

**REPUBLIK TÜRKEI  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**Kulturelle Unterschiede bei der Durchführung von  
Interkulturellen Trainings für Auslandsaufenthalte**

**MASTERARBEIT**

**Alina-Cennet THOSS**

**BETREUERIN**

**Dr. Martina MALETZKY DE GARCÍA**

**ISTANBUL, Mai 2024**

**REPUBLIK TÜRKEI**  
**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT**  
**INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**  
**M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**Kulturelle Unterschiede bei der Durchführung von  
Interkulturellen Trainings für Auslandsaufenthalte**

**MASTERARBEIT**

**Alina-Cennet THOSS**  
**(218112003)**

Abgabedatum: 15. Mai 2024

Datum der Masterprüfung: 03. Juli 2024

Betreuerin: Dr. Martina MALETZKY DE GARCÍA

Mitglieder der Kommission: Prof. Dr. Ernst STRUCK  
Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR

**ISTANBUL, Mai 2024**

**REPUBLIK TÜRKEI**  
**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT**  
**INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**  
**M.A. INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**Kulturelle Unterschiede bei der Durchführung von  
Interkulturellen Trainings für Auslandsaufenthalte**

**MASTERARBEIT**

**Alina-Cennet THOSS**  
**(218112003)**

**BETREUERIN**  
**Dr. Martina MALETZKY DE GARCÍA**

**ISTANBUL, Mai 2024**

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht habe.

Istanbul, den 15. Mai 2024

## **DANKSAGUNG**

Mit der Fertigstellung dieser Masterarbeit möchte ich meine aufrichtige Dankbarkeit zum Ausdruck bringen. Insbesondere danke ich meiner Betreuerin, Dr. Martina Maletzky de García, für ihre fachkundige und unterstützende Begleitung. Ihre direkte und indirekte Betreuung hat maßgeblich zu den Erkenntnissen dieser Arbeit beigetragen.

Ein herzliches Dankeschön geht an meine Freunde, die mich in jeder Phase ermutigt haben. Ihre moralische Unterstützung und Verständnis waren essenziell für meine Motivation.

Vielen Dank.

Alina-Cennet Thoss

Mai 2024

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>I</b>
<b>Danksagung</b>	<b>II</b>
<b>Türkçe Özeti</b>	<b>V</b>
<b>Abstract English</b>	<b>VI</b>
<b>Zusammenfassung Deutsch</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Kulturverständnis</b>	<b>6</b>
2.1 <i>Definition Artefakte, Praktiken und Werte</i>	7
2.2 <i>Der Kulturbegriff</i>	9
2.3 <i>Kulturdimensionen</i>	14
2.3.1 <i>Kulturdimensionen nach Edward T. Hall</i>	15
2.3.2 <i>Kulturdimensionen nach Geert Hofstede</i>	20
<b>3 Dimensionen der Kulturalität</b>	<b>25</b>
3.1 <i>Multikulturalität</i>	26
3.2 <i>Interkulturalität</i>	29
3.3 <i>Kulturelle Divergenzen</i>	30
3.4 <i>Stereotype und Vorurteile</i>	31
3.5 <i>Interkulturelle Kompetenz</i>	33
3.5.1 <i>Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)</i>	36
3.5.2 <i>Prozessmodell der interkulturellen Kompetenz nach Deardorff</i>	38
<b>4 Rahmenbedingungen Interkultureller Trainings</b>	<b>40</b>
4.1 <i>Auftragsabstimmung</i>	41
4.2 <i>Methodenintegration- und Abstimmung</i>	42
4.3 <i>Sicherung des Transfers</i>	47
<b>5 Theoretischer Rahmen</b>	<b>49</b>
5.1 <i>Begründung und Auswahl der theoretischen Grundlagen</i>	49
5.2 <i>Die Entwicklung und Vielfalt des Interkulturellen Managements: Ursprünge, Paradigmen und Forschungsthemen</i>	51
5.3 <i>Paradigmen im Interkulturellen Management</i>	54
5.4 <i>Forschungsmethoden im Interkulturellen Management</i>	58
<b>6 Analyse</b>	<b>60</b>
6.1 <i>Methodik</i>	60
6.2 <i>Ergebnisse</i>	63

6.2.1	Forschungsthemen und Autoren	63
6.2.2	Forschungsparadigmen	68
6.2.3	Einbezug von Hofstede und Hall	71
6.2.4	Forschungsmethoden	73
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>76</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>LXXXVI</b>
	<b>Anhang</b>	<b>XCVII</b>

## TÜRKÇE ÖZETİ

Küreselleşen dünyada kültürlerarası eğitimler giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu yüksek lisans tezi, Alman-Türk ilişkisine odaklanarak yurtdışında kalışlar için kültürlerarası eğitimlerin gelişimini ve uygulanışını incelemektedir. Elli bilimsel makalenin sistematik analiziyle baskın araştırma paradigmaları, uygulanan yöntemler ve pratik sonuçlar tanımlanmaktadır. Araştırma soruları, yöntemsel yaklaşımların çeşitliliğini, araştırma paradigmalarının yöntem seçimine ve sonuç yorumlamasına olan etkisini ve Alman-Türk ilişkisi bağlamında kültürlerarası eğitim programlarının tasarımı için sonuçları araştırmaktadır. Sonuçlar, nitel yaklaşımlara bir öncelik gösterdiğini gösterirken, yorumlayıcı ve işlevsel yaklaşımların yöntem seçimini etkilediğini ortaya koymaktadır. Pratik sonuçlar, uygulamaya yönelik bir yaklaşımın gerekliliğini, bireysel ihtiyaçların dikkate alınması ve sürekli değerlendirmelerin yapılmasının önemini vurgular. Çalışma, araştırma boşluklarını belirler ve kültürel geçmişin ve yapay zekânın kültürlerarası eğitimlere olan etkisini vurgulayan bir bakış sunar. Sonuç olarak, çalışma, kültürlerarası eğitim programlarını optimize etmek için önemli bulgular sağlar ve bu alandaki gelecekteki araştırmalar için temel oluşturur.

Anahtar kelimeler: Kültürlerarası Eğitim, Yurtdışı Kalışlar, Araştırma Yöntemleri, Araştırma Paradigmaları, Kültürel Yetkinlik, Türkiye, Almanya

## **ABSTRACT ENGLISH**

Intercultural trainings are gaining importance in an increasingly globalized world. This master's thesis examines the development and application of intercultural trainings for stays abroad with a focus on the German-Turkish context. Through the systematic analysis of 50 scholarly articles, dominant research paradigms, applied methods, and practical implications are identified. The research questions investigate the diversity of methodological approaches, the influence of research paradigms on method selection and result interpretation, as well as the implications for designing intercultural training programs in the German-Turkish context. The results show a preference for qualitative approaches, while the interpretative and functionalist approaches influence method selection. Practical implications emphasize the need for a practice-oriented approach, consideration of individual needs, and conducting continuous evaluations. The thesis identifies research gaps and outlines a future outlook that highlights the consideration of cultural backgrounds and the impact of Artificial Intelligence on intercultural trainings. In summary, the thesis provides valuable insights for optimizing intercultural training programs and lays the groundwork for future research in this field.

**Keywords:** Intercultural Training, Stays Abroad, Research Methods, Research Paradigms, Intercultural Competence, Turkey, Germany

## **ZUSAMMENFASSUNG DEUTSCH**

Interkulturelle Trainings gewinnen in einer zunehmend globalisierten Welt an Bedeutung. Diese Masterarbeit untersucht die Entwicklung und Anwendung interkultureller Trainings für Auslandsaufenthalte mit einem Fokus auf dem deutsch-türkischen Kontext. Durch die systematische Analyse von 50 wissenschaftlichen Artikeln werden dominante Forschungsparadigmen, angewandte Methoden und praktische Implikationen identifiziert. Die Forschungsfragen untersuchen die Vielfalt methodischer Ansätze, den Einfluss von Forschungsparadigmen auf Methodenwahl und Ergebnisinterpretation sowie die Implikationen für die Gestaltung interkultureller Trainingsprogramme im deutsch-türkischen Kontext. Die Ergebnisse zeigen eine Präferenz für qualitative Ansätze, während der interpretative und funktionalistische Ansatz die Methodenauswahl beeinflussen. Praktische Implikationen betonen die Notwendigkeit einer praxisorientierten Ausrichtung, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen und kontinuierliche Evaluationen durchzuführen. Die Arbeit identifiziert Forschungslücken und skizziert einen Ausblick, der die Berücksichtigung kultureller Hintergründe und den Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf interkulturelle Trainings hervorhebt. Zusammenfassend liefert die Arbeit wichtige Erkenntnisse zur Optimierung interkultureller Trainingsprogramme und legt die Grundlage für zukünftige Forschung auf diesem Gebiet.

Schlüsselwörter: Interkulturelles Training, Auslandsaufenthalte, Forschungsmethoden, Forschungsparadigmen, Interkulturelle Kompetenz, Türkei, Deutschland

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1: Multikulturalität nach Bolten (2015)</i> .....	27
<i>Abbildung 2: Modell interkultureller Sensibilität nach Bennett (1986)</i> .....	37
<i>Abbildung 3: Prozessmodell der interkulturellen Kompetenz nach Deardorff (2006)</i> ...	38
<i>Abbildung 4: Trainingsmodell nach Landy und Conte (2013)</i> .....	40
<i>Abbildung 5: Four paradigms for the analysis of social theory (1979)</i> .....	57
<i>Abbildung 6: Die zwanzig meistgenannten Themen</i> .....	64
<i>Abbildung 7: Top fünf Autoren mit den meisten Erwähnungen</i> .....	66
<i>Abbildung 8: Verteilung der Autoren nach Herkunftsinstitution</i> .....	67
<i>Abbildung 9: Verteilung der Paradigmen in der Literaturübersicht</i> .....	69
<i>Abbildung 10: Zeitliche Entwicklung Forschungsparadigmen</i> .....	70
<i>Abbildung 11: Präsenz von Hofstede und Hall</i> .....	72
<i>Abbildung 12: Methodenverteilung</i> .....	73
<i>Abbildung 13: Zeitliche Entwicklung Forschungsmethoden</i> .....	74

# 1 EINLEITUNG

„Das Spektrum der Dienstleistungen mit interkultureller Thematik scheint gegenwärtig einem ungebremsen Wachstum zu unterliegen“ (Bolten, 2010). Dieses Zitat verdeutlicht, dass Interkulturalität zunehmend an Wichtigkeit gewinnt und in verschiedenen Bereichen von Relevanz ist. In der Zeit der globalen Vernetzung und sich wandelnden Wirtschaftsdynamiken ist die Rolle effektiver interkultureller Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung. In diesem Kontext erlangt die Implementierung von interkulturellen Trainingsprogrammen eine Schlüsselrolle, um den reibungslosen Austausch zwischen Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe zu gewährleisten. Die Globalisierung hat unsere Welt in eine stetig enger vernetzte Gemeinschaft verwandelt, in der interkulturelle Interaktionen zum täglichen Geschäft gehören.

Diese Arbeit konzentriert sich gezielt auf interkulturelle Trainings für Auslandsentsendungen in die Türkei und nach Deutschland. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, einen kurzen Überblick über die Anzahl der Unternehmen der beiden Länder zu geben: Deutschland gilt als wichtiger Handelspartner und das führende Herkunftsland für ausländische Direktinvestitionen in der Türkei. Derzeit gibt es ca. 7.700 deutsche Unternehmen bzw. türkische Unternehmen mit deutscher Kapitalbeteiligung in der Türkei (vgl. Auswärtiges Amt Deutschland, o. J.). Während in Deutschland etwa 1.300 türkische Firmen tätig sind (vgl. Göbel, 2019). Es ist sehr wahrscheinlich, dass es zu einem Austausch von Mitarbeitern<sup>1</sup> zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft kommt. Für einen gelingenden Austausch und eine produktive Zusammenarbeit ist es wichtig Mitarbeiter auf beiden Seiten gut vorzubereiten.

Eine effektive Zusammenarbeit ist nicht allein von günstigen wirtschaftlichen Bedingungen abhängig, sondern erfordert auch gut qualifiziertes Personal. Individuen,

---

<sup>1</sup> In dieser Masterarbeit wird aus Gründen der sprachlichen Prägnanz und Lesbarkeit die männliche Form für Personenbezeichnungen verwendet. Dies dient ausschließlich der Vereinfachung und schließt alle Geschlechter ein.

die mittelbar oder unmittelbar in interkulturellen Interaktionen engagiert sind, sollten auf der einen Seite über fachliche Qualifikationen verfügen, auf der anderen Seite auch über vertiefte kulturelle Kenntnisse bezüglich des jeweiligen Landes. Oft erfolgt eine unzureichende Beachtung der Unterschiede in den Wertvorstellungen und Verhaltensnormen zwischen verschiedenen Ländern und Kulturen. Dies führt häufig zu psychischem Stress der Arbeitnehmer und kann schließlich das Scheitern einer Zusammenarbeit nach sich ziehen. Erkenntnisse zeigen, dass eine gezielte kulturelle Vorbereitung eine der essenziellen Maßnahmen darstellt, um vielen interkulturellen Problemen vorzubeugen und diese zu verhindern (vgl. Xue, 2003, S. 4).

In vielen Wirtschaftsunternehmen wird diese Problematik zunehmend erkannt. Eine effektive Kommunikation und kulturelles Verständnis werden als grundlegende Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen betrachtet. Aus diesem Grund betrachten Unternehmen es als eine Option, Mitarbeiter, die vor einem Auslandseinsatz stehen, an interkulturellen Trainings teilnehmen zu lassen. Dies ermöglicht den Mitarbeitern einen Einblick und eine Orientierung in Bezug auf die Gastkultur, was den Einstieg im Gastland maßgeblich erleichtert (vgl. Xue, 2003, S. 4f.).

