

# I.O. BUSINESS®

Kompetenzfeld Führungskräfte-Entwicklung

---

## Checkliste Inter- und Multikulturelle Trainings



Gemeinsam Handeln – I.O. BUSINESS®

## Checkliste

### Inter- und Multikulturelle Trainings

Die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zum Ende des 20. Jahrhunderts ermöglichen und erzwingen bei immer mehr Unternehmen die Internationalisierung ihrer Aktivitäten. Auch mittelständische Firmen nutzen die wirtschaftliche Integration Europas, die Öffnung Chinas, die Liberalisierung von Mittel- und Osteuropa, die zunehmende weltweite Vernetzung, die sinkenden Kommunikations- und Transportkosten und den kontinuierlichen Abbau von Handelsbarrieren.

Interkulturelle Zusammenarbeit ist mittlerweile in vielen Unternehmen mehr die Regel als eine Ausnahme. Die im Inland tätige Belegschaft arbeitet in multikulturell zusammengesetzten Teams oder steht im Kontakt zu internationalen Kunden und Lieferanten. Expatriates, ins Ausland entsendete eigene Mitarbeiter, begleiten kulturübergreifende Fusionen und Joint Ventures mit lokalen Firmen, gründen Vertriebs-Niederlassungen im Ausland, Produktions-Gesellschaften und Forschungs-Zentren.

Ein großer Teil der internationalen Aktivitäten bringt jedoch nicht den erwarteten Erfolg. Wichtige Erkenntnis der Gescheiterten: Der kulturelle Aspekt findet im Vorfeld nicht ausreichend Beachtung. Bei kaum einem Unternehmenskauf oder -zusammenschluss findet eine Cultural Due Dilligence statt. Dieses "weiche", in Zahlen und Währungseinheiten nicht einfach auszudrückende Feld wird bei der strategischen Entscheidung zugunsten von finanziellen und marktorientierten Gesichtspunkten ausgeklammert. Kulturelle Passung und der hierfür erforderliche Aufwand dient in der Praxis selten als Basis bei der Merger- oder Akquisitions-Entscheidung, sondern folgt dieser als Aufgabe im Rahmen der Post Merger Integration.

Für die Frage, ob diese gelingt, ist offenbar weniger entscheidend, ob einzelne Manager dazu in der Lage sind, Geschäfte mit ausländischen Partnern anzubahnen. Die Zusammenarbeit mit Angehörigen anderer Kulturen erfordert die Fähigkeit des Unternehmens als Ganzes, fremden Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen offen gegenüber zu stehen, sie unverzüglich zu erkennen und ebenso wertschätzend wie flexibel mit ihnen umzugehen. Das erfolgreiche Arbeiten in einem interkulturellen Umfeld stellt qualitativ gänzlich andere Anforderungen an die Persönlichkeit des Managers als fachlich durchaus gleichartige Aufgaben in einem monokulturellen Umfeld.

Nur wenige Unternehmen halten entsprechende Humanressourcen vor. Der Aufbau einer multikulturellen Kompetenz wird zu einer entscheidenden Aufgabe der Personalentwicklung sämtlicher in internationalen Kontexten agierenden Unternehmen. Sämtlichen **inter- und multikulturellen Trainings** liegt die Annahme zugrunde, dass Kultur grundsätzlich im Laufe der Sozialisation erlernt und nicht etwa genetisch weitergegeben wird. Dies unterstützt die Annahme, dass in interkulturelle Kompetenzen in Trainings erlernt und erübt werden können.

Die folgende Checkliste von I.O. BUSINESS zeigt mögliche Themen auf, die in interkulturellen Trainings vermittelt werden könnten. Sie haben hierbei die Möglichkeit, die Themen durch einen entsprechenden Eintrag im Kästchen  zu priorisieren und ihre Anforderungen in den Freitextfeldern weiter zu spezifizieren.

