

# Interkulturelle Kompetenz im Beratungs- und Betreuungsprozess

Çağlayan ÇALIŞKAN  
Unternehmensberater

Mythos „Geldkulturen“ – G'schichten oder Wirklichkeit?  
Fachtagung von SCHULDNER-HILFE und FH OÖ  
Linz, 30.11.2010

Was ist Kultur?

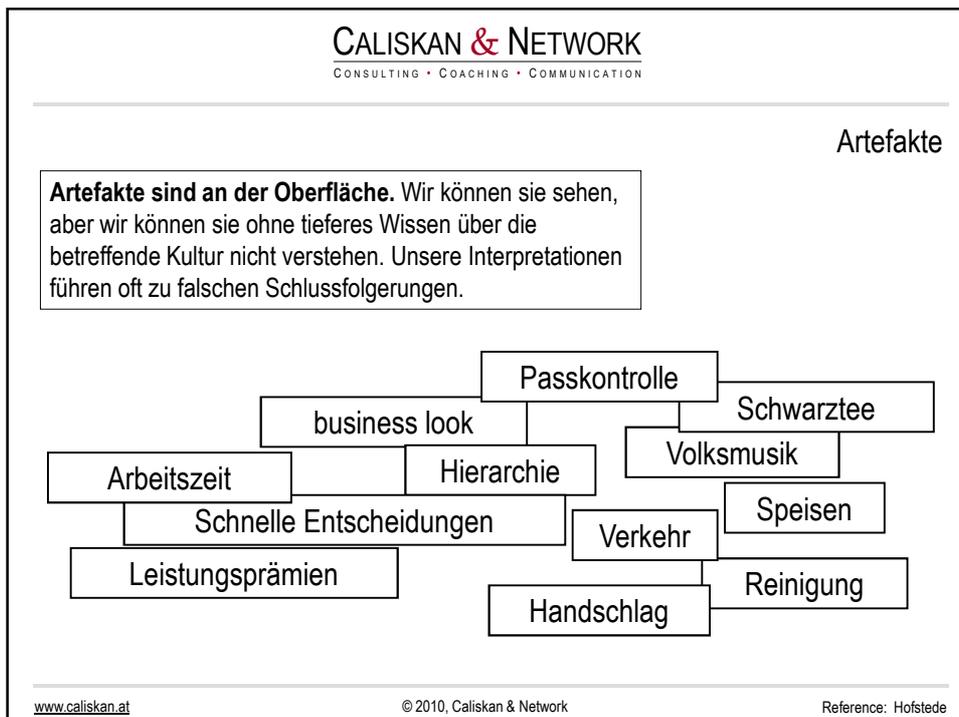
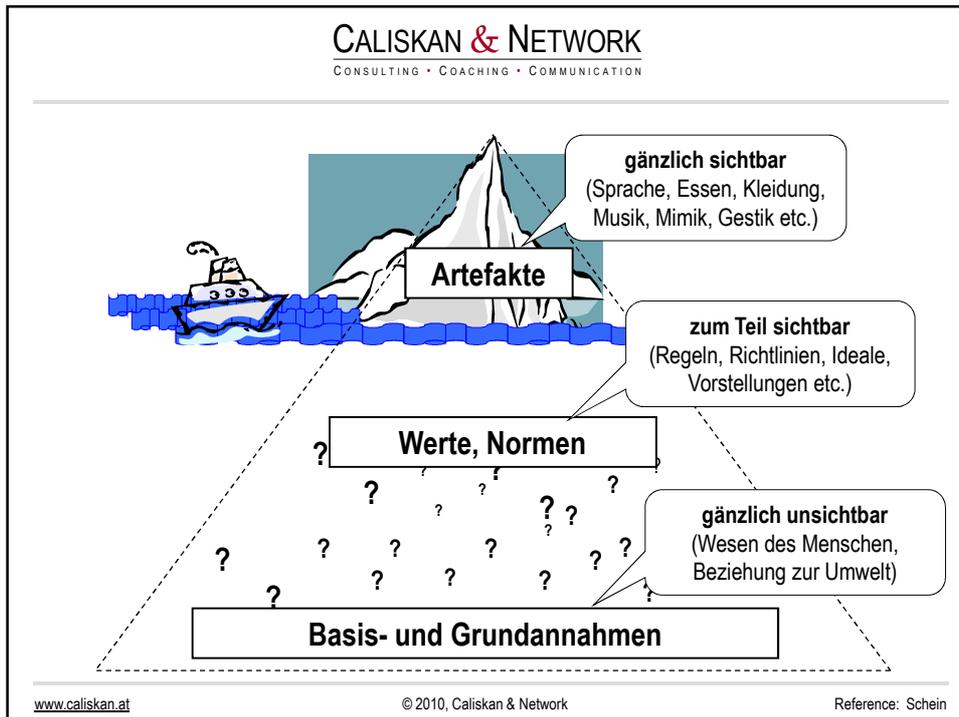
... is a software  
of the mind!  
*Geert Hofstede*