Forschungsrelevanz dieser Thesis liegt in der stetig wachsenden Bedeutung interkultureller Trainings. Des Weiteren bieten diese Trainings einen Mehrwert sowohl für Unternehmen als auch für die Einzelpersonen selbst. Diese Schulungen helfen dabei, transnationale Beziehungen zu pflegen und zu unterstützen. Außerdem schärfen sie das Bewusstsein dafür, dass die eigene Kultur einen enormen Einfluss auf die Trainings und die Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen hat.

Das Hauptziel dieser Masterarbeit besteht darin, die Vielfalt der angewandten Forschungsmethoden und theoretischen Perspektiven in der interkulturellen Trainingsforschung zu untersuchen und zu bewerten. Ein besonderer Fokus liegt auf der systematischen Analyse wissenschaftlicher Artikel, um die aktuellen methodischen Ansätze sowie die zugrunde liegenden Forschungsparadigmen zu beleuchten. Durch diese Untersuchung soll nicht nur ein umfassendes Verständnis für die Forschungslandschaft interkultureller Trainings für Auslandsaufenthalte entwickelt, sondern auch mögliche Forschungslücken identifiziert werden. Ein weiteres Ziel besteht darin, den Einfluss und die Relevanz der Arbeiten von Hofstede und Hall auf die

interkulturelle Trainingsforschung zu bewerten und zu analysieren. Die Ableitung praktischer Implikationen für die Gestaltung und Durchführung interkultureller Trainingsprogramme stellt einen weiteren Schwerpunkt dieser Arbeit dar, wodurch ein Beitrag zur Optimierung der interkulturellen Trainingspraxis geleistet werden soll.

Die Forschungsfragen dieser Arbeit lauten wie folgt:

1. Welche methodischen Ansätze werden in der interkulturellen Trainingsforschung für Auslandsaufenthalte am häufigsten verwendet und wie variieren sie in Bezug auf ihre Anwendbarkeit?
2. Inwiefern prägen die Paradigmen der interkulturellen Trainingsforschung die Auswahl der Forschungsmethoden und die Interpretation der Ergebnisse?
3. Welche praktischen Implikationen können aus den Ergebnissen der Forschung für die Gestaltung von interkulturellen Trainingsprogrammen im deutsch-türkischen Kontext abgeleitet werden und wie können sie zur Optimierung dieser Programme beitragen?

Um die gestellten Forschungsfragen zu beantworten und den Zweck dieser Arbeit zu erfüllen, wird ein systematischer Literaturüberblick zum Thema interkulturelle Trainings durchgeführt. Dabei wird eine umfassende Auswahl relevanter wissenschaftlicher Artikel analysiert, um die methodischen Ansätze in der interkulturellen Trainingsforschung für Auslandsaufenthalte zu identifizieren und zu bewerten. Diese Analyse erfolgt unter Anwendung eines narrativen Review-Ansatzes, der es ermöglicht, die vorhandene Literatur kritisch zu würdigen und Erkenntnisse zu synthetisieren. Durch die Untersuchung der Paradigmen, die die Auswahl der Forschungsmethoden beeinflussen, sowie durch die Analyse der praktischen Implikationen für die Gestaltung von interkulturellen Trainingsprogrammen im deutsch-türkischen Kontext, sollen neue Erkenntnisse generiert werden, die zur Optimierung dieser Programme beitragen können.

Für die vorliegende Masterarbeit wird ein systematischer Ansatz verfolgt, der eine gründliche Exploration der theoretischen Grundlagen umfasst. Das erste Kapitel widmet sich daher einer umfassenden Literaturanalyse zum allgemeinen Kulturverständnis. Hierbei werden zunächst die grundlegenden Begriffe wie Artefakte, Praktiken und Werte erläutert. Darüber hinaus wird eine eingehende Definition des Begriffs *Kultur* untersucht,

um ein fundiertes Verständnis für die folgenden Analysen zu schaffen. Des Weiteren werden die Kulturdimensionen nach Geert Hofstede und Edward T. Hall näher beleuchtet. Diese beiden Ansätze bilden wichtige Grundlagen für die Betrachtung kultureller Unterschiede und ihre Auswirkungen auf zwischenmenschliche Interaktionen. Durch die Vorstellung dieser Dimensionen wird ein Rahmen geschaffen, um die verschiedenen Facetten von Kultur besser zu verstehen.

Das dritte Kapitel erweitert den Blick auf die Dimensionen der Kulturalität und vertieft die Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden. Dabei werden Themen wie Multikulturalität und Interkulturalität näher betrachtet. Besonderes Augenmerk wird hier auf die Herausforderungen gelegt, die mit kulturellen Divergenzen einhergehen, einschließlich der Analyse von Stereotypen und Vorurteilen. Zudem werden das DMIS-Modell und das Prozessmodell nach Deardorff als bedeutende theoretische Grundlagen herangezogen, um die Entwicklung interkultureller Kompetenzen zu verstehen und zu fördern.

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Rahmenbedingungen für interkulturelle Trainings. Im vierten Kapitel werden daher verschiedene Aspekte wie die Auftragsabstimmung, die Integration und Abstimmung verschiedener Methoden sowie die Sicherung des Transfers in den Fokus gerückt. Die erfolgreiche Abstimmung der Trainingsziele mit den organisatorischen Anforderungen und die Auswahl geeigneter Methoden sind dabei von zentraler Bedeutung, um einen nachhaltigen Lernerfolg zu gewährleisten.

Im fünften Kapitel wird der konzeptionelle Rahmen und der theoretische Hintergrund für die Masterarbeit festgelegt. Dabei erfolgt eine Begründung und Auswahl der theoretischen Grundlagen, die für die Untersuchung der interkulturellen Trainings relevant sind. Die Entwicklung und Vielfalt des interkulturellen Managements werden betrachtet, wobei Ursprünge, Paradigmen und Forschungsthemen eingehend analysiert werden. Zudem erfolgt eine vertiefte Auseinandersetzung mit den verschiedenen Paradigmen im interkulturellen Management und den damit verbundenen sozialwissenschaftlichen Ansätzen. Weiterhin werden die verschiedenen Forschungsmethoden im interkulturellen Management beleuchtet und ihre Bedeutung für die vorliegende Arbeit herausgearbeitet.

Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse der systematischen Literaturanalyse präsentiert und analysiert. Die Analyse umfasst eine detaillierte Untersuchung der Forschungsthemen und Autoren, der Forschungsparadigmen, des Einbezugs von Hofstede und Hall sowie der angewandten Forschungsmethoden in der interkulturellen Trainingsforschung für Auslandsaufenthalte. Die Daten werden strukturiert dargestellt und anhand geeigneter Visualisierungen veranschaulicht, um einen umfassenden Einblick in die Forschungslandschaft zu bieten.

Zum Schluss werden die zentralen Erkenntnisse dieser Masterarbeit anhand der Leitfragen reflektiert und ihre Bedeutung für das Feld des interkulturellen Managements hervorgehoben.

## 2 KULTURVERSTÄNDNIS

Interkulturelle Kompetenz erfährt eine wachsende Relevanz in heutigen Lebens- und Arbeitsumfeldern. Globalisierung, Internationalisierung und zunehmende Migration haben unsere Umgebungen kulturell vielfältiger gemacht und damit neue Herausforderungen geschaffen. Besonders im beruflichen Kontext setzen Unternehmen vermehrt auf internationale Ziele, was zu einer steigenden kulturellen Diversität innerhalb ihrer Belegschaften führt. Dieses Szenario ermutigt zu verstärkter Zusammenarbeit in multikulturellen Teams, die unter günstigen Bedingungen eine verbesserte Problemlösungskompetenz, Kreativität, Innovation und Anpassungsfähigkeit im Vergleich zu monokulturellen Teams aufweisen können. Diese Aspekte können sich wiederum positiv auf die Leistung der einzelnen Teammitglieder und damit auf die Gesamtleistung der Gruppe auswirken (vgl. Kempen et al., 2020, S. 11). Jedoch stellen die vielfältigen Perspektiven in solchen Teams auch Herausforderungen dar, „so kann es unter anderem zu vermehrten Konflikten und Kommunikationsmissverständnissen [...] sowie zu einem verringerten Zusammengehörigkeitsgefühl und unzureichender Weitergabe von Informationen kommen [...]“ (Kempen et al., 2020, S.11 zitiert nach Adler & Gundersen, 2008; Srikanth et al., 2016). Um mögliche negative Auswirkungen zu minimieren, ist insbesondere die interkulturelle Kompetenz der Teammitglieder und der Führungskräfte von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des gesamten Teams.

Interkulturelle Kompetenz ist nicht allein im beruflichen Kontext von Bedeutung, sondern gewinnt auch in Bildungseinrichtungen wie Hochschulen und Universitäten sowie in vielen anderen Bereichen des täglichen Lebens an Relevanz. Vor diesem Hintergrund ist es von Anfang an essenziell, eine Definition von Kultur und interkultureller Kompetenz zu etablieren. Die präsentierten Modelle und theoretischen Grundlagen von Kultur und interkultureller Kompetenz dienen dem Zweck, einen Einblick aus psychologischer Perspektive in das Konzept der Kultur zu vermitteln. Darüber hinaus können diese Modelle in interkulturellen Schulungen verwendet werden, um eine umfassendere Annäherung an das Kulturthema im Allgemeinen zu ermöglichen und schließlich auch die individuelle kulturelle Identität zu reflektieren (vgl. Kempen et al., 2020, S. 11).

## 2.1 Definition Artefakte, Praktiken und Werte

Kultur und Interkulturalität dienen als essenzielle und theoretische Grundlagen dieser Arbeit, deshalb werden die beiden Termini als erstes in den nächsten Kapiteln definiert und genauer beschrieben. Um die Bedeutung von Kultur besser zu verstehen, ist es wichtig die drei Begriffe Artefakte, Praktiken und Werte vorab zu definieren.

Artefakte sind von uns Menschen erschaffene Objekte und Ausdrucksformen, welche beispielsweise anhand von Symbolen oder symbolischen Handlungen veranschaulicht werden können. Dazu zählen unter anderem Logos, Kleidungskonventionen, Rituale und Umgangsformen. Besonders wichtig ist jedoch, dass Artefakte meist eine kulturspezifische symbolische Bedeutung haben, wodurch Personen mit anderem kulturellen Hintergrund diese schwieriger erfassen und verstehen können (vgl. Barmeyer, 2012, S. 22f.). Während sie in einer Kultur als Ausdruck von Tugendhaftigkeit und Familienehre betrachtet werden können, mögen sie in einer anderen Kultur lediglich als modisches Accessoire angesehen werden. Die Interpretation von Artefakten unterliegt auch einem ständigen Wandel, der durch gesellschaftliche Veränderungen und den kulturellen Austausch beeinflusst wird. Was einst als traditionelles Symbol galt, kann heute eine neue Bedeutung erhalten oder sogar kritisiert werden, wie etwa der Brautgürtel, der heute oft als Teil einer Abschiedszeremonie interpretiert wird. Diese Beispiele illustrieren die Vielschichtigkeit und dynamische Natur von Artefakten sowie ihre Rolle bei der Konstruktion und Verbreitung kultureller Identitäten und Werte.

Als nächstes werden kulturelle Praktiken genauer veranschaulicht. Sie sind kulturelle Ausdrucksmöglichkeiten, „die auf unsichtbaren Werten, Normen, Grundannahmen und kulturellen Konventionen aufbauen und somit als Materialisierung dieser verstanden werden können“ (Barmeyer, 2012, S. 138). Interkulturell betrachtet sind kulturelle Praktiken von zweifacher Bedeutung: Auf der eine Seite sind sie als Resultat von Sozialisation zu verstehen. Unbeteiligte können sie wahrnehmen, jedoch kann der Sinn erst durch den Kontext verstanden werden. Praktiken werden häufig mit wahrnehmbaren Artefakten gleichgesetzt und können deshalb zu Critical Incidents<sup>2</sup> führen. Auf der anderen Seite sind kulturelle Praktiken veränderbar und können deshalb als Grundlage

---

<sup>2</sup> vgl. Kap. 3.3 Kulturelle Divergenzen

für eine gemeinsame interkulturelle Gestaltung dienen, beispielsweise sind sie bei der Schaffung einer Organisationsentwicklung von Wichtigkeit. Ein Beispiel für eine kulturelle Praxis ist das Teetrinken, eine weit verbreitete soziale Aktivität in vielen Kulturen. Das Teetrinken bietet eine Gelegenheit für Menschen, sich zu treffen, zu entspannen und Gesellschaft zu genießen. Es fördert soziale Bindungen und dient als Plattform für zwischenmenschliche Interaktionen. Obwohl das Teetrinken in der Türkei, wie beim türkischen çay, eine besondere kulturelle Bedeutung hat und eine wichtige Rolle im täglichen Leben vieler Türken spielt, ist es ein Beispiel für eine kulturelle Praxis, die in verschiedenen Kulturen auf unterschiedliche Weise ausgeführt wird und dennoch ähnliche soziale Funktionen erfüllt.