## Checkliste Interkulturelle Trainings

### 1. Interkulturelles Wissen

#### 1.1 Interkulturelles Wissen: Kulturunspezifische Trainingsinhalte

Kulturverständnis

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Fünf Kulturdimensionen nach Hofstede's Kulturmodell

1. geringe / hohe Machtdistanz
2. Individualismus / Kollektivismus
3. Maskulinität / Feminität
4. starke / schwache Unsicherheitsvermeidung
5. kurzfristige / langfristige Orientierung

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Weitere Kulturdimensionen, zum Beispiel:

- hohe / geringe Offenheit gegenüber Veränderung
- körperliche Nähe / Distanz
- hohe / niedrige Konflikttoleranz
- Dezentrale / zentrale Organisationsstruktur
- Persönliche Verantwortung / Gruppen-Verantwortung
- Zeiteinsatz-Orientierung / Kompetenzorientierung / Aufgabenorientierung / Ergebnisorientierung
- Arbeitsmentalität (Arbeiten, um zu leben oder Leben, um zu arbeiten)

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Erkennen und Verstehen der eigenen Werte, Normen, Verhaltensweisen

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Selbstbild / Fremdbild

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 1.2 Interkulturelles Wissen: Kulturspezifische Trainingsinhalte

Landeskunde, Kennzahlen des Landes

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Geschichte und Konsequenzen der jeweiligen Kultur

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Regionen, Grenzen, Nachbarstaaten

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Sprache(n) und Dialekte

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kunst und Musik

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Staat, Verwaltung, Politisches System, Landesgliederung

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Wirtschaft

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Rechtssystem (Verkehr, Wirtschaft, Beruf, Strafgesetze)

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

zielkulturgerechtes Marketing / Unternehmenskommunikation

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kommunikation und deren Regeln

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Werte / Einstellungen

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Verhaltens- und Rollenerwartungen

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Beziehungen zu Fremden

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Diskussionsstile, Meeting-Regeln

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Umgang mit Konflikten

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. Interkulturelles Wollen

### 2.1 Interkulturelles Wollen: Kulturunspezifische Trainingsinhalte

- Bereitschaft sich mit eigenen Stereotypen und Einstellungen auseinanderzusetzen

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

---

- Bereitschaft zu sensibler Wahrnehmung und Akzeptanz kulturbedingter Unterschiede des Erlebens, Denkens und Verhaltens

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

---

- Bereitschaft zu hoher Empathie gegenüber fremdkulturellen Erlebens- und Verhaltensweisen

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

---

- Bereitschaft zu multikultureller Lebensweise

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

---

## 2.2 Interkulturelles Wollen: Kulturspezifische Trainingsinhalte

- Bereitschaft zur Prüfung der Erwartungen an das Leben und Arbeiten in der jeweiligen Kultur

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

- Bereitschaft zu entsprechender Anpassung

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

- Abbau unzutreffender Stereotype

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---



### 3. Interkulturelles Können

#### 3.1 Interkulturelles Können: Kulturunspezifische Trainingsinhalte

Eingübter Grundbestand an kulturannehmenden Verhaltensweisen

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

Fähigkeit zur Anpassung von eigenem Zusammenarbeits- und Führungsverhalten

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

Eingübter Grundbestand an konfliktarmen Verhaltensweisen

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

#### 3.2 Interkulturelles Können: Kulturspezifische Trainingsinhalte

Beherrschung üblicher Verhaltensweisen der jeweiligen Kultur

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

Umsetzen von erforderlichen Verhaltensspielräumen

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---

---

Beherrschung einer Verständigungssprache

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Beherrschung von verbaler und nonverbaler Kommunikation

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Beherrschung von üblichen Konflikt- und Problemlösungsweisen

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Gedankenanstöße für die Planung und Gestaltung eines inter- und multikulturellen Trainings, die in jedem Einzelfall möglichst nach entsprechender Beratung angepasst werden müssen. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der I.O. BUSINESS.

Bitte kontaktieren Sie uns umgehend, wenn Sie sich über Fragen im Bereich der Internationalisierungsstrategie oder inter- und multikulturellen Trainings mit einem unserer Consultants austauschen möchten.

### **I.O. BUSINESS – Leistungen:**

- Management- und Strategieberatung
- Analyse der vorhandenen Instrumente und Systeme
- Entwicklungs- und Implementierungsunterstützung
- Umsetzungs- und Anwendungsbegleitung

---

© I.O. BUSINESS – Engelsstrasse 6 (Villa Engels), D-42283 Wuppertal - +49 (0)202 277 5000 – www.io-b.de  
Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn I.O. BUSINESS® als Quelle genannt wird.