

» Abbildung 44: Beschreibung von Verhaltensweisen, die mit individualistisch und gemeinschaftlich egoistischen Vertrauensmuster zusammenhängen (idealtypische Kulturstandarddarstellung).....	5-189
» Abbildung 45: Kulturspektrumübung – Vertrauensmuster (Selbst- und Fremdeinschätzung).....	5-190
» Abbildung 46: Vor- und Nachteile individualistisch egoistischer und gemeinschaftlich egoistischer Arbeitsweise (wechselseitige Wirkungsanalyse)	5-192
» Abbildung 47: Fallstudie – „Geschäftssessen“	5-194
» Abbildung 48: Beschreibung von Antriebsfaktoren, die mit individualistisch und gemeinschaftlich egoistischen geprägtem Verhalten zusammenhängen (idealtypische Kulturstandarddarstellung).....	5-196
» Abbildung 49: Kulturspektrumübung – Antriebsmuster (Selbst- und Fremdeinschätzung).....	5-197
» Abbildung 50: Vor- und Nachteile emotionsorientierter und vernunftorientierter Arbeitsweise (wechselseitige Wirkungsanalyse).....	5-200
» Abbildung 51: Fallstudie – „Produktpräsentation“.....	5-204
» Abbildung 52: Beschreibung von Rollenpaaren, die mit direktiv und partizipativ ausgerichteter Machtdistanz zusammenhängen (idealtypische Kulturstandarddarstellung)	5-208
» Abbildung 53: Kulturspektrumübung – Machtdistanzmuster (Selbst- und Fremdeinschätzung).....	5-213
» Abbildung 54: Vor- und Nachteile direktiv und partizipativ geprägter Arbeitsstrukturen (wechselseitige Wirkungsanalyse).....	5-215
» Abbildung 55: Fallstudie – „Akzeptanz als Führungskraft“	5-218
» Abbildung 56: Beschreibung von Verhaltensweisen, die mit polychronem und monochronem Zeitmuster zusammenhängen (idealtypische Kulturstandarddarstellung)	5-220
» Abbildung 57: Kulturspektrumübung – Zeitmuster (Selbst- und Fremdeinschätzung).....	5-221
» Abbildung 58: Vor- und Nachteile monochroner und polychroner Arbeitsweise (wechselseitige Wirkungsanalyse).....	5-222
» Abbildung 59: Fallstudie – „Terminwahrnehmung“	5-225
» Abbildung 60: Beschreibung des kulturellen Schlüsselwortpaars „centralisation“ und „Föderalismus“ auf der Grundlage der jeweiligen tragenden Raumordnungsstruktur.....	5-250

» Abbildung 61: Beschreibung des kulturellen Schlüsselwortpaars „éducation“ und „Bildung“ auf der Grundlage der jeweiligen tertiären Ausbildungsstruktur	5-272
» Abbildung 62: Kulturpyramide mit integriertem Kulturstandard- und Schlüsselwortprofil.....	5-274
» Abbildung 63: Relevante Bestandteile des interkulturellen Trainingsgebäudes im Rahmen des kulturspezifischen Moduls	5-277
» Abbildung 64: Inhaltsbeschreibung des kulturspezifischen Moduls anhand seiner kognitiven und affektiven Zielkomponenten.....	5-279
» Abbildung 65: Der Weg einer Nachricht – Input	5-283
» Abbildung 66: Der Weg einer Nachricht – Output	5-284
» Abbildung 67: Grundmodell der Kommunikation	5-286
» Abbildung 68: Innere Einstellung (Perspektivenwechsel III) – Intellektuelle Leistungsfähigkeit	5-291
» Abbildung 69: Innere Einstellung (Perspektivenwechsel IV) – Physische Leistungsfähigkeit	5-291
» Abbildung 70: Innere Einstellung (Perspektivenwechsel V) – Arbeiten mit Tieren	5-292
» Abbildung 71: Kommunikationsverlauf durch undifferenzierte Wahrnehmung bei einseitig polarisierender inneren Einstellung.....	5-295
» Abbildung 72: Übersicht über beachtenswerte sprachliche Kommunikationselemente	5-309
» Abbildung 73: Bedeutungsvergleich gleich klingender französischer und deutscher Begriffe.....	5-311
» Abbildung 74: Grundlegende Unterschiede in Arbeitssitzungen zwischen Deutschen und Franzosen	5-317
» Abbildung 75: Übersicht über beachtenswerte parasprachliche (sprecherisch-akustische) Kommunikationselemente	5-319
» Abbildung 76: Übersicht über beachtenswerte nichtsprachliche (körpersprachlich-optische) Kommunikationselemente.....	5-321
» Abbildung 77: Kulturspektrumübung – Kommunikationsverhalten	5-324
» Abbildung 78: Kommunikationsprozess dargestellt als Regelkreis der Kommunikation	5-326
» Abbildung 79: Relevante Bestandteile des interkulturellen Trainingsgebäudes im Rahmen des Kommunikationsmoduls	5-329