Nun folgt die Definition von Werten. Werte sind „historisch entstandene, kulturrelative, wünschenswerte Leitvorstellungen und verhaltenssteuernde Entscheidungsregeln einer Gruppe oder Gesellschaft, die sich auf Objekte und Zustände (wie Arbeit oder Freizeit) beziehen [...]“ (Barmeyer, 2012, S. 171f.). Während des Prozesses der Sozialisation werden Werte unbewusst aufgenommen, leiten und strukturieren unsere Gedanken, Gefühle und Taten. Besonders in nicht unveränderlichen Emotionen und Meinungen, wie das Empfinden von Gut oder Böse, angemessen oder unangemessen, finden sich Werte wieder, da sie meist emotional und nicht rational, meist subjektiv und nicht objektiv geformt werden. Außerdem sind sie in sozialen Interaktionen zu erkennen, indem sie Objekten und Verhaltensweisen einen Sinn geben. Sie steuern das Verständnis eines *richtigen* Zusammenlebens. Je höher die Kohärenz von Werten ist, desto stabiler und konfliktfreier ist das soziale System (vgl. Barmeyer, 2012, S. 171f.). Als Beispiel dient die Konzeption von Ehre, welche ein fundamentaler Wert in zahlreichen Kulturen ist. Gleichzeitig spielt sie eine zentrale Rolle innerhalb der familiären Strukturen und den Autoritätsbeziehungen innerhalb der Familie (vgl. Yazgan, 2010, S. 26). Während einige Konzeptionen von Ehre stark mit individuellen Handlungen und Verdiensten verbunden sind, können andere eher auf sozialen Status und familiäre Herkunft basieren. Die Ethnologin Yalçın-Heckmann interpretiert die türkischen Wörter *namus* als Ehrgefühl und *şeref* als Wertschätzung. Sie beschreibt diese zentralen Begriffe in der türkischen Sprache als solche, die eine moralisch starke Person im sozialen Umfeld als ehrenhaft (*namuslu*) und ehrbar (*şerefli*) etablieren und ihr einen berechtigten Stolz verleihen. Diese Person wird von anderen Mitgliedern der Gesellschaft respektiert, oder so wird zumindest

von ihnen erwartet, dass sie dieser Person Achtung erweisen. Dieses Konzept von Ehrenhaftigkeit (*namus*) und Ehrbarkeit (*şeref*) fungiert gleichzeitig als Fassade, die das Individuum in der Gesellschaft zeigt und repräsentiert, wie es von der Gemeinschaft wahrgenommen wird. Dagegen stellt *şeref* einen Status dar, der aufgrund von Diensten an der Gesellschaft erworben wird, um in die anerkannte Position einer geachteten Person aufzusteigen. Yalçın-Heckmann unterstreicht, dass das Verhalten darüber entscheidet, ob eine Handlung mit Wertschätzung oder Sanktionen seitens der Gemeinschaft belohnt wird. Somit hat *namus* einen absoluten Charakter, während die Wertschätzung variiert und sich ändern kann. Darüber hinaus betont sie, dass *şeref* vererbbar ist, da die Abstammung aus einer angesehenen Familie automatisch zu einem höheren Ansehen und einer größeren Wertschätzung in der Gesellschaft führt. Sie ordnet den Begriff *namus* der introvertierten, selbstbezogenen Seite der Ehre zu und *şeref* hingegen der extrovertierten, auf die Gesellschaft ausgerichteten Seite. Zusätzlich betont sie die Rolle dieser Konzepte bei der Ausgrenzung, Annäherung und Integration in zwischenmenschlichen Beziehungen (vgl. Yalçın-Heckmann, 1993, S.144ff.). Diese Konzepte von Ehre können eine wichtige Rolle bei der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen spielen, indem sie Verhalten beeinflussen und Normen für die soziale Integration setzen.

## **2.2 Der Kulturbegriff**

Jetzt wird der Terminus Kultur erläutert. Wichtig bei der Betrachtung des Kulturbegriffes ist, dass Kultur in unterschiedlichen Disziplinen einen anderen Stellenwert einnimmt und unterschiedlich genutzt wird. Somit gibt es keine allgemein akzeptierte Definition, weshalb Kulturbegriffe komplementär zueinander betrachtet werden müssen. Folgende vier Beispielsätze veranschaulichen die unterschiedlichen Bedeutungen des Wortes Kultur:

1. Dilara ist eine begeisterte Besucherin von Opern und Theatern. Sie ist so engagiert, dass sie sogar den Kulturteil der Frankfurter Allgemeinen auswendig lernt!

2. Familie Müller zeigt wenig Interesse an kulturellen Aktivitäten. Sie haben keinen Sinn für Lebensart und nehmen nicht einmal einen Kulturbeutel mit auf Reisen!
3. Funda ist eine leidenschaftliche Reisende mit großem Interesse an verschiedenen Kulturen. Sie erkundet gerne fremde Länder und lernt auch die Subkulturen ihres eigenen Landes kennen.
4. Das regnerische Wetter hat die angepflanzten Kulturen zerstört.

Im ersten Beispiel bezieht sich Kultur auf Gegenstände, mit welchen sich der Kulturteil einer anspruchsvollen Zeitung befasst, wie zum Beispiel Theater, Oper, Literatur, oder Film. All dies sind Artefakte, also vom Menschen erschaffene Gegenstände, welche durch geistige, kreative und künstlerische Arbeit entstanden sind (Kulturbetrieb). Zu berücksichtigen ist, dass nicht jede Person in der Lage ist, eine solche Arbeit zu verrichten oder zu verstehen. Lediglich besonders begabte Personen besitzen diese Fähigkeit. Sowohl vom Produzenten als auch vom Konsumenten wird dies vorausgesetzt. Beispielsweise haben einige die Begabung sich auf poetische Weise sprachlich gut auszudrücken, wohingegen andere den Sinn dabei nicht verstehen können (vgl. Hansen, 2011, S. 9f.). Diese Art von Arbeit „gilt als besonders anspruchsvoll und zählt bei vielen Völkern zu den höchsten Leistungen, deren der Mensch fähig sein soll“ (Hansen, 2011, S. 10).

Mit dem zweiten Beispiel wird eine bestimmte Lebensart beschrieben, zu der nur eine bestimmte Gruppe zählt. Sie ist gekennzeichnet durch humanistische Bildung, Geschmack, Manieren und schöngestige Interessen (vgl. Hansen, 2011, S. 10). „Diese spezielle Lebensart erstreckt sich zwischen den Polen Humanismus, Sensibilität und Toleranz auf der einen und *savoir vivre* auf der anderen Seite“ (Hansen, 2011, S. 10). Die zweite Bedeutung von Kultur kann mit Kultiviertheit beschrieben werden. Hier ist ebenfalls die erste Bedeutung von Kultur miteingeschlossen, da sich eine kultivierte Person auch den Künsten widmet (vgl. Hansen, 2011, S. 10). „Die erste und zweite Bedeutung des Wortes Kultur besitzen gewisse Gemeinsamkeiten. Beide heben bestimmte Bereiche des gesellschaftlichen Lebens (Kulturbetrieb) bzw. eine bestimmte Lebensart (Kultiviertheit), die für praktische Daseinsbewältigung funktionslos sind, als besonders wertvoll hervor. Insofern sind diese Verwendungen des Wortes Kultur sowohl beschreibend als auch wertend“ (Hansen, 2011, S. 10f).

Im dritten Beispiel ist der Wortgebrauch rein deskriptiv. Er beinhaltet alle Eigenarten und Besonderheiten eines fremden Volkes, das heißt er ist einerseits integrativ, andererseits wertneutral. Mit der Bezeichnung *way of live* wird die Bedeutung am besten beschrieben. Dieser Kulturbegriff bezieht sich aber nicht nur auf Lebensstile eines unbekanntes Volkes, sondern auch auf Untergruppierungen. Beispielweise befasst sich der Terminus Jugendkultur mit dem *way of live* der jungen Generation. Kultur beschreibt hier spezielle Gewohnheiten, welche für eine bestimmte Gruppe oder einen bestimmten Bereich repräsentativ sind.

Im letzten Beispiel wird der Kulturbegriff sehr sachlich genutzt (vgl. Hansen, 2011, S. 11f.). „Kultur in diesem Sinne – verwendet entweder in der Landwirtschaft (Monokultur) oder in der Geographie (Kulturlandschaft), aber auch in der Medizin (Bakterienkultur) – meint das Resultat einer anbauenden und pflegerischen Tätigkeit“ (Hansen, 2011, S. 11). Ebenso wie beim ersten Kulturbegriff ist menschliche Arbeit notwendig, jedoch spielt die Geistigkeit oder Kreativität keine Rolle. Demnach ist dieser Begriff auch nicht wertend.

Die vier Beispiele haben den unterschiedlichen Gebrauch des Begriffes Kultur veranschaulicht. Dennoch stellt sich weiterhin die Frage, weshalb es so viele verschiedene Bedeutungen gibt. Der Ursprung des Wortes Kultur ist auf das lateinische Verb *colere* zurückzuführen. Übersetzt bedeutet es zum einen pflegen, bebauen, bestellen zum anderen anbeten. In der ersten Bedeutung ist schnell der Zusammenhang zum vierten Kulturbegriff zu erkennen. Denn Monokultur, aber auch Kulturlandwirtschaft beinhalten das Pflegen, Bebauen und Bestellen. Die andere Bedeutung ist bisher nicht aufgetaucht, aus diesem Grund macht es den Anschein, dass der lateinische Begriff noch weiter auseinanderliegt als das deutsche Nomen (vgl. Hansen, 2011, S. 10). Jedoch gibt es einen Zusammenhang zwischen all diesen Bedeutungen:

„Ackerbau und Götterverehrung sind jene Tätigkeiten, die den Urmenschen vom Tier unterschieden. Die Jagd gehörte nicht dazu, weil sich Raubtiere ja auch jagend ernähren. Daher waren es vor allem diese beiden Tätigkeiten, die den Bereich des Menschlichen, von dem der Natur abgrenzten. Sobald der Mensch begann, Getreide anzupflanzen und eine Gottheit zu verehren, deren Anbetung er beispielsweise durch kultische Höhlenzeichnungen zum Ausdruck brachte, verließ er den Naturzustand und betrat den Raum der Kultur. Für beides waren ein Bewusstsein des eigenen Tuns und die Vernunft vonnöten, jene Eigenschaften also, welche das Tier nicht besitzen soll“ (Hansen, 2011, S. 11).

Demnach kommen die beiden Bedeutungen im Ursprung der Menschheit zusammen. Kultur repräsentiert die Veränderung der äußeren und inneren Natur durch Arbeit. Das bedeutet, dass die natürliche Ordnung durch eine vom Menschen kreierte substituiert wird. Zum Beispiel ist die Kulturlandschaft, die veränderte Landschaft durch den Menschen, eine äußere Veränderung oder die Zähmung der Leidenschaften, wie Egoismus und Triebe, eine innere Veränderung. Die Spitze der inneren Veränderung ist folglich Kultiviertheit, wie in Beispiel zwei beschrieben. Die im ersten Beispiel genannte Bedeutung resultiert aus einer Rangordnung der differenten Formen der Arbeit, wobei Ackerbau unten und künstlerische Tätigkeiten oben angesiedelt sind. Das dritte Beispiel impliziert eine Erklärung der Rolle des Menschen auf der Welt und beinhaltet alle weiteren Bedeutungen. Ausschlaggebend ist hier, dass Veränderungen bei verschiedenen Völkern auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen, aus diesem Grund wird von Fremd- und Eigenkultur gesprochen. Da diese Bedeutung die umfassendste ist, gilt sie als Grundlage des wissenschaftlichen Kulturbegriffs (vgl. Hansen, 2011, S. 12ff.). „Zum einen lenkt dieser Begriff die Aufmerksamkeit auf die Gewohnheiten eines Volkes, Stammes, einer Gruppe oder ganz allgemein eines Kollektivs; zum anderen richtet er den Blick auf den Gegensatz von Natur und Kultur“ (Hansen, 2011, S. 14).

Alle vier Bedeutungsfelder stehen in einem reziproken Zusammenhang: Beispielsweise stehen die Art und Weise, wie das soziale Handeln bestimmt ist, oder welche gesellschaftliche Normen für soziale Interaktionen vorliegen, in einem direkten Verweisungszusammenhang mit typischen Sinnkonstruktionen der sozialen Akteure, welche wiederum bestimmen was akzeptiert oder tabuisiert wird (vgl. Bolten, 2015, S. 40). „ ‚Kultur‘ konstituiert sich in der Vernetzung (Prozess) und als Netzwerk (Struktur) dieser vielfältigen (multirelationalen) Reziprozitätsdynamiken von Akteuren eines Handlungsfeldes“ (Bolten, 2015, S. 40). Die Reziprozitätsbeziehungen zwischen den einzelnen Bedeutungen können unterschiedlich stark ausgeprägt sein und sind meist historisch vermittelt, da sie sich auf etwas bereits Existierendes beziehen. Dies hat folglich Auswirkung auf die differenten Entwicklungen der Kulturbegriffe (vgl. Bolten, 2015, S. 40f.): „Je nach aktueller Relevanz und Gewichtung der einzelnen Reziprozitätsbeziehungen werden die Akteure unterschiedlicher Handlungsfelder auch die vier konkurrierenden Bedeutungen des Kulturbegriffs in Hinblick auf ihre jeweiligen Bezugskontexte unterschiedlich gewichten“ (Bolten, 2015, S. 41). Die Konzeption von

Kultur ist in den Sozialwissenschaften von zentraler Bedeutung und wird von verschiedenen Disziplinen auf unterschiedliche Weise betrachtet. Eine umfassende Definition von Kultur zu finden, die sowohl ihre Komplexität als auch ihre Vielfalt widerspiegelt, ist eine Herausforderung, die seit langem Gegenstand intensiver Forschung ist.

Eine wesentliche Quelle für die Definition von Kultur bildet die Arbeit von Kroeber und Kluckhohn (1952), die in ihrem Werk *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions* nahezu 170 Definitionen des Kulturbegriffs zusammengetragen und klassifiziert haben. Diese umfangreiche Zusammenstellung ermöglichte es, einen Konsens aus den verschiedenen Definitionen zu extrahieren, der wie folgt lautet (vgl. Podsiadlowski, 2002, S. 31):

„Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting acquired and is transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values” (Podsiadlowski 2002, S. 31 zitiert nach Kroeber und Kluckhohn 1952, S. 181).