... is the way  
in which a group of people  
solves problems!  
*Edgar Schein*



... is like an onion;  
to understand it  
you have to unpeel it  
layer by layer!  
*Fons Trompenaars*



**CALISKAN & NETWORK**  
CONSULTING • COACHING • COMMUNICATION

---

Normen

**Normen sind Regeln**, die den Eingeweihten einer Gruppe bekannt sind. Von Gruppenmitgliedern wird erwartet, dass diese Normen befolgt werden, ungeachtet dessen, ob diese mit den persönlichen Werten im Einklang sind oder nicht.

→ **wie ich sein sollte...**

Wir trinken immer Kaffee

casual Friday

Helfe Deinen Kollegen

Bienalsprünge

Mädchen schlagen sich nicht

Buben weinen nicht

Höre auf Deine Eltern

ladies first

Familiensonntag

---

[www.caliskan.at](http://www.caliskan.at) © 2010, Caliskan & Network Reference: Hofstede

**CALISKAN & NETWORK**  
CONSULTING • COACHING • COMMUNICATION

---

Werte

Ein **Wert ist eine Präferenz**, die innerhalb einer Gruppe gemeinsam geteilt wird. Sie sind immer kollektiv und beschreiben Dinge in Kategorien wie "gut und böse" oder "sauber und schmutzig" etc.

→ **wie ich sein möchte ...**

Ergebnisorientierung

Wettbewerb

Freiheit

Persönliche Entwicklung

Frieden

Gastfreundschaft

Harmonie

Zusammenarbeit

Freundschaft

Fleiss

Respekt vor älteren Menschen

---

[www.caliskan.at](http://www.caliskan.at) © 2010, Caliskan & Network Reference: Hofstede

### Walkman

Der ehemalige Vorsitzender von Sony, Mr. Morita, erzählte einst, wie er auf die Idee gekommen war, das Produkt Walkman zu entwickeln.

Er liebte klassische Musik und wollte unterwegs **Musik hören ohne dabei die anderen zu stören.** Und das Produkt Walkman war die perfekte Antwort auf diesen Bedarf.

→ Interessanterweise wird das Produkt Walkman in den meisten westlichen Ländern aus einem gänzlich andern Motiv heraus erworben und verwendet. Es gilt die Devise:

“Ich kann **Musik hören ohne dabei durch die anderen gestört zu werden.**”



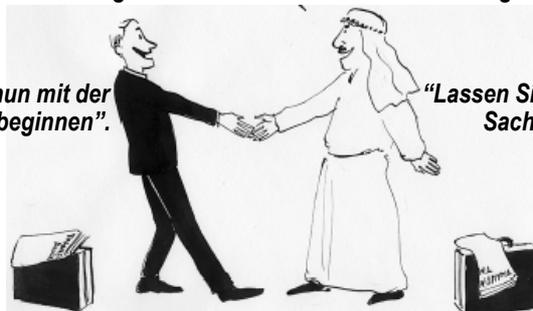
### Was bedeutet ein Handschlag im Verhandlungskontext für Sie?