» Abbildung 80: Inhaltsbeschreibung des Moduls Kommunikation anhand seiner kognitiven und affektiven Zielkomponenten	5-332
» Abbildung 81: Die vier Inhaltsmodule anhand ihrer kognitiven, affektiven und verhaltesbezogenen Zielkomponenten.....	5-334
» Abbildung 82: Interkulturelles Trainingsgebäude –Gesamtperspektive nach Inhaltsvorstellung–	6-339

3 Entwicklung einer interkulturellen Trainingskonzeption als internationale Personalentwicklungsmaßnahme.....	3-25
3.1 Internationale Handlungskompetenz als übergreifende Maßgröße internationaler Personalentwicklungsmaßnahmen.....	3-26
3.1.1 Teilbereiche der internationalen Handlungskompetenz	3-29
3.1.1.1 <i>Fachliche Kompetenz</i>	3-29
3.1.1.2 <i>Methodische Kompetenz</i>	3-34
3.1.1.3 <i>Interkulturelle Kompetenz</i>	3-37
3.1.2 Zusammenspiel der drei Bereiche internationaler Handlungskompetenz aus erstrebenswerter und praktischer Perspektive („internationales Kompetenzprofilmodell“)	3-47
3.2 Rahmen für die Trainingskonzeption zur schrittweisen Förderung interkultureller Kompetenz.....	3-52
3.2.1 Bewusste Verhaltenssensibilisierung als zentrale Zielgröße interkultureller Kompetenz	3-52
3.2.1.1 <i>Anpassungsstrategie</i>	3-52
3.2.1.2 <i>Konfrontationsstrategie</i>	3-54
3.2.1.3 <i>Innovationsstrategie</i>	3-55
3.2.1.4 <i>Integrierende Darstellung der angestrebten Verhaltensstrategien („Verhaltensdispositionspuzzle“)</i>	3-57
3.2.2 Identifikation von Einflussfaktoren auf das Verhalten als zentrale Ansatzpunkte für die Entwicklung eines interkulturellen Orientierungssystems	3-61
3.2.2.1 <i>Kultureller Kontext</i>	3-61
3.2.2.1.1 BASIS DES FORMALEN KULTURVERSTÄNDNISSES	3-62
3.2.2.1.1.1 NATIONALITÄTSKRITERIUM ALS VERBINDUNG VON KULTUR UND NATION.	3-63
3.2.2.1.1.2 VERMITTLUNG KULTURELLER PRÄGUNG ÜBER ENKULTURATION.	3-72
3.2.2.1.1.3 KULTUR ALS ORIENTIERUNGSSYSTEM.	3-74
3.2.2.1.1.4 ZUSAMMENFASSUNG DES FORMALEN KULTURVERSTÄNDNISSES	3-75