Die Definition kann als äußerst umfassend betrachtet werden, da sie die kognitiven, affektiven und verhaltensbezogenen Dimensionen sowie die zugrunde liegenden Wertvorstellungen hervorhebt. Darüber hinaus berücksichtigt sie die historische Perspektive und die Bedeutung von Symbolen als dynamische Faktoren für die Übermittlung kultureller Errungenschaften (vgl. Podsiadlowski, 2002, S. 31).

Diese Begriffsbestimmung steht im Einklang mit den verschiedenen Bedeutungen von Kultur, die in der Literatur diskutiert werden. Zum einen umfasst sie kulturelle Praktiken, die als *patterned ways of thinking, feeling and reacting* definiert sind und die Art und Weise repräsentieren, wie Menschen innerhalb einer bestimmten Kultur denken, fühlen und handeln. Zum anderen betont sie die Bedeutung von Werten, die als *traditional ideas and especially their attached values* beschrieben werden und die Grundlage für das Verständnis von Gut und Böse, angemessenem und unangemessenem Verhalten innerhalb einer Gesellschaft bilden. Darüber hinaus berücksichtigt diese Definition die Rolle von Symbolen, die als Mittel zur Übermittlung kultureller Inhalte dienen und sowohl materielle Artefakte als auch immaterielle Ausdrucksformen umfassen. Diese

symbolische Dimension von Kultur ist entscheidend für die Weitergabe kultureller Traditionen und die Konstruktion kultureller Identität. Insgesamt bietet die Definition von Kroeber und Kluckhohn eine umfassende Perspektive auf das Konzept der Kultur und dient als grundlegende theoretische Grundlage für die vorliegende Masterarbeit.

Die Definition von Maletzke (1996) aus dem Bereich der Kulturanthropologie erweitert das Verständnis von Kultur „als ein System von Konzepten, Überzeugungen, Einstellungen und Wertorientierungen, die sowohl im Verhalten und Handeln der Menschen als auch in ihren geistigen und materiellen Produkten sichtbar werden. Ganz vereinfacht kann man sagen: Kultur ist die Art und Weise, wie die Menschen leben und was sie aus sich selbst und aus ihrer Welt machen“ (Podsiadlowski, 2002, S. 31f. zitiert nach Maletzke 1996, S.16). Maletzkes Definition unterstreicht die Vielschichtigkeit von Kultur und betont, dass sie die Art und Weise reflektiert, wie Menschen leben und ihre Welt gestalten. Durch die Einbeziehung dieser Perspektive wird ein breiteres Verständnis von Kultur ermöglicht, das verschiedene Dimensionen und Facetten des menschlichen Lebens umfasst.

### **2.3 Kulturdimensionen**

Viele gängige Kulturmodelle konzentrieren sich auf Werte. Kulturdimensionen dienen dazu, die psychologischen Aspekte des Verhaltens und Erlebens von Menschen in verschiedenen Kulturen zu verdeutlichen. Ihr Ziel besteht darin, unterschiedliche kulturelle Präferenzen für Verhalten und Werte anzuordnen und zusammenzufassen. Diese kulturellen Dimensionen sind wichtige Werkzeuge in interkulturellen Trainings, um unterschiedliches Verhalten in Bezug auf spezifische Themen wie beispielsweise Kommunikation, Hierarchie oder Führung zu beobachten. Ihr Zweck besteht darin, das Verständnis für kulturelle Unterschiede zu vertiefen. Teilnehmende können durch die Anwendung dieser Dimensionen sowohl ihre eigene Positionierung ermitteln als auch eine Einschätzung ihrer eigenen Werte im Vergleich zu anderen Kulturen vornehmen. Anhand derartiger Beobachtungen kann ein Bewusstsein für die verschiedenen

kulturellen Deutungen einer Situation entwickelt werden. Dies bildet die Grundlage, um Möglichkeiten für kompetentes Verhalten in interkulturellen Situationen zu reflektieren und zu entwickeln. Bei einer solchen Strategie ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Partizipanten eines Trainings darauf achten, keine voreiligen Stereotypisierungen zu treffen. Es ist wichtig anzumerken, dass kulturelle Dimensionen, sowie die Platzierung verschiedener Kulturen auf diesen Dimensionen, lediglich tendenzielle Verhaltensmuster im Durchschnitt darstellen. Sie sollten keinesfalls als absolute Werte betrachtet werden. Vielmehr dienen sie dazu, allgemeine Verhaltensmuster zu verdeutlichen. Im Folgenden werden drei prominente Modelle zur Beschreibung von Kulturdimensionen näher erläutert. Diese Modelle sollen dazu dienen, die Vielfalt kultureller Unterschiede zu veranschaulichen. Jedoch ist zu beachten, dass sie lediglich als Werkzeuge dienen und nicht die gesamte Bandbreite individueller Verhaltensweisen oder Werte von einzelnen Personen oder Gruppen vollständig abbilden können (vgl. Kempen et al., 2020, S. 19f.).

### **2.3.1 Kulturdimensionen nach Edward T. Hall**

Edward T. Hall hat insgesamt vier kulturelle Dimensionen beschrieben, „die das menschliche Verhalten in der Kommunikation mit anderen beeinflussen: die Proxemik (Raumorientierung), Kontextorientierung, die Zeitorientierung und die Informationsgeschwindigkeit“ (Kempen et al., 2020, S. 20). Diese Dimensionen spielen eine zentrale Rolle bei der Interpretation und dem Verständnis interkultureller Unterschiede im Kommunikationsverhalten.

Die Proxemik bezieht sich auf das individuelle Bedürfnis nach Raum oder persönlichem Platz, das von jedem einzelnen subjektiv empfunden wird. In diversen Kulturen ist der persönliche Raum eher begrenzt, was bedeutet, dass sich Menschen in Situationen, die von Nähe geprägt sind, wohler fühlen. In anderen Kulturen ist der persönliche Raum hingegen größer, was bedeutet, dass mehr Distanz zu anderen Personen gehalten wird. Dies hat zur Folge, dass bestimmte Kulturen eine tendenziell kontaktärmere Kommunikation bevorzugen, während andere eher kontaktreich sind. In kontaktarmen

Kulturen wird physischer Kontakt weitgehend vermieden und eine gewisse Distanz in der Interaktion mit anderen gewahrt. Menschen in solchen Kulturen bevorzugen es, mehr Raum zwischen sich und anderen zu haben und meiden üblicherweise direkten Körperkontakt. Auf der anderen Seite neigen kontaktreiche Kulturen dazu, sich näher zueinander zu positionieren und verwenden Berührungen als Mittel der Kommunikation (vgl. Kempen et al., 2020, S. 20). Gemäß Hall wird die Türkei dem Stern-Typ zugeordnet, bei dem alle Funktionen in einem Zentrum zusammentreffen. Ein charakteristisches Merkmal dieses Systems ist die Präferenz für Nähe. Im Gegensatz dazu wird Deutschland als Gitter-System klassifiziert, welches durch ausgeprägtere Distanzen geprägt ist. In der Türkei wird die kollektive Nutzung von Räumlichkeiten positiv bewertet, während Einzelzimmer als Statussymbole für Führungskräfte angesehen werden. Des Weiteren ist in türkischen Unternehmen zu beobachten, dass ein Klima der offenen Türen vorherrscht, wodurch der Vorgesetzte jederzeit für seine Mitarbeiter ansprechbar ist (vgl. Gökdemir, 2017, S. 66). Diese kulturellen Unterschiede in Bezug auf Proxemik beeinflussen, wie Menschen ihre persönlichen Räume definieren, ihre Nähe zu anderen wahrnehmen und welche Formen der physischen Interaktion als angemessen oder unangemessen betrachtet werden.

Hall verwendet den Begriff *Distanzzonen*, um die verschiedenen unbewusst wahrgenommenen Räume zu beschreiben (vgl. Hall, 1996, S. 113ff.). Auf mikrosozialer Ebene identifiziert er vier verschiedene Distanzzonen: die intime Zone (bis zu 0,5 Meter), die persönliche Zone (0,5–1,5 Meter), die sozial-konsultative Zone (1,5–4 Meter) und die öffentliche Zone (ab 4 Meter). Diese Zonen können je nach kulturellem Hintergrund und Vertrautheit zu Personen unterschiedlich ausgeprägt sein (vgl. Hall, 1992, S.240f.).

In Edward T. Halls Buch *Beyond Culture* von 1976 stellt er eine weitere von ihm entwickelte Kulturdimension vor, nämlich die des High- bzw. Low-Context. Hierbei untersucht Hall die Verbindung zwischen dem gespeicherten Wissensvorrat (dem Kontext) und den übermittelten Informationen. Einige Menschen brauchen zur vollständigen Verständigung zusätzliche Detailinformationen, da sie über weniger informelle Informationsnetze verfügen und Schwierigkeiten haben, implizite Informationen aus dem Kontext zu erschließen oder korrekt zu interpretieren. Somit sind sie in Bezug auf kontextuelle Informationen weniger gut informiert, was als Low-

Context-Kultur bezeichnet wird. Im Gegensatz dazu benötigen andere Personen weniger explizite Informationen, um eine Botschaft zu verstehen, da sie in der Lage sind, die impliziten Informationen, die im Kontext enthalten sind, zu erfassen. Dadurch können sie fehlende explizite Informationen ausgleichen. Diese Menschen sind daher kontinuierlich umfassend informiert und werden als High-Context-Kultur betrachtet (vgl. Barmeyer, 2023, S.55). Diese Unterscheidung zwischen High- und Low-Context-Kulturen bezieht sich darauf, wie viel Wert auf implizite oder kontextuelle Informationen im Vergleich zu expliziten Informationen gelegt wird und wie gut Menschen in der Lage sind, diese Informationen zu entschlüsseln und zu interpretieren:

„A high context (HC) communication or message is one in which most of the information is already in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low context (LC) communication is just the opposite, i.e., the mass of the information is vested in the explicit code. Twins who have grown up together can and do communicate more economically (HC) than two lawyers in a courtroom during a trial (LC)“ (Hall, 1976, S.91).

In High-Context-Kulturen sind nonverbale Signale, subtile Hinweise, Umstände der Interaktion und viele weitere Kontextfaktoren von großer Bedeutung für die Übermittlung von Informationen. Kulturen, die einen starken Bezug zum Kontext haben, werden von Hall in Ländern Südeuropas (wie Frankreich, Spanien), asiatischen Ländern (Japan, China), arabischen und afrikanischen Ländern sowie in Südamerika verortet (vgl. Barmeyer, 2023, S. 55f.). Auch die Türkei zählt zu High-Context-Kulturen, da eine Vielzahl von Informationen implizit vermittelt wird und eine explizite Äußerung nicht immer erfolgt, wodurch eine Interpretation zwischen den Zeilen erforderlich ist. Hier werden viele Informationen bereits durch den sozialen Rahmen aufgenommen. Die Bedeutung von Ereignissen hängt maßgeblich von den festgelegten Kontexten durch die soziale Gruppe ab, welche explizite Regeln beinhalten (vgl. Gökdemir, 2017, S. 9). Somit wird in solchen Kulturen erwartet, dass ein Großteil der Informationen durch den Kontext vermittelt wird, ohne, dass sie explizit ausgedrückt werden müssen. Im Gegensatz dazu werden in Low-Context-Kulturen nicht alle Informationen vorausgesetzt oder ohne verbale Kommunikation verständlich. Hier wird eine direkte und explizite Darstellung von Fakten bevorzugt, um möglichst klare und präzise Informationen zu liefern. Länder mit einem schwachen Kontextbezug sind beispielsweise die USA, Kanada,

skandinavische Länder, Deutschland, die Beneluxländer und Großbritannien (vgl. Barmeyer, 2023, S. 56). Der deutsche Kommunikationsstil zeichnet sich durch hohe Sachlichkeit und Direktheit aus, das Gesagte hat wenig Raum für Interpretationen. Die Kommunikation erfolgt ohne versteckte Botschaften, was von vielen Deutschen als professionell, ehrlich und authentisch wahrgenommen wird. In der Dekodierung konzentriert man sich hauptsächlich auf den verbalen Inhalt, während weitere nonverbale Signale oft nur unzureichend erkannt werden. Ein weiteres Merkmal des deutschen Kommunikationsstils betrifft den Umgang mit Kritik. Kritik wird oft klar und deutlich geäußert, da sie in erster Linie die sachliche Ebene betrifft. Die Deutschen betrachten Kritik als konstruktiv, wobei Rücksichtnahme auf persönliche Empfindlichkeiten als sekundär betrachtet wird. Wünsche und Anliegen müssen explizit ausgedrückt werden, um Missverständnisse zu vermeiden. Das Hinterfragen und Äußern von Widersprüchen wird in diesem Kontext als akzeptabel angesehen und kann mitunter als Zeichen von Wertschätzung und Respekt betrachtet werden, was in anderen Kulturkreisen möglicherweise als fremd erscheint (vgl. Aicher-Jakob, 2010, S. 71f.).

Die Dimension Zeit spielt eine entscheidende Rolle bei interkulturellen Begegnungen, da individuelles Zeitverhalten allgegenwärtig ist und gegensätzlich zur Sprache nicht so einfach beeinflusst oder verändert werden kann (vgl. Barmeyer, 2023, S. 53). Edward T. Hall beschreibt es wie folgt: „Time talks. It speaks more plainly than words. The message it conveys comes through loud and clear. Because it is manipulated less consciously, it is subject to less distortion than the spoken language. It can shout the truth where words lie.“ (Hall, 1959, S. 1). Hall betont die enge Verbindung zwischen Zeit und Kultur. Zeit ist ein fundamentales System innerhalb kultureller, sozialer und persönlicher Lebensbereiche. Es zeigt auf, dass sämtliche Ereignisse in einem zeitlichen Rahmen stattfinden. Eine Herausforderung in interkulturellen Beziehungen liegt darin, dass jede Kultur ihre eigenen zeitlichen Muster und Abläufe hat, die einzigartig sind. Dies bedeutet, dass es genauso wichtig ist, die Sprache der Zeit zu erlernen, wie die gesprochene Sprache, um effektiv in einem fremden kulturellen Umfeld agieren zu können (vgl. Hall, 1983, S. 3).