In den meisten **westlichen Ländern** bedeutet der Handschlag, dass das Verhandlungsergebnis erreicht wurde. Ein Handschlag ist das **Zeichen für das Ende der Verhandlung.**

In den meisten Ländern **im Nahen Osten** bedeutet ein Handschlag, dass die wirklichen Verhandlungen erst beginnen. Ein Handschlag ist das **Zeichen für den Beginn der Verhandlung.**

*“Lassen Sie uns nun mit der Zusammenarbeit beginnen”.*

*“Lassen Sie uns nun über die Sache ernsthaft reden”.*



The difference matters...

### Clash of Cultures

- In interkulturellen Begegnungen konstruieren wir unsere Realität anhand unterschiedlicher Annahmen.
- Denn unsere Wahrnehmung basiert auf unserer eigenen kulturellen Grundprogrammierung.
- Unser kultureller Rahmen sorgt dafür, dass wir bei unseren Beobachtungen eine bestimmte Interpretation einer anderen vorziehen.
- Diese unterschiedlichen Realitäten der Gesprächspartner führen zu Missverständnissen oder verursachen Konflikte.



Verstehen Sie was vom Fußball?

*“Manche sehen bei einem Fußballspiel die Spieler in sinnlosem Durcheinander auf dem Feld herumrennen.*

*Wiederum erkennen andere Betrachter, die etwas davon verstehen, ein komplexes Muster von Strategien und Spielzügen, die das Spiel für sie interessant machen.”*



**CALISKAN & NETWORK**  
CONSULTING • COACHING • COMMUNICATION

---

Kulturdimensionen

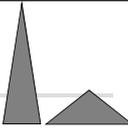
	Umgang mit MACHT
	REGELN versus AUSNAHMEN
	ICH versus WIR
	BEZIEHUNG versus SACHE
	Umgang mit ZEIT

---

[www.caliskan.at](http://www.caliskan.at) © 2010, Caliskan & Network

**CALISKAN & NETWORK**  
CONSULTING • COACHING • COMMUNICATION

---



## Umgang mit MACHT

<p><b>geringe Machtdistanz</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eltern behandeln ihre Kinder wie Ihresgleichen.</li><li>• Bei der Altersversorgung der Eltern spielen Kinder keine Rolle.</li><li>• Studenten behandeln ihre Professoren wie ihresgleichen.</li><li>• Lehrer sind Experten, die losgelöstes Wissen vermitteln.</li><li>• geringe Gehaltsunterschiede zwischen „oben“ und „unten“</li><li>• Privilegien und Statussymbole werden missbilligt und belächelt.</li></ul>	<p><b>hohe Machtdistanz</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eltern erziehen ihre Kinder zu gehorsam.</li><li>• Bei der Altersversorgung der Eltern sind Kinder wichtig.</li><li>• Studenten zollen ihren Professoren Respekt, auch außerhalb der Uni.</li><li>• Lehrer sind Gurus, die ihre persönliche Weisheit vermitteln.</li><li>• höhere Gehaltsunterschiede zwischen „oben“ und „unten“</li><li>• Privilegien und Statussymbole sind üblich und populär.</li></ul>
---	--

---

[www.caliskan.at](http://www.caliskan.at) © 2010, Caliskan & Network Reference: Hofstede



## REGELN versus AUSNAHMEN

### Regelorientiert

- Regeln gelten für alle und immer.
- Es gibt nur eine akzeptierte Realität.
- Verträge müssen eingehalten werden.
- Regeln sind wichtiger als Beziehungen.
- Achtung verdient jener, der die Vereinbarungen einhält.

### Ausnahmeorientiert

- Ausnahme ist die Regel.
- Es gibt unterschiedliche Sichtweisen.
- Verträge können modifiziert werden
- Beziehungen sind wichtiger als Regeln.
- Achtung verdient jener, der die gegenseitigen Interessen wahr.