3.2.2.1.2	BASIS DES MATERIELLEN KULTURVERSTÄNDNISSES	3-76
3.2.2.1.2.1	KULTURSYSTEMATISIERUNGEN NACH OSGOOD, KLUCKHOHN/ KELLY UND HERSKOVITS	3-76
3.2.2.1.2.2	SPRACHE ALS SPIEGELBILD VON KULTUR.....	3-77
3.2.2.1.2.3	KULTURSTANDARDS ALS ANSATZ ZUR ERFORSCHUNG VON VERHALTENSURSACHEN	3-78
3.2.2.1.2.4	KULTURELLE SCHLÜSSELWÖRTER ALS ANSATZ ZUR ERFORSCHUNG VON VERHALTENSURSACHEN.....	3-80
3.2.2.1.2.5	ZUSAMMENFASSUNG DES MATERIELLEN KULTURVERSTÄNDNISSES.....	3-82
3.2.2.1.3	DARSTELLUNG DER AUF DEM FORMALEN UND MATERIELLEN KULTURVERSTÄNDNIS AUFBAUENDEN KULTURKONZEPTION („KULTURPYRAMIDE“).....	3-82
3.2.2.2	<i>Individueller Kontext</i>.....	3-86
3.2.2.3	<i>Sozialer Kontext</i>	3-88
3.2.2.4	<i>Integrierende Darstellung der einzelnen Einflussfaktoren („Einflussfaktorenschema“).....</i>	3-90
3.2.3	Kulturgenerelle versus kulturspezifische Trainingsmethoden	3-92
3.2.4	Zusammenspiel der vorangegangenen Ausführungen zur interkulturellen Kompetenz als Grundlage für die Identifikation von konkreten Trainingsinhalten („interkulturelles Trainingsgebäude“)	3-95

4 Die Relevanz der interkulturellen Managementforschung für die Präzisierung von Trainingsinhalten..... **4-99**

4.1	<i>Kennzeichen der interkulturellen Managementforschung.....</i>	4-99
4.1.1	Forschungsgegenstand – Entwicklungsgeschichte und Definition	4-100
4.1.2	Forschungspositionen – Universalisten versus Kulturalisten	4-102
4.1.3	Forschungsansätze – Zielrichtungen.....	4-107
4.2	<i>Beurteilung der interkulturellen Managementforschung.....</i>	4-110
4.2.1	Anwendungsorientierung	4-111
4.2.2	Offenlegung der konzeptionellen Gedankensbasis	4-112
4.2.3	Berücksichtigung verschiedener Forschungsmethoden.....	4-113
4.2.4	Interdisziplinäres Vorgehen.....	4-114

4.3	<i>Zwischenbilanz zu den bisherigen Ausführungen.....</i>	4-118
5	Förderung interkultureller Kompetenz durch eine Trainingskonzeption mit vier Themenschwerpunkten.....	5-119
5.1	Selbsterkundung (Basismodul)	5-120
5.1.1	Komponenten des Lernerfolges	5-121
5.1.1.1	<i>Gehirn – Aufbau.....</i>	5-122
5.1.1.2	<i>Lernen – Vorgang</i>	5-126
5.1.1.3	<i>Motivation (Energie) und Konzentration (Ausdauer)</i>	5-136
5.1.2	Bestandteile des interkulturellen Trainingsgebäudes im Rahmen des Selbsterkundungsmoduls (Einführung).....	5-140
5.1.3	Zusammenfassende Inhaltsbeschreibung des Moduls „Selbsterkundung“ anhand seiner kognitiven und affektiven Zielkomponenten zur Förderung der bewussten Verhaltenssensibilisierung als übergreifende Zielrichtung interkultureller Kompetenz	5-143
5.2	Kulturgenerelles Modul.....	5-146
5.2.1	Wahrnehmungsvorgänge	5-147
5.2.1.1	<i>Natürlicher Wahrnehmungsfilter</i>	5-147
5.2.1.2	<i>Subjektiver Wahrnehmungsfilter</i>	5-151
5.2.1.3	<i>Kultureller Wahrnehmungsfilter</i>	5-153
5.2.1.4	<i>Integrierende Darstellung der verschiedenen Wahrnehmungsvorgänge („Regelkreis der Wahrnehmung“)</i>	5-156
5.2.2	Kulturschockerlebnis als mögliche Reaktion auf Wahrnehmungsvorgänge in einem fremdkulturellem Umfeld.....	5-158
5.2.2.1	<i>Eingewöhnungsphasenmodell</i>	5-159
5.2.2.1.1	<i>ANKUNFTS- UND ENTDECKUNGSPHASE (PHASE I)</i>	5-161
5.2.2.1.2	<i>AUSEINANDERSETZUNGSPHASEN (PHASEN II UND III)</i>	5-162
5.2.2.1.3	<i>ERHOLUNGS- UND VERFESTIGUNGSPHASE (PHASEN IV UND V)</i>	5-167
5.2.2.2	<i>Beurteilung des Eingewöhnungsphasenmodells</i>	5-168
5.2.3	Bestandteile des interkulturellen Trainingsgebäudes im Rahmen des kulturgenerellen Moduls (Präzisierung).....	5-170