Aus diesem Grund betrachtet Hall unterschiedliche Zeitverständnisse und ordnet sie den Konzepten der Monochronie (eins nach dem anderen) und Polychronie (viele

gleichzeitig) zu. In monochronen Zeitverständnissen wird Zeit als eine fortschreitende Linie betrachtet, die nur eine Aktivität nach der anderen zulässt. Einmal vergangene Zeit kehrt nicht zurück, im Gegensatz zum polychronen Zeitverständnis (vgl. Barmeyer, 2023, S. 53f.). Die Türkei wird in der Klassifizierung der Kulturen als polychron betrachtet. Ein polychroner Umgang mit Zeit impliziert die Fähigkeit, mehrere Aktivitäten gleichzeitig zu bewältigen, wobei Pläne tendenziell offener gestaltet werden. In polychronen Kulturen wird ein hoher Stellenwert auf zwischenmenschliche Interaktion gelegt und diesen wird entsprechende Betrachtung geschenkt. Die Durchführung von Aufgaben erfordert dabei eine angemessene Zeitspanne, die bewusst dafür eingeplant wird (vgl. Aicher-Jakob, 2010, S.58). Im deutschen Verständnis wird Zeit als wertvolles Gut betrachtet, das keinesfalls vergeudet werden darf. Eine effektive Zeitplanung sowie die strenge Einhaltung von Zeitvorgaben werden als unerlässlich angesehen. Es ist sehr wichtig, dass Vorgehensweisen geplant werden. In anderen Kulturen könnte dieses Verhalten als Langsamkeit interpretiert werden oder als übertriebene Sorge um Angelegenheiten, die erst in der Zukunft an Bedeutung bekommen. Termine spielen eine entscheidende Rolle, da ohne klare Zeitabsprachen nur wenig erreicht werden kann. Termine beeinflussen nicht nur das berufliche Umfeld, sondern strukturieren auch die Freizeit. Im deutschen Verständnis wird Pflichtbewusstsein und Zuverlässigkeit nur dann als gegeben betrachtet, wenn der vereinbarte Zeitplan eingehalten wird. Pünktlichkeit und Termintreue sind nicht nur auf der sachlichen Ebene von Bedeutung, sondern drücken auch auf der zwischenmenschlichen Ebene Respekt und Zuverlässigkeit aus (vgl. Aicher-Jakob, 2010, S.70).

Das Zeitverhalten beeinflusst interkulturelle Zusammenarbeit, insbesondere wenn polichrones und monochrones Zeitverständnis aufeinandertreffen (vgl. Barmeyer, 2023, S. 53f.). Hall veranschaulicht dies mit der Metapher „Like oil and water, the two systems do not mix“ (Hall, 1983, S. 204). Hierfür verwendet er das Konzept der Aktions- und Handlungskette. Aktionsketten bestehen aus Aktivitäten, die nach einem bestimmten Muster geschehen und bei denen eine oder mehrere Personen ein konkretes Ziel verfolgen, wie beispielsweise eine Hochzeit, das Zubereiten eines Abendessens oder eine Arbeitssitzung. Sie haben einen prozesshaften Ablauf von Schritten oder Phasen, die aufeinander folgen, somit gibt es immer einen Anfang, einen Höhepunkt und ein Ende. Jede Aktionskette kann unterschiedliche Grade an Komplexität enthalten. In

interkulturellen Situationen ist es wichtig zu beachten, dass bestimmte Phasen einer Aktionskette je nach Kultur unterschiedlich verlaufen können. Der Ablauf und die Dauer einer Aktionskette werden durch Sozialisation erlernt und sind daher kulturabhängig. Wenn Personen aus verschiedenen Gesellschaften miteinander interagieren, kann es, aufgrund einer fehlenden Synchronisation der unterschiedlichen Abläufe von Aktionsketten, zu Irritationen kommen, zum Beispiel durch verkürzte oder verlängerte Phasen. Infolgedessen können Erwartungen an das normale Verhalten nicht erfüllt werden, was zu Verwirrung oder Frustration führen kann. In extremen Fällen kann es zu Unterbrechungen oder Brüchen in den Aktionsketten kommen, was zu erheblichen Missverständnissen oder Konflikten führen kann (vgl. Barmeyer, 2023, S. 54).

Edward T. Hall und Mildred Reed Hall beschreiben in ihrer Arbeit *Understanding cultural differences – Germans, french and americans (1990)* eine weitere Kulturdimension, nämlich die Informationsgeschwindigkeit. Hierbei unterscheiden sie zwischen Kulturen, die eine Vorliebe für schnellen Informationsaustausch haben, und Kulturen, in denen der Austausch von Informationen mehr Zeit benötigt. Ein Beispiel für schnelle Informationsgeschwindigkeit wäre das Konsultieren verschiedenster Medien unmittelbar nach einem Ereignis. Auf der anderen Seite kann ein Beispiel für langsamen Informationsaustausch die Präferenz für einen persönlichen Austausch bei einer Tasse Tee sein, der mehr Zeit für Gespräche und persönliche Beziehungen bietet (vgl. Kempen et al., 2020, S. 22). In High-Context-Kulturen, wie in der Türkei, wird Wert auf implizite Kommunikation und Kontext gelegt, was zu einem tendenziell langsameren Informationsfluss führen kann. Im Gegensatz dazu betonen Low-Context-Kulturen, wie beispielsweise in Deutschland, eine direktere und explizitere Kommunikation, was zu einem schnelleren Informationsfluss führen kann (vgl. IKUD Seminare, o. J.).

### **2.3.2 Kulturdimensionen nach Geert Hofstede**

Das Werk *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (1980)* des Niederländers Geert Hofstede gilt als das populärste Werk der international

vergleichenden Managementforschung. Es hat dazu beigetragen, ein Bewusstsein für kulturelle Unterschiede zu schärfen und die Berücksichtigung kultureller Eigenheiten im Management zu fördern.

Hofstede verfolgte einen anderen methodischen Ansatz als Hall. Er führte eine quantitative Studie durch, bei der er mittels Fragebögen in den Jahren 1968 und 1972 die arbeitsbezogenen Wertorientierungen und Einstellungen von 116.000 IBM-Mitarbeitern in 72 Ländern untersuchte. Bei der Auslegung der Fragebogenergebnisse griff Hofstede auf bereits etablierte Konzepte aus der Psychologie und Soziologie zurück und entwickelte diese weiter, indem er statistisch auswertbare Dimensionen formulierte. Das Ziel war es, objektive und vergleichbare Kriterien zu schaffen, um unterschiedliche Gesellschaften zu beschreiben und zu analysieren. Diese Dimensionen sollten dazu dienen, Nationalkulturen zu quantifizieren und zu messen, indem sie durch Punktwerte objektive und vergleichbare Kriterien für die Darstellung und Untersuchung verschiedener Gesellschaften lieferten. Die Ausprägungen dieser Dimensionen variieren je nach Gesellschaft und werden anhand von Indizes in einem Länder-Ranking dargestellt (vgl. Barmeyer et al., 2011, S. 104f.). „Zunächst identifizierte Hofstede (1980) vier Kulturdimensionen: Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz. Im Laufe der Zeit ergänzte er noch die Dimensionen Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung und Genuss vs. Zurückhaltung“ (Kempen et al., 2020, S. 23). Im Folgenden wird eine detaillierte Betrachtung der genannten Dimensionen vorgenommen:

1. Individualismus vs. Kollektivismus: beschreibt den Grad, inwiefern individuelle Autonomie oder kollektive Integration bedeutsamer ist. Ein hoher Wert in dieser Skala deutet auf eine Betonung des individuellen, eigenständigen Lebens hin, während ein niedriger Wert eine Betonung des Gemeinschaftsgefühls innerhalb der Organisation oder Gesellschaft zeigt (vgl. Towers & Pepler, 2017, S. 16). In individualistischen Gesellschaften, wie Deutschland, liegt der Fokus auf der Eigenverantwortung und Pflege der unmittelbaren Familie. In konträrem Gegensatz dazu, ist die Türkei als kollektivistische Gesellschaft einzustufen, in der das *Wir* von besonderer Bedeutung ist und die Menschen zu Gruppen gehören,

die sich im Austausch für Loyalität umeinander kümmern (vgl. The Culture Factor Group, o. J.).

2. Maskulinität vs. Feminität: charakterisiert das vorherrschende Wertesystem beider Geschlechter in einer Gesellschaft. Ein niedriger Wert in dieser Dimension beschreibt eine Betonung dominanter femininer Werte wie Kooperation, Fürsorglichkeit oder Gleichberechtigung. Im Gegensatz dazu spiegelt ein hoher Wert die Überlegenheit männlicher Werte wider, wie beispielsweise Dominanz, Leistungsorientierung und Anerkennung (vgl. Towers & Pepler, 2017, S. 16). Deutschland wird als entschlossene Gesellschaft betrachtet, in der Leistung und Status hochgeschätzt werden. Die Menschen in Deutschland neigen dazu, zu arbeiten, um zu leben und beziehen ihr Selbstwertgefühl aus ihren beruflichen Aufgaben. Manager gelten als entscheidungsfreudig und durchsetzungsstark. Der Status wird oft durch materielle Symbole gezeigt. Die Betonung in der Türkei liegt auf der Motivation zur Leistung und zum Erfolg, wobei Konsens und Sympathie für Benachteiligte im Vordergrund stehen. Konflikte werden vermieden, und die Freizeit hat einen hohen Stellenwert, in dem Familie und Freunde zusammenkommen. Status zeigt sich, beeinflusst durch den hohen Machtabstand (vgl. The Culture Factor Group, o. J.).
3. Unsicherheitsvermeidung: Die Unsicherheitsvermeidung bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Mitglieder einer Kultur Unsicherheiten oder unklare Situationen als bedrohlich empfinden. Es zeigt sich in deren Bemühungen, Unklarheiten zu verringern, Risiken zu vermeiden und die zukünftigen Entwicklungen zu gestalten. Die Gesellschaften variieren deutlich in ihrem Umgang mit Unsicherheit, insbesondere darin, wie stark sie bestrebt sind, Sicherheit zu schaffen, um Ängste zu lindern. Gesellschaften mit ausgeprägter Unsicherheitsvermeidung neigen dazu, Angst vor ungewissen Situationen und Risiken zu empfinden. Im Gegensatz dazu betrachten Gesellschaften mit geringerer Unsicherheitsvermeidung Unsicherheiten als etwas Normales und sind eher bereit, diese zu akzeptieren (vgl. Barmeyer et al., 2011, S.110). Deutschland zeigt leichte Anzeichen für Unsicherheitsvermeidung mit einer Präferenz für deduktive Ansätze. Die Türkei hingegen weist einen deutlichen Bedarf an

Gesetzen und Regeln auf und nutzt Rituale zur Minimierung von Ängsten, die für Außenstehende möglicherweise religiös erscheinen, jedoch handelt es sich oft um traditionale soziale Muster (vgl. The Culture Factor Group, o. J.).

4. Machtdistanz: reflektiert das Maß der Zustimmung zum gegenwärtigen Status quo von Individuen mit geringerer Macht. In Gesellschaften mit hoher Machtdistanz wird die Hierarchie als tolerabel und legitim betrachtet. Im Gegensatz dazu signalisiert eine geringe Machtdistanz ein Streben nach Gleichberechtigung und erfordert eine Rechtfertigung für bestehende Machtunterschiede (vgl. Towers & Pepler, 2017, S. 16). Deutschland zeigt eine niedrige Machtdistanz, eine dezentrale Struktur und einen Kommunikationsstil, bei dem verschiedene Beteiligte aktiv in den Austausch von Informationen, Ideen und Entscheidungen eingebunden sind. Kontrolle wird abgelehnt, während Führung durch Fachkenntnisse überzeugt. Die Türkei zeigt dagegen eine hohe Machtdistanz, was sich in einer hierarchischen Struktur, schwer erreichbaren Vorgesetzten und dem Ideal des Vorgesetzten als väterliche Figur manifestiert. Macht ist zentralisiert, auf Regeln gestützt und Mitarbeiter erwarten klare Anweisungen. Die Haltung gegenüber Vorgesetzten ist formell und die Kommunikation ist indirekt (vgl. The Culture Factor Group, o. J.).
5. Langzeit- vs. Kurzeitorientierung: definiert die Ausrichtung der zeitlichen Planung, ob eine Kultur langfristig orientiert ist (gekennzeichnet durch Sparsamkeit und Ausdauer) oder eher kurzfristig denkt (gekennzeichnet durch Flexibilität und Egoismus) (vgl. Towers & Pepler, 2017, S. 16). Eine pragmatische Ausrichtung, die sich durch die Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen, Sparsamkeit, Investitionsneigung und Durchhaltevermögen auszeichnet, zeigt sich in Deutschland. In Gesellschaften mit einer pragmatischen Orientierung wird die Wahrheit als stark von Situation, Kontext und Zeit abhängig betrachtet. Die Türkei hingegen weist eine normative Ausrichtung auf. Menschen in solchen Gesellschaften haben eine starke Besorgnis, die absolute Wahrheit zu etablieren, und zeichnen sich durch normatives Denken aus. Dabei wird großer Respekt für Traditionen gezeigt, es besteht eine vergleichsweise geringe Neigung

zum Sparen für die Zukunft, und der Fokus liegt auf der Erzielung schneller Ergebnisse (The Culture Factor Group, o. J.).

