmale	453
12.3.2 Kommunikationsziele	453
12.3.3 Zielgruppenplanung	455
12.3.4 Festlegung der Kommunikationsstrategie	459
12.3.5 Kommunikationsbudget	463
12.3.6 Einsatz der Kommunikationsinstrumente	467
12.3.6.1 Mediawerbung	467
12.3.6.2 Verkaufsförderung	476
12.3.6.3 Sponsoring	477

12.3.6.4 Persönlicher Verkauf	477
12.3.6.5 Messen und Ausstellungen	478
12.3.6.6 Product Placement	478
12.3.7 Operative Planung der Kommunikationspolitik	479
12.3.7.1 Entscheidungen der Kombination bzw. Dosierung einzusetzender Modalitäten	480
12.3.7.2 Entscheidungen bezüglich einzelner Gestaltungsfaktoren .	481
12.3.7.2.1 Textabhängige Gestaltungsfaktoren	482
12.3.7.2.2 Bildabhängige Gestaltungsfaktoren	483
12.3.7.3 Entscheidungen bezüglich des Formats des Kommunikationsmittels	483
12.3.8 Kommunikationserfolgskontrolle	485
12.3.8.1 Kontrolle der Erreichung von Kommunikationszielen als Soll-Ist-Vergleich	485
12.3.8.2 Kontrolle kommunikationszielrelevanter Wirkungen von Kommunikationsmaßnahmen	485
13 Zusammenfassung und Ausblick	489
Anhang I	491
Anhang II	493
Anhang III	495
Literaturverzeichnis	513
Internetquellen	535
Stichwortverzeichnis	537