5.2.4	Zusammenfassende Inhaltsbeschreibung des „kulturgenerellen Moduls“ anhand seiner kognitiven und affektiven Zielkomponenten zur Förderung der bewussten Verhaltenssensibilisierung als übergreifende Zielrichtung interkultureller Kompetenz	5-173
5.3	Kulturspezifisches Modul.....	5-176
5.3.1	Landeskundliche Informationen	5-177
5.3.2	Allgemeine Kulturdimension (Kulturstandards)	5-183
5.3.2.1	<i>Vertrauensmuster: individualistische versus gemeinschaftliche Egoismusorientierung.....</i>	5-187
5.3.2.2	<i>Antriebsmuster: Emotions- versus Vernunftorientierung.....</i>	5-195
5.3.2.3	<i>Machtdistanzmuster: direktive versus partizipative Orientierung.....</i>	5-205
5.3.2.4	<i>Zeitmuster: polychrone versus monochrone Orientierung.....</i>	5-219
5.3.3	Spezielle Kulturdimension (kulturelle Schlüsselwörter)	5-227
5.3.3.1	<i>Raumordnungsstruktur: „centralisation“ versus „Föderalismus“</i>	5-231
5.3.3.1.1	KERNEINFLÜSSE AUF DEN SCHLÜSSELBEGRIFF „CENTRALISATION“	5-231
5.3.3.1.1.1	<i>ZENTRALISTISCHE TRADITION IN FRANKREICH</i>	5-232
5.3.3.1.1.2	<i>DEZENTRALISIERUNGSBESTREBUNGEN IM 20. JAHRHUNDERT</i>	5-235
5.3.3.1.2	KERNEINFLÜSSE AUF DEN SCHLÜSSELBEGRIFF „FÖDERALISMUS“	5-239
5.3.3.1.2.1	<i>FÖDERALISTISCHE ANSÄTZE IN DEUTSCHLAND</i>	5-240
5.3.3.1.2.2	<i>FESTIGUNG DER FÖDERATIVEN GRUNDSTRUKTUR NACH DEM ZWEITEN WELTKRIEG UND DER WIEDERVEREINIGUNG 1990</i>	5-242
5.3.3.1.3	GEGENÜBERSTELLUNG DES KULTURELLEN SCHLÜSSELWORTPAARES „CENTRALISATION“ VERSUS „FÖDERALISMUS“	5-245
5.3.3.2	<i>Ausbildungsstruktur: „éducation“ versus „Bildung“</i>	5-251
5.3.3.2.1	KERNEINFLÜSSE AUF DEN SCHLÜSSELBEGRIFF „ÉDUCTION“	5-252
5.3.3.2.1.1	<i>VON DEN JESUITENSCHULEN ZUR FRANZÖSISCHEN REVOLUTION UND HERRSCHAFT NAPOLEONS</i>	5-252
5.3.3.2.1.2	<i>GEGENWÄRTIGE DUALE STRUKTUR</i>	5-255