6. Genuss vs. Zurückhaltung: zielt darauf ab zu erfassen, inwieweit eine Kultur dazu neigt, den eigenen Wünschen und Impulsen nachzugehen oder diese durch Kontrolle versucht zu beherrschen (vgl. Towers & Pepler, 2017, S. 16). Deutschland zeigt auf dieser Dimension eine zurückhaltende kulturelle Natur, die sich in Zynismus und Pessimismus äußert. Im Gegensatz zu nachsichtigen Gesellschaften wird in zurückhaltenden Gesellschaften nicht viel Wert auf Freizeit gelegt und die Befriedigung von Wünschen wird kontrolliert, da dies als in gewisser Weise falsch empfunden wird. Für die Türkei lässt sich mit einem mittleren Wert (49) hingegen keine eindeutige Charakteristik im Zusammenhang mit dieser Dimension feststellen (The Culture Factor Group, o. J.).

### 3 DIMENSIONEN DER KULTURALITÄT

Im vorliegenden Kapitel wird untersucht, inwiefern Multikulturalität als Konzept für die Interkulturalität verstanden werden kann. Häufig werden Personen, welche sich mit gesellschaftlichen Internationalisierungsprozessen beschäftigen, als *Multikulti* und *Interkulturalisten* bezeichnet. Die beiden Termini Multikulturalität und Interkulturalität differenzieren sich jedoch, beispielsweise wird von interkultureller Kompetenz gesprochen, wohingegen es keine multikulturelle Kompetenz gibt. Multikulturell ist von dem lateinischen Wort *multus* (dt.: viel, zahlreich) abzuleiten, demnach beschreibt multikulturell nicht mehr, als dass sich eine Lebenswelt dadurch kennzeichnet, dass sie sich aus Angehörigen mehrerer Kulturen zusammenfügt. Es handelt sich hierbei um eine soziale Organisationsstruktur.

Das lateinische Wort *inter* (dt.: zwischen) in dem Wort Interkulturalität weist auf die Beziehungen der sozialen Organisationsstruktur hin (vgl. Bolten, 2007a, S. 22). „Gemeint ist hier nicht eine soziale Struktur, sondern ein Prozess, der sich im Wesentlichen auf die Dynamik des Zusammenlebens von Mitgliedern unterschiedlicher Lebenswelten auf ihre Beziehungen zueinander und ihre Interaktionen untereinander bezieht“ (Bolten, 2007a, S. 22). Interkulturell findet folglich zwischen verschiedenen Lebenswelten statt und eine Interkultur ist demnach die Bezeichnung des Sich-Ereignens (vgl. Bolten, 2007a, S. 22).

Kulturelle Akteursfelder werden bei Interaktionen multikultureller Gruppen, welche weniger stark entwickelt sind, voneinander separiert und sind somit nebeneinander existent. Je mehr Wechselbeziehungen zwischen Akteuren unterschiedlicher kultureller Handlungsfelder stattfinden, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich Interkulturalität ergeben kann (vgl. Bolten, 2015, S. 114). Interkulturen erstehen dadurch, dass Angehörige verschiedener Lebenswelten A und B zusammen interagieren und gemeinschaftlich handeln. Sie sind folglich abhängig von den beteiligten Akteuren und ereignen sich (vgl. Bolten, 2007a, S. 22).

„Interkulturen werden permanent neu erzeugt, und zwar im Sinne eines „Dritten“, einer Zwischen-Welt C, die weder der Lebenswelt A noch der Lebenswelt B vollkommen entspricht. Weil es sich um ein Handlungsfeld, um einen Prozess handelt, ist eine Interkultur also gerade nicht statisch als

Synthese von A und B im Sinne einer 50:50 oder anderswie gewichteten Verhältnisses zu denken. Vielmehr kann in dieser Begegnung im Sinne eines klassischen Lerneffekts eine vollständig neue Qualität, eine Synergie, entstehen, die für sich weder A noch B erzielt hätten“ (Bolten, 2007a, S. 22).

Folgendes Beispiel der Unvorhersagbarkeit von Handlungsausgängen soll dies näher demonstrieren: Zwei Personen aus unterschiedlichen Lebenswelten (A und B) begrüßen sich. Beide Personen folgen dem Ritual des *Küsschen-Gebens* bei der Begrüßung. Person 1 der Lebenswelt A macht dies sehr häufig, wohingegen Person 2 der Lebenswelt B dies nicht ausübt. Eine Prognose, wie sich das Zusammentreffen gestalten wird bzw. wie sich die Interkultur hier in dieser Situation vollziehen wird, ist nicht möglich. Die Art und Weise der Begrüßung (Küsschen-Geben, Kein Küsschen-Geben, eine Zwischenlösung, oder eine andere Form der Begrüßung) ist davon abhängig, welche Möglichkeit die beiden Personen in diesem Moment spontan aushandeln (dies findet oft unreflektiert statt). Außerdem ist zu berücksichtigen, dass der Aushandlungsprozess von Variablen wie Alter, Hierarchie, Geschlecht, usw. geformt wird und sich in wenigen Sekunden abspielt. Genau auf dieselbe Art und Weise resultieren auf organisationaler Ebene bei Akquisitionen oder Fusionen Unternehmenskulturen (vgl. Bolten, 2007a, S.22f.). Wird die ausgehandelte Aktion von den Beteiligten akzeptiert, ist es sehr wahrscheinlich, dass diese Form (ggf. mit kleinen Veränderungen) bei den nächsten Begegnungen wiedergewählt und schrittweise konventionalisiert wird (vgl. Bolten, 2015, S.119).

### **3.1 Multikulturalität**

Multikulturalität lässt sich anhand der Intensivität von Interaktionen zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen in drei Varianten differenzieren (vgl. Abb. 1): Je umfangreicher gemeinsame Handlungen stattfinden, desto ersichtlicher ist die organisationale Multikulturalität durch interkulturelle Prozessdynamiken bestimmt (vgl. Bolten, 2015, S. 114). „Bezogen auf die Einschätzung kultureller Vielfalt lässt sich dabei eine Entwicklung feststellen, die vielleicht am treffendsten als Stufenfolge von

Separation – Integration – Inklusion beschrieben werden kann. Wo Prozesshaftigkeit im Sinne von Migrationsdynamik nicht mehr zugelassen wird, resultiert Monokulturalität“ (Bolten, 2015, S. 114).



Abbildung 1: Multikulturalität nach Bolten (2015)  
(vgl. Bolten, 2015, S. 114).

Das Konzept der Monokulturalität lässt sich oftmals bei rechtsextremen Parteien wiederfinden (vgl. Bolten, 2015, S. 114), wie zum Beispiel: „Multi-Kultur‘ ist Nicht-Kultur. Sie löst Gemeinschaft auf und befördert die Entstehung von Parallelgesellschaften. Dauerhafte existierende Parallelgesellschaften führen sehr oft zu innenpolitischen Konflikten und können letztlich sogar den Zerfall des Staates bewirken“ (Alternative für Deutschland, o. J.).

Die Akzeptanz der Zuwanderung bei Multikulturalität I ist bestimmt durch deutliche Machtansprüche einer Mehrheitsgesellschaft, die ihre meist schwachen Identitätsstrukturen durch strenge Anpassungen zu bestehen versuchen (vgl. Bolten, 2015, S. 114). Integration setzt hier eine „vollständige Unterordnung unter das Regelsystem einer ‚Leitkultur‘“ voraus (Bolten, 2007a, S. 64). Aus diesem Grund müssen bestehende Werte und Strukturen beibehalten werden und nur dann wird

Integration akzeptiert (monodirektionale Integration). Oft besteht die Angst vor einer Entfremdung der eigenen Kultur, sodass das Handeln im Sinne einer präventiven Gefahrenabwehr stattfindet.

Als nächstes folgt Multikulturalität II: Hier wird die Vielfalt durch Migration nicht mehr nur geduldet, sondern gebilligt. Integration bedeutet nun Einordnung in ein System (das System der Leitkultur), sodass Personen anderer Kulturen weiterhin frei ihre Identität wahren können. Die damit einhergehende Koexistenz kann jedoch zur Bildung fragmentierter Gesellschaften beitragen, sogenannte Sub-Communities, da die Interaktionen unter den einzelnen Akteuren abschwächen. Als Beispiel dient die Stadt New York. Viele Stadtviertel der Metropole, wie Chinatown, Little Italy oder Spanish Harlem sind mit ethnischen Communities besiedelt. Aus diesem Grund charakterisieren Amerikaner New York nicht als repräsentativ für die Vereinigten Staaten, wohingegen Nicht-Amerikaner meist diese Vorstellung haben. Die Millionenstadt zählt besonders durch ihre Multikulturalität II nicht als Stellvertreter für die USA (vgl. Bolten, 2015, S. 114ff.).

Im letzten Schritt der Multikulturalität III sind Unterschiede weiterhin vorhanden, jedoch sind einzelne Lebenswelten aufgeschlossener, „indem über die Grenzen kultureller Sub-Communities hinweg im Sinne eines gleichberechtigten und wechselseitigen Gemeinschaftlich-Machens („communicare“) auch gemeinsame Handlungsmöglichkeiten realisiert werden“ (Bolten, 2015, S. 116). Multikulturalität III beschreibt die Handlungen von Akteuren zwischen verschiedenen kulturellen Akteursfeldern, was wiederum interkulturelles Handeln beschreibt. Demnach kann Multikulturalität III als Interkulturalität verstanden werden. Interkulturelles Handeln bedeutet, dass Ressourcen aller Akteure berücksichtigt werden, aber auch, dass Ziele durch gemeinsame Synergiebildungsprozesse (bidirektionale Prozesse) erreicht werden (vgl. Bolten, 2015, S. 116). Multikulturalität ist nicht als Ordnungsprinzip, im Gegensatz dazu, als Prozess zu verstehen, innerhalb dessen neue Denkweisen, Vorhaben, etc. entstehen, die bei strenger Teilung der Lebenswelten nicht zu Stande gekommen wären (vgl. Bolten, 2007a, S. 67).

### 3.2 Interkulturalität

Interkulturalität entsteht durch Interaktion zwischen Teilnehmern unterschiedlicher Kulturen, weshalb der Begriff in erster Linie als ein Prozessbegriff verstanden wird. Dennoch wurde der Terminus bis in das heutige Jahrhundert unter Kohärenz- und Strukturierungsgesichtspunkten genutzt (vgl. Bolten, 2015, S. 117): Durch das miteinander Agieren der Mitglieder zweier Kulturen, A und B, entsteht adäquater Weise durch Synergiebildung eine neue Third Culture (vgl. Bolten, 2015, S. 117 zitiert nach Casmir, 1992) oder eine Interkultur C (vgl. Bolten, 2015, S. 117 zitiert nach Bolten, 1992) mit Charakteristika, welche keine der beiden Kulturen (A und B) aufweist. Genauer betrachtet bedeutet dies, dass aus interkulturellen Prozessen selbstständige kulturelle Strukturen hervorgehen. Jedoch ist zu beachten, dass diese Strukturen nicht mehr klar voneinander zu trennen sind. Durch die vernetzten Handlungsfelder sind keine kohärenten Mengen A und B eindeutig nachzuweisen. Interkulturalität impliziert aus diesem Grund Diversität (vgl. Bolten, 2015, S. 117). „Für den Begriff Interkulturalität folgt hieraus, dass in ihm die Diversität der Interaktionskontexte mitgedacht werden muss und dass die Beziehung zwischen zwei Akteuren zugleich durch Interkulturalität (unvertraute Vielfalt) und durch Kulturalität (vertraute Vielfalt) charakterisiert sein kann“ (Bolten, 2015, S. 117f.). Die beiden Termini sind miteinander verbunden und stellen Ergebnisse lediglich in unterschiedlicher Perspektive dar (vgl. Bolten, 2015, S. 118). Interkulturalität beschreibt Interaktionen, in welchen „vertraute kulturelle Strukturierungen und Regelungen in einem solchen Maß prozessualisiert und ‚verflüssigt‘ sind“ (Bolten, 2015, S. 118), dass Unsicherheiten bezüglich des Handelns auftreten und es keine Strukturierungshilfen gibt, welche Sicherheit aufbauen können. Folglich ist interkulturelles Handeln mit einer Situation gleichzusetzen, in welcher alle Akteure relevante und logisch erscheinende Bedingungen der Interaktion aushandeln und Sicherheit wiederaufbauen. Wichtig ist hierbei, dass keine Akzeptanzgrenzen der anderen Interaktionspartner überschritten werden. Ein Beispiel hierfür sind Projekte in multikulturell besetzten Teams oder Verhandlungen bei internationalen Joint-Venture-Bildungen (vgl. Bolten, 2015, S. 118ff.).

### 3.3 Kulturelle Divergenzen

In interkulturellen Handlungskontexten gibt es zwei verschiedene Handlungsschemata: entweder bezieht sich das Handeln auf (Sozialisations-) Erfahrungen, welche bereits in vorherigen kulturellen Situationen gesammelt wurden oder auf die gegenwärtige interkulturelle Realität des Miteinanders. Idealerweise werden Handlungsspielräume nicht durch Vorschriften der Eigenkultur festgelegt, sondern so, dass für alle eine hohe Akzeptanz erreicht wird. Es ist zu erkennen, dass bei einem internationalen Team mit mehreren unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, ein höheres Bewusstsein dafür herrscht, Akzeptanzgrenzen wahrzunehmen und einzuhalten. Jedoch hat sich im Laufe der Zeit herausgestellt, dass bei internationalen Kooperationen (sofern die Beteiligten nicht unerfahren sind) nicht zu Beginn, vielmehr nach einigen Jahren Probleme entstehen (vgl. Bolten, 2015, S. 120f.). Grund hierfür ist, dass „sich in der interkulturellen Beziehung nach und nach Handlungsroutrinen etablieren, die das Differenzbewusstsein auf ein Minimum reduzieren und oberflächenstrukturell eine Plausibilität und Normalität suggerieren“ (Bolten, 2015, S. 121). Folglich kann es dazu führen, dass zwischen interkulturellen und eigenkulturellen Handlungen nicht mehr unterschieden werden kann. Da dies unbewusst geschieht, ist es sehr wahrscheinlich, dass Missverständnisse auftreten (vgl. Bolten, 2015, S. 121). Diese lassen „sich im Rückgriff auf einen gemeinsamen Wissensvorrat auch nicht mehr lösen [...], weil eine solche gemeinsame Interpretationsbasis aufgrund unterschiedlicher Sozialisationsbedingungen eben nicht oder nur partiell existiert“ (Bolten, 2015, S. 121). Wenn Missverständnisse erst spät erkannt und besprochen werden, sind sie nahezu nicht wiedergutzumachen und werden endgültig.