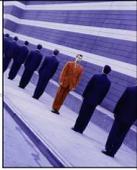
## REGELN versus AUSNAHMEN

### Regelorientiert

- „Du bist mein Freund,  
aber wir haben Regeln.“
- “Du kannst Partikularisten nicht trauen,  
da sie immer ihren Freunden helfen.“

### Ausnahmeorientiert

- “Wir haben Regeln,  
aber Du bist mein Freund.“
- “Du kannst Universalisten nicht trauen,  
da sie nie ihren Freunden helfen.“



---

## ICH versus WIR

<h3>ICH orientiert</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Einzelperson<ul style="list-style-type: none"><li>• trifft Entscheidungen</li><li>• trägt Verantwortung</li><li>• repräsentiert</li><li>• verfügt über Status</li></ul></li><li>• Lebensqualität kommt von persönlicher Freiheit und individueller Entwicklung.</li><li>• Wettbewerb wichtig und notwendig für den Fortschritt</li><li>• Die Medien sind die erste Quelle bei Informationsbeschaffung.</li></ul>	<h3>WIR orientiert</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gruppe<ul style="list-style-type: none"><li>• trifft Entscheidungen</li><li>• trägt Verantwortung</li><li>• repräsentiert</li><li>• verfügt über Status</li></ul></li><li>• Lebensqualität kommt von Geborgenheit in der Gruppe und gegenseitigem Unterstützen.</li><li>• Kooperation ist wichtig und notwendig für den Fortschritt</li><li>• Das soziale Netz ist die erste Quelle bei Informationsbeschaffung.</li></ul>
--	--

---

[www.caliskan.at](http://www.caliskan.at) © 2010, Caliskan & Network Reference: Hofstede



---

## BEZIEHUNG versus SACHE

<h3>Sachorientiert</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Direkt zum Thema</li><li>• Beziehungen mit Ziel „professionelles Networking“</li><li>• Verhalten: exakt, klar, transparent, eindeutig</li><li>• Moralisches Urteil unabhängig von der Situation &amp; Person</li><li>• Öffentliche und private Bereich werden getrennt</li></ul>	<h3>Beziehungsorientiert</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Indirekt zum Thema</li><li>• Scheinbar „ziellose“ Beziehungs-Netzwerke</li><li>• Verhalten: Vermeidung, Umgehung, taktvoll, unklar</li><li>• Moralisches Urteil abhängig von der Situation &amp; Person</li><li>• Öffentliche und private Bereiche werden vermischt</li></ul>
--	---

---

[www.caliskan.at](http://www.caliskan.at) © 2010, Caliskan & Network Reference: Trompenaars