5.3.3.2.2	KERNEINFLÜSSE AUF DEN SCHLÜSSELBEGRIFF „BILDUNG“	5-260
5.3.3.2.2.1	<i>BILDUNG IN DER ENTSTEHENDEN BÜRGERLICHEN GESELLSCHAFT</i>	5-261
5.3.3.2.2.2	<i>VOM NATIONALSOZIALISMUS UND DER NACHKRIEGSZEIT ZUR GEGENWART</i>	5-264
5.3.3.2.3	GEGENÜBERSTELLUNG DES KULTURELLEN SCHLÜSSELWORTPAARES „ÉDUCATION“ VERSUS „BILDUNG“	5-265
5.3.4	Integrierende Darstellung der allgemeinen und speziellen Kulturdimension („Kulturstandard- und Schlüsselwortprofil“)	5-273
5.3.5	Bestandteile des interkulturellen Trainingsgebäudes im Rahmen des kulturspezifischen Moduls (Präzisierung)	5-276
5.3.6	Zusammenfassende Inhaltsbeschreibung des „kulturspezifischen Moduls“ anhand seiner kognitiven und affektiven Zielkomponenten zur Förderung der bewussten Verhaltenssensibilisierung als übergreifende Zielrichtung interkultureller Kompetenz	5-278
5.4	Kommunikation (Querschnittsmodul)	5-281
5.4.1	Kommunikationsabläufe	5-282
5.4.1.1	<i>Senden und Empfangen</i>	5-283
5.4.1.2	<i>Wahrnehmung und innere Einstellung</i>	5-289
5.4.1.3	<i>Inhalts- und Beziehungsebene</i>	5-296
5.4.1.4	<i>Elemente der Kommunikation</i>	5-300
5.4.1.4.1	ZUSAMMENSPIEL DER ELEMENTE	5-301
5.4.1.4.2	SPRACHLICHE ELEMENTE	5-305
5.4.1.4.3	PARASPRACHLICHE (SPRECHERISCH-AKUSTISCHE) ELEMENTE	5-318
5.4.1.4.4	NICHTSPRACHLICHE (KÖRPERSPRACHLICH-OPTISCHE) ELEMENTE	5-320
5.4.1.5	Integrierende Darstellung der verschiedenen Kommunikationsabläufe („Regelkreis der Kommunikation“)	5-325
5.4.2	Bestandteile des interkulturellen Trainingsgebäudes im Rahmen des Kommunikationsmoduls (Präzisierung)	5-328
5.4.3	Zusammenfassende Inhaltsbeschreibung des Moduls „Kommunikation“ anhand seiner kognitiven und affektiven Zielkomponenten zur Förderung der bewussten Verhaltenssensibilisierung als übergreifende Zielrichtung interkultureller Kompetenz	5-331

<i>Zusammenspiel der vier Trainingsmodule zur Förderung interkultureller Kompetenz.....</i>	5-333
terkulturelle Kompetenz als wichtige und förderbare Fähigkeit in der internationalen Zusammenarbeit – Vom Rückblick zum Ausblick	6-337