Es kann durchaus sein, dass einigen Akteuren nicht bewusst ist, wodurch oder wann das Missverständnis entstanden ist. Hier zeigt sich die Paradoxie des Konsenses: das Streben nach einem gemeinsamen Konsens ist verknüpft mit einem bewussten oder unbewussten Nichtberücksichtigen der kulturellen Verschiedenheit, welches wiederum die Erzeugung von Missverständnissen und negativer Gegensätzlichkeit begünstigt (vgl. Bolten, 2015, S. 121f.). „Anders gesagt: Unreflektierter oder erzwungener Konsens begünstigt die Entstehung von Missverständnissen“ (Bolten, 2015, S. 122).

Barmeyer bezeichnet Missverständnisse und Konflikte im Rahmen interkultureller

Begegnungssituationen als *Critical Incidents*. Hervorgerufen werden diese durch kulturelle Unterschiedlichkeit (zum Beispiel unterschiedliche Normen und Werte) und Fehlinterpretationen des Verhaltens des Partners. Das Verhalten des Partners mit anderem kulturellem Hintergrund erscheint seltsam, unklar oder sogar bössartig und beleidigend, was bei der anderen Person eine emotionale Reaktion auslösen kann. Hierbei können nun ungewollt Missverständnisse und Konflikte auftreten. Zu beachten ist, dass bei interkulturellen Missverständnissen meist die Bereitschaft und die Motivation für eine gute Zusammenarbeit besteht, wohingegen bei intrakulturellen Konflikten dies nicht der Fall ist. Hier handelt es sich häufig um Personen- oder Interessenskonflikte (vgl. Barmeyer, 2012, S. 34).

### **3.4 Stereotype und Vorurteile**

Weitere bedeutende Themen innerhalb interkultureller Trainings sind die Bildung und der Umgang mit Stereotypen und Vorurteilen. Da diese Themen sehr Vielschichtig sind, werden nachfolgend einige Grundgedanken und Begriffe kurz skizziert (vgl. Kempen et al., 2020, S. 38). Kognitive Schemata und Fremdbilder, die auf begrenzter persönlicher Erfahrung beruhen, neigen dazu, vereinfachte und feste Annahmen über Eigenschaften oder Verhaltensweisen von Mitgliedern sozialer Gruppen anderer Kulturen zu formulieren. Die Bildung von Stereotypen ist abhängig von der individuellen Wahrnehmung und der spezifischen Situation. Fremde Kulturen werden unbewusst aus der eigenen Ich-Perspektive heraus betrachtet, wodurch andere Verhaltensweisen oft mit den eigenen verglichen werden. Stereotype entstehen infolge einer Kategorisierung, die die Erfahrungen ordnet und das Verhalten beeinflusst. Sie vereinfachen und schematisieren Aussagen und dienen der Klassifizierung und Unterscheidung, manchmal auch der Bewertung. Trotzdem beschreiben Stereotypen nicht das individuelle Verhalten einer Person, vielmehr sind sie eine Generalisierung des erwarteten Verhaltens, das allen Mitgliedern einer Gruppe zugeschrieben wird (vgl. Barmeyer, 2012, S. 150). „Stereotypen sind selektiv, erlernt, kulturell determiniert, konstant und unpräzise“

(Barmeyer, 2012, S. 150).

Es ist wichtig Stereotypen von Generalisierungen und Vorurteilen zu differenzieren. „Vorurteile sind vorgefertigte, meist negative Wertungen, die ohne die Kenntnis von Fakten gebildet wurden“ (Barmeyer, 2012, S. 150).

Nach Thomas (2006) sind Vorurteile definiert als „Einstellungs- und Beurteilungsmuster, bestehend aus einem vorgefassten, emotional gefärbten, durch neue Erfahrungen oder Informationen schwer veränderbaren und für allgemeingültig und wahrhaftig erachteten, generalisierten Urteil über soziale Sachverhalte, das ohne differenzierende Begründung als gegeben betrachtet wird“ (Thomas, 2006, S. 3). Demnach sind sie ein starres, unflexibles, trotzdem aber auch ein Sicherheit gebendes Ordnungssystem (vgl. Kempen et al., 2020, S. 38). Individuen tendieren dazu, fremden Personen und Gruppen negative Eigenschaften zu unterstellen, um die eigene Identität positiv darzustellen. Stereotypen können, sofern keine bewusste Erkenntnis über ihre Undifferenziertheit und Starrheit herrscht, durch einseitige oder negative Bewertungen zu Vorurteilen werden (vgl. Barmeyer, 2012, S. 150).

Im Unterschied zu Vorurteilen wird argumentiert, dass Stereotypen nicht grundsätzlich als moralisch anstößig angesehen werden sollten. Dieser Standpunkt unterstreicht die Tatsache, dass Stereotypen bei der Bewertung fremdkultureller Ereignisse oder Handlungen, zunächst einer neutralen Bewusstmachung unterliegen. Auch zu erwähnen ist, dass Stereotypen und Vorurteile sowohl positiv als auch negativ sein können. Sie umfassen möglicherweise sowohl positive als auch negative Zuschreibungen von Eigenschaften an Individuen.

Generell gibt es verschiedene Ansätze zur Reduzierung von Stereotypen und Vorurteilen. Beispielsweise legen persönlichkeitspsychologische Konzepte einen Fokus auf die Gewährleistung eigener, negativer Emotionen unter kontrollierten Bedingungen zu formulieren. Kognitionspsychologisch betrachtet liegt der Fokus auf kognitiven Trainings, die die Differenzierung der Wahrnehmung und Urteilsbildung fördern. Aus einer einstellungstheoretischen Perspektive können Stereotype und Vorurteile durch Kommunikation, inhaltliche Argumentation oder gezielte Vermittlung von Informationen über vorurteilsbehaftete Gruppen abgebaut werden. Lerntheoretische Ansätze sehen das

Lernen anhand vorurteilsfreier Modelle und deren Nachahmung als möglichen Weg zur Verringerung von Stereotypen und Vorurteilen. Sozial-kognitive Intergruppen-Konzepte zielen auf eine Reduzierung von Homogenisierungstendenzen gegenüber fremden Gruppen ab und das Erzeugen von sich überschneidenden Kategorisierungen (vgl. Thomas, 2006, S. 13ff.).

In einem interkulturellen Training, das sich mit Stereotypen und Vorurteilen befasst, ist es sinnvoll, verschiedene Ansätze und disziplinäre Perspektiven zu berücksichtigen. Dies ermöglicht eine konstruktive Auseinandersetzung mit Stereotypen und Vorurteilen sowie anderen theoretischen Modellen im Bereich Kultur und interkulturelle Themen. Hierbei sind signifikante Erfolgsfaktoren interkultureller Trainings und die adäquate didaktische Gestaltung von entscheidender Relevanz (vgl. Kempen et al., 2020, S. 41).

### **3.5 Interkulturelle Kompetenz**

Der Begriff *interkulturelle Kompetenz* wird in mehreren Erklärungsversuchen, Konzepten und Theorien definiert. Die Vielfalt der Synonyme für diesen Begriff, insbesondere im englischsprachigen Raum (wie cross-cultural skills, cross-cultural awareness, intercultural communication competence, intercultural sensitivity, effective intercultural performance, usw.), verdeutlicht, aus wie vielen Blickwinkeln dieser Begriff betrachtet werden kann (vgl. Bolten, 2007b, S. 1). Die Divergenz in der Konzeptualisierung des Kulturbegriffs spiegelt sich in ähnlicher Weise in den vielfältigen Definitionen interkultureller Kompetenz wider. Es besteht insbesondere wenig Einigkeit darüber, welche Faktoren als maßgeblich für interkulturelle Kompetenz gelten, welche Schlüsselemente sie umfasst und welche Konsequenzen sich daraus ergeben (vgl. Kempen et al., 2020, S. 32). Zum besseren Verständnis des Terminus wird dieses Thema in den nachfolgenden Abschnitten detaillierter betrachtet.

Die Kulturdimensionen, wie bereits erwähnt, verdeutlichen die herausragende Bedeutung interkultureller Kompetenz bei der Interaktion zwischen Personen verschiedener

Kulturen, die jeweils eigene Verhaltens- und Kommunikationsregeln mitbringen. Interkulturelle Kompetenz beschreibt anfangs die Fähigkeit, aufgrund individuellen Wissens, eigener Einstellungen und Fertigkeiten in angemessener und effektiver Weise mit Menschen aus anderen Kulturen zu interagieren und sich zu integrieren. Diese Kompetenz unterstützt nicht nur in der Interaktion mit Personen unterschiedlicher kultureller Hintergründe, sondern auch dabei, sich in einer fremden kulturellen Umgebung erfolgreich zu bewegen (vgl. Kempen et al., 2020, S. 32).

Die interkulturelle Kompetenz beschreibt die Fähigkeit einer Person, die Werte, Denkweisen, Kommunikationsregeln und Verhaltensmuster einer anderen Kultur zu verstehen. Dadurch kann sie in interkulturellen Interaktionssituationen eigene Standpunkte transparent kommunizieren und entsprechend kultursensibel, konstruktiv und effektiv handeln (vgl. Barmeyer, 2012, S. 86). Dieses Kompetenzprofil erlaubt es, angemessene interkulturelle Interaktionen zu gestalten, „um persönliche oder berufliche Ziele zu erreichen“ (Barmeyer, 2012, S. 86). Interkulturelle Kompetenz beinhaltet ein Bewusstsein für die eigene kulturelle Prägung in Bezug auf Werte und Verhaltensweisen, sowie ein fundiertes Wissen über spezifische kulturelle Kontexte. Das Verständnis und die Wertschätzung für die Logiken und Eigenheiten von Kulturen, die sich von der eigenen unterscheiden, sind dabei von essenzieller Bedeutung. Zudem umfasst es die Fähigkeit, gegensätzliche Perspektiven und Positionen anzunehmen und als komplementäre Synthese zu integrieren. Dies bedeutet, unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen und in eine umfassendere Betrachtungsweise einzubinden, indem verschiedene Ansichten harmonisch zusammengeführt werden (vgl. Barmeyer, 2012, S. 86).

Interkulturelle Kompetenz lässt sich in zwei Hauptbereiche unterteilen: die allgemein-kulturelle und die kulturspezifische Kompetenz. Die allgemein-kulturelle Kompetenz konzentriert sich auf die Verbesserung der Kommunikation mit Mitgliedern verschiedener Kulturen im Allgemeinen. Auf der anderen Seite bezieht sich die kulturspezifische Kompetenz auf die Fähigkeit, in Bezug auf eine spezifische Zielkultur – wie beispielsweise Türkei oder Deutschland – angemessen zu kommunizieren und zu handeln. Dies beinhaltet ein tiefgreifendes Verständnis für das jeweilige kulturelle Wertesystem und die sozialen Normen dieser Kultur. Es ist wichtig zu beachten, dass

interkulturelle Kompetenz nicht den Mangel an Fachwissen oder Fremdsprachenkenntnissen kompensieren kann. Andererseits können Personen, die über umfangreiches Fachwissen oder exzellente Sprachkenntnisse verfügen, in interkulturellen Situationen scheitern, wenn ihre interkulturelle Kompetenz unzureichend oder nur rudimentär ist. Demnach ergibt sich diese Kompetenz aus einer Kombination aus emotionaler Einstellung/ kulturelle Sensibilität, einem fundierten Wissensschatz und Verhaltensweisen (vgl. Barmeyer, 2012, S. 86):

1. Affektive Dimension, Einstellungen betreffend: Sie umfasst soziale Kompetenzen sowie Persönlichkeitseigenschaften und Einstellungen. Viele dieser Eigenschaften sind auch in monokulturellen Umgebungen von Bedeutung. Eine bedeutende Rolle spielen hierbei die emotionalen Einstellungen gegenüber der eigenen und fremden Kultur, die allgemein als *Self Awareness* und *Cultural Awareness* bezeichnet werden.
2. Kognitive Dimension, Kenntnisse betreffend: Auf der kognitiven Ebene beinhaltet interkulturelle Kompetenz kulturspezifisches Wissen. Hierbei dienen Kulturdimensionen wie Raum- und Zeitverhalten, Hierarchie und Vertrauen als Leitfaden zur Orientierung im Wertesystem und Verhalten sowohl der eigenen als auch anderer Kulturen. Zusätzlich zu Kenntnissen über Landeskunde und kulturelle Dimensionen ist ein vertieftes Verständnis des kulturellen Systems der Zielkultur notwendig. Dazu gehören beispielsweise kommunikative Stile oder kulturelle Praktiken. Diese spezifischen Kenntnisse erleichtern die korrekte Interpretation und Bewertung des Verhaltens in anderen Kulturen.
3. Verhaltensbezogene Dimension: Das effektive Zusammenspiel der erwähnten Persönlichkeitsmerkmale sozialer Kompetenz (1.) sowie des kulturellen und landeskundlichen Wissens (2.) erfordert in der Praxis die Anwendung in interkulturellen Umgebungen. Interkulturelle Kompetenz manifestiert sich in der Fähigkeit einer Person, diese Kenntnisse in der Praxis umzusetzen und sich in einer anderskulturellen Situation anzupassen. Dies zeigt sich konkret im Verhalten durch die geschickte Kombination der kognitiven und affektiven Kompetenzen (vgl. Barmeyer, 2012, S. 87).

„Demnach setzt sich interkulturelle Kompetenz aus emotionalen, kognitiven und verhaltensbezogenen Komponenten [...] zusammen. Sie sind untereinander komplementär und interdependent“ (Barmeyer , 2012, S. 87 zitiert nach Gudykunst, et al., 1977).

Obwohl als eher *soft* eingestufte Merkmale und Eigenschaften mit einer femininen Wertorientierung die Grundlage für interkulturelle Kompetenz bilden, garantieren sie allein nicht zwangsläufig erfolgreiche Arbeit in internationalen Kontexten. Insbesondere in wettbewerbsorientierten Arbeits- oder Verhandlungssituationen können Persönlichkeitsmerkmale wie starke Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Geduld und Empathie zu ungünstigeren Positionen leiten. Individuelle Anpassungsprozesse an Situationen und Personen in neuen kulturellen Umgebungen sind daher nur bedingt geeignet. Im Gegensatz dazu können eher maskuline Wertorientierungen wie Zielstrebigkeit, Aufgabenorientierung und Durchsetzungsfähigkeit in solchen Kontexten erfolgreicher sein. Es ist wichtig, diese Merkmale differenziert zu betrachten, da Persönlichkeitskriterien nicht isoliert bewertet werden können, ohne sie in Verbindung mit spezifischen Situationen, Zielkulturen und bisherigen interkulturellen Erfahrungen zu setzen (Kontextualisierung) (vgl. Barmeyer & Davoine, 2011, S. 299ff.).

Wissenschaft und Personalentwicklung sehen die Entwicklung interkultureller Kompetenz als erlernbar bzw. weiterentwickelbar an. Es ist jedoch wichtig zu differenzieren: persönliche Charaktereigenschaften sind eng mit dem Individuum verbunden und tendenziell weniger veränderbar, während der Erwerb und die Entwicklung von Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen möglich sind. Jedoch erfordert der bewusste Prozess des interkulturellen Lernens geleitete Lernmethoden, wie interkulturelle Trainings und interkulturelles Coachings (vgl. Barmeyer, 2012, S. 88f.).

### **3.5.1 Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS)**

Das Modell der Entwicklung interkultureller Sensibilität nach Bennett (1986) ist ein

strukturiertes Konzept, das verschiedene Phasen oder Stufen beschreibt, die eine Person während ihres interkulturellen Lernprozesses durchläuft. Dieses Modell, bekannt als DMIS (Developmental Model of Intercultural Sensitivity), gliedert sich in sechs aufeinanderfolgende Stufen, die die zunehmende Sensibilität und Fähigkeit zur Interaktion mit kultureller Vielfalt reflektieren. Es beginnt mit einer eher ethnozentrischen Haltung und entwickelt sich hin zu einem höheren Grad an interkultureller Sensibilität und Kompetenz. Jede Stufe repräsentiert unterschiedliche Denkweisen, Einstellungen und Verhaltensweisen in Bezug auf die Wahrnehmung und den Umgang mit Diversität und kultureller Vielfalt (vgl. Abb. 2). In den anfänglichen Phasen dieses Prozesses weist das Individuum typischerweise ein ethnozentrisches Weltbild auf und durchläuft die Schritte der Verleugnung (Negierung kultureller Unterschiede), Abwehr (Wahrnehmung der eigenen Kultur als einzig richtig, Bedrohung durch Fremdes) und Minimierung (Herunterspielen kultureller Unterschiede). In der zweiten Hälfte des Prozesses verschiebt sich die Sichtweise des Individuums zu einer ethnorelativen Perspektive. In dieser Phase erfolgt die Abfolge von Akzeptanz (Anerkennung anderer Kulturen als gleichwertig), Anpassung (Fähigkeit, sich in fremden Kulturen einzufinden) und Integration (Fähigkeit, zwischen verschiedenen Kulturen zu wechseln, basierend auf Selbsterfahrung) (vgl. Kempen et al., 2020, S. 35).



### 3.5.2 Prozessmodell der interkulturellen Kompetenz nach Deardorff

Aufbauend auf Bennetts Modell der interkulturellen Sensibilität entwarf Deardorff (2006) ein Prozessmodell (vgl. Abb. 3), das die Wechselwirkungen und das Zusammenspiel der individuellen Elemente der interkulturellen Kompetenz veranschaulicht:

„So sollte eine Person zunächst bestimmte Einstellungen (z. B. Neugier, Respekt, Offenheit) mit in die Interaktion bringen. Diese Einstellungen führen zur Motivation, die Situation interkulturell, kompetent zu meistern. Diese Motivation wird weiterhin durch das Wissen (z. B. über die eigene oder Fremdkultur) und die Fertigkeiten (z. B. Beobachten, Analysieren, Interpretieren) der Person beeinflusst. Zusammengenommen führen die Einstellungen und das Wissen sowie die Fertigkeiten der Person zu einem externalen Ergebnis, zum Beispiel zu angemessener Kommunikation und einem effektiven Meistern der interkulturellen Situation. Gleichzeitig bewirken Einstellungen, Wissen und Fertigkeiten, aber auch eine Entwicklung innerhalb der Person, sodass diese anpassungsfähiger, flexibler und empathischer wird und ein eher ethno relatives Weltbild entwickelt (internes Ergebnis). Diese Veränderung innerhalb der Person kann wiederum das externe Ergebnis (zum Beispiel erfolgreiches meistern der Situation) beeinflussen. Das Modell beschreibt also mehrere Richtungen, die gleichzeitig stattfinden und sich gegenseitig beeinflussen“ (Kempen et al., 2020, S. 36f.).

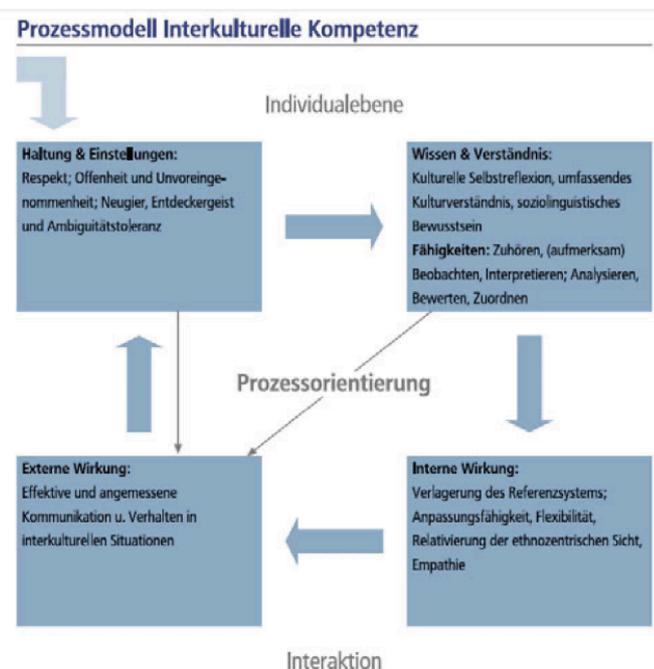


Abbildung 3: Prozessmodell der interkulturellen Kompetenz nach Deardorff (2006) (vgl. Schließmann 2014, S. 54).

Im Kontext eines Trainings können diese beiden Modelle dem Trainer zum einen als Grundlage dienen, um verschiedene Methoden zu gestalten, zum anderen die Gesamtstruktur des Trainings organisieren. Anhand des Modells von Deardorff könnte beispielsweise darauf Wert gelegt werden, dass sowohl die Vermittlung von Wissen als auch die Förderung von Einstellungsänderungen und Verhaltensweisen (im Sinne des externalen Ergebnisses) in den Übungen und Inputs des Trainings angemessen hinzugezogen werden.

Demgegenüber können diese Modelle den Teilnehmenden auch explizit präsentiert werden. In Gruppen- oder Einzelarbeit könnten die Teilnehmenden dazu angeregt werden, ihre Position entsprechend dem DMIS zu reflektieren. Es könnte ebenfalls nützlich sein, zu Beginn des Trainings die interkulturelle Kompetenz der Teilnehmenden anhand von Selbsteinschätzungsbögen aufzunehmen. Dies würde dazu beitragen, die Sensibilität für verschiedene Aspekte der interkulturellen Kompetenz zu erhöhen (vgl. Kempen et al., 2020, S. 37f.).

## 4 RAHMENBEDINGUNGEN INTERKULTURELLER TRAININGS

Für die effektive Gestaltung interkultureller Trainings sind mehrere Rahmenbedingungen von Bedeutung. Dazu gehören neben der präzisen Auswahl passender Inhalte und einer gründlichen didaktischen Planung auch eine klare Auftragsabstimmung vor dem Training sowie die zielgerichtete Integration und Abstimmung von Methoden an die Zielgruppe. Um die Nachhaltigkeit des Gelernten zu gewährleisten, ist es wichtig, den Transfer des Erlernten in den eigenen beruflichen oder persönlichen Kontext zu berücksichtigen und zu erleichtern.

Das Trainingsmodell nach Landy und Conte (2013) bietet einen Rahmen zur Einordnung eines Trainings in die umfassenderen Prozesse einer Organisation (vgl. Abb. 4). Es betont entscheidende Erfolgsfaktoren interkultureller Trainings, insbesondere in der Vor- und Nachbereitung (vgl. Kempen et al., 2020, S. 42f. zitiert nach Landy & Conte, 2013).

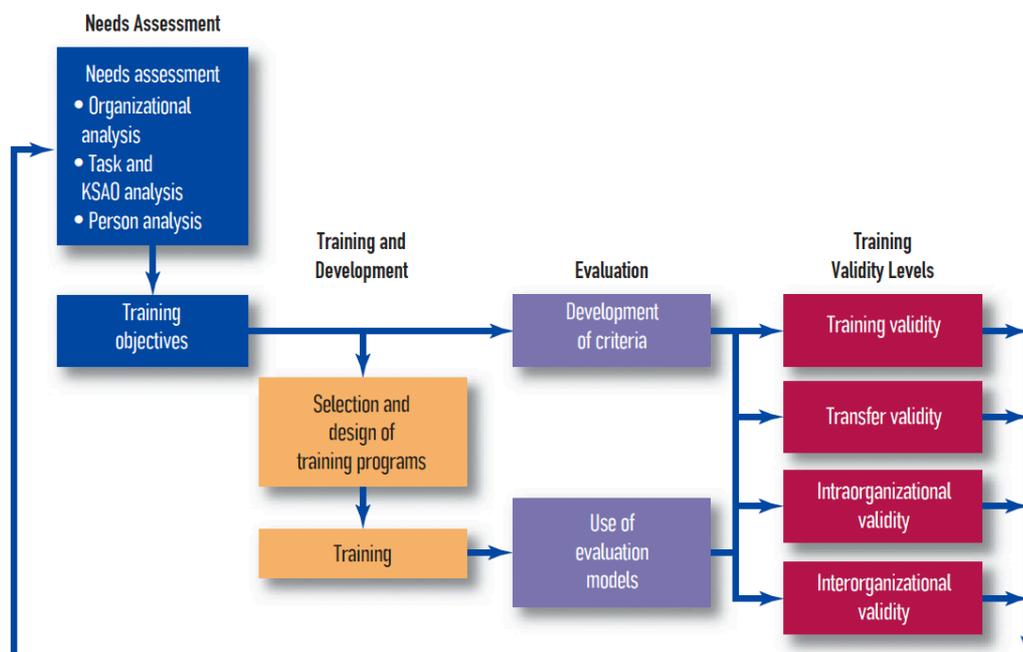


Abbildung 4: Trainingsmodell nach Landy und Conte (2013)  
(vgl. Landy & Conte, 2013, S. 278).

Der Prozess beginnt mit der Ermittlung der Bedürfnisse des Auftraggebers, darunter die Anforderungen der Organisation, der Teilnehmer sowie ihrer Arbeitskontexte (Aufgaben, Wissen, Fähigkeiten usw.) und die klaren Ziele des Trainings. Danach folgt die Konzeption des Trainings, einschließlich Methoden und Modulanzahl, gefolgt von der eigentlichen Durchführung. Die Evaluation, unter Anwendung geeigneter Modelle und vorher festgelegter Erfolgskriterien, schließt sich an. Die Auswirkungen des Trainings manifestieren sich auf verschiedenen Ebenen: einer positiven Einschätzung des Trainings, einem erfolgreichen Transfer in die Arbeitspraxis sowie positiven Effekten innerhalb und außerhalb der Organisation (vgl. Kempen et al., 2020, S. 42f.).

#### **4.1 Auftragsabstimmung**

Für eine zielgerichtete Ausrichtung des Trainings an den Bedürfnissen des Auftraggebers und der Teilnehmer ist eine umfassende Auftragsabstimmung im Vorfeld der Durchführung von entscheidender Bedeutung (vgl. Kempen et al., 2020, S. 43). Hierbei bieten die drei *A's* eine grobe Leitlinie (vgl. Von Schlippe, 2003, S. 41):

- *„Anlass:* ‚Was ist der Anlass für die Durchführung des Trainings? Welche (aktuellen) Entwicklungen haben dazu geführt, dass ein Training geplant wird?‘
- *Anliegen:* ‚was soll mit dem Training verbessert/verändert werden? Was soll nach dem Training anders sein als vor dem Training? Was sind die Ziele?