CONSULTING • COACHING • COMMUNICATION



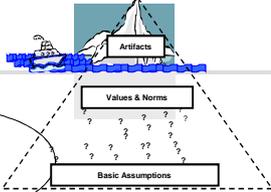
## Umgang mit ZEIT

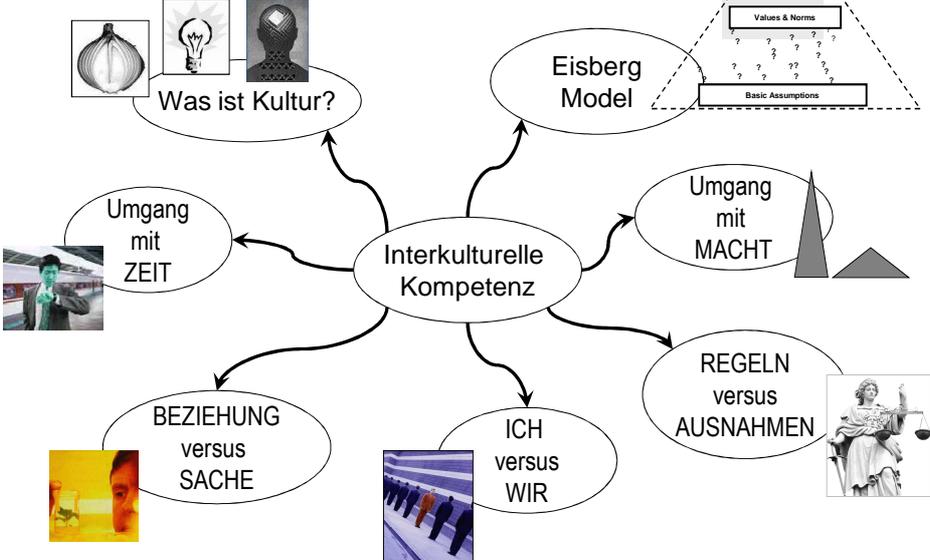
<h3>Monochron</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Immer eins nach dem anderen</li> <li>• Zeit ist messbar und exakt</li> <li>• Fokussiert auf die Aufgabe</li> <li>• Termine sind immer genau einzuhalten</li> <li>• Präzision der zeitlichen Einteilung nach Prioritäten</li> <li>• Exakte Umsetzung der Pläne, Fokus auf den nächsten Schritt</li> <li>• Tagesordnung und Agenda</li> </ul>	<h3>Polychron</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erledigen Dinge parallel</li> <li>• Zeit ist nicht messbar und flexibel</li> <li>• Leichter ablenkbar</li> <li>• Termine sind erwünscht aber nicht Bedingung</li> <li>• Präzision der zeitlichen Einteilung nach Beziehungen</li> <li>• Pläne geben flexible Orientierung, Fokus auf Veränderungen</li> <li>• Lockere Plauderei</li> </ul>
---	--

[www.caliskan.at](http://www.caliskan.at)
© 2010, Caliskan & Network
Reference: Trompenaars

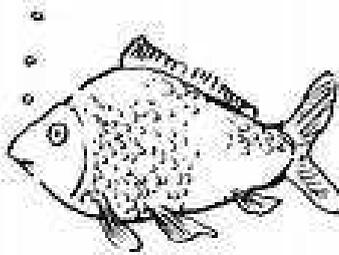


CONSULTING • COACHING • COMMUNICATION





[www.caliskan.at](http://www.caliskan.at)
© 2009, [www.caliskan.at](http://www.caliskan.at)



Der Fisch weiß nicht, dass er nass ist!

### Literaturempfehlungen

**Adler, Nancy J.:**  
»International Dimensions of  
Organizational Behaviour«.  
Cincinnati, Ohio: Itps Thomson Learning, 2002

**Caliskan, Caglayan:**  
»Wirtschaftspartner Türkei«.  
Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2007

**Hall, Edward T.; Hall, Mitred R.:**  
»Understanding cultural differences«.  
London: B&T, 1990

**Hofstede, Geert:**  
»Cultures and Organizations« 2. Edition.  
New York: McGraw-Hill, 2005

**Schein, Edgar:**  
»Organizational Culture and Leadership«  
New York: Wiley Publishers, 2004

**Trompenaars, Fons:**  
»Riding the waves of culture -  
understanding cultural diversity in  
business«.  
London: Nicholas Brealey Publishing, 1995

Let's keep in touch

→ join to our community on facebook

[www.facebook.com/Interkulturelle.Kompetenz](http://www.facebook.com/Interkulturelle.Kompetenz)

- Events
- News
- Know How
- Community



[www.caliskan.at](http://www.caliskan.at)

© 2010, Caliskan & Network

Vielen Dank für Ihre aktive Mitarbeit!



Çağlayan ÇALIŞKAN  
Management Consultant

Web: [www.caliskan.at](http://www.caliskan.at)

E-Mail: [office@caliskan.at](mailto:office@caliskan.at)

Phone: + 43 664 454 03 25

[www.caliskan.at](http://www.caliskan.at)

© 2010, Caliskan & Network