Abbildungsverzeichnis

» Abbildung 1: Gründe für die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland.....	2-12
» Abbildung 2: Die fünf Phasen eines Auslandseinsatzes im Gesamtzusammenhang	2-22
» Abbildung 3: Zusammensetzung der fachlichen Kompetenz	3-29
» Abbildung 4: Übersicht über unternehmensspezifische Informationen der Auslandsgesellschaft.....	3-31
» Abbildung 5: Mögliche Klärungsbereiche für den zukünftigen Auslandsmitarbeiter	3-32
» Abbildung 6: Zusammensetzung der methodischen Kompetenz.....	3-35
» Abbildung 7: Zusammensetzung der interkulturellen Kompetenz	3-39
» Abbildung 8: Hinweise auf die Wichtigkeit interkultureller Kompetenz in der deutsch-französischen Zusammenarbeit	3-46
» Abbildung 9: Internationales Kompetenzprofilmodell als Zusammenspiel aus interkultureller, fachlicher und methodischer Kompetenz.....	3-48
» Abbildung 10: Internationales Kompetenzprofilmodell im Spiegelbild der Praxis.....	3-50
» Abbildung 11: Verhalten als grundlegende Zielrichtung zur Förderung interkultureller Kompetenz („Verhaltensdispositionspuzzle“)	3-59
» Abbildung 12: Die unterschiedlichen Wirkungsweisen von Landes- und Unternehmenskultur.....	3-69
» Abbildung 13: Integrierende Darstellung der auf dem formalen und materiellen Kulturverständnis aufbauenden Kulturkonzeption („Kulturpyramide“).....	3-84
» Abbildung 14: Hinweise auf kultursensible Arbeitssituationen	3-89
» Abbildung 15: Einflussfaktoren auf das Verhalten als Ansatzpunkte für die Trainingskonzeption zur Förderung interkultureller Kompetenz („Einflussfaktorenschema“)	3-91
» Abbildung 16: Interkulturelles Trainingsgebäude –Ausgangsperspektive vor Inhaltsvorstellung–	3-96
» Abbildung 17: Übersicht über wesentliche Wissensbereiche im Zusammenhang mit den Elementen des interkulturellen Trainingsgebäudes	4-117
» Abbildung 18: Einteilung der einzelnen Modulvorstellungen.....	5-119
» Abbildung 19: Querschnitt durch das menschliche Gehirn (vereinfacht)	5-122
» Abbildung 20: Funktionsweise des limbischen Systems	5-124

» Abbildung 21: Übung zum Lernvorgang	5-126
» Abbildung 22: Umsetzung der Übung zum Lernvorgang	5-127
» Abbildung 23: Die zwei Großhirn-Hälften	5-128
» Abbildung 24: Gehirndominanz der rechten und linken Hemisphäre	5-129
» Abbildung 25: Perspektivenwechsel I – Das Globale Dorf.....	5-131
» Abbildung 26: Perspektivenwechsel II – Weiße Golfbälle	5-133
» Abbildung 27: Lernerfolgskurve – Verhältnis von Trainingszeit und Trainingserfolg	5-135
» Abbildung 28: Ziele und Motive als Erfolgskomponenten der Vorbereitungs- und Einsatzphase eines Auslandseinsatzes	5-138
» Abbildung 29: Analyseraster zur Untersuchung des eigenen Arbeits- und Lernverhaltens	5-139
» Abbildung 30: Relevante Bestandteile des interkulturellen Trainingsgebäudes im Rahmen des Selbsterkundungsmoduls	5-141
» Abbildung 31: Inhaltsbeschreibung des Moduls Selbsterkundung anhand seiner kognitiven und affektiven Zielkomponenten.....	5-145
» Abbildung 32: Natürlicher Wahrnehmungsfilter – Dreispeichermodell	5-149
» Abbildung 33: Subjektiver Wahrnehmungsfilter – Individuelle Erfahrungswelt	5-151
» Abbildung 34: Einfluss von Konditionierung auf die Wahrnehmung.....	5-154
» Abbildung 35: Kultureller Wahrnehmungsfilter – Kulturelle Konditionierung.....	5-155
» Abbildung 36: Wahrnehmungsprozess dargestellt als Regelkreis der Wahrnehmung	5-156
» Abbildung 37: Einleben in ein fremdkulturelles Umfeld – Eingewöhnungsphasen und Bewältigungsstrategien.....	5-160
» Abbildung 38: Stressempfinden als Ergebnis aus Situationswahrnehmung und eigener Fähigkeitseinschätzung.....	5-165
» Abbildung 39: Relevante Bestandteile des interkulturellen Trainingsgebäudes im Rahmen des kulturgenerellen Moduls	5-171
» Abbildung 40: Inhaltsbeschreibung des kulturgenerellen Moduls anhand seiner kognitiven und affektiven Zielkomponenten.....	5-174
» Abbildung 41: Übersicht über landeskundliche Informationen	5-178
» Abbildung 42: Nützliche Internetadressen für landeskundliche Informationsquellen über Deutschland und Frankreich	5-183
» Abbildung 43: Kulturspektrumübung – Allgemeiner Aufbau.....	5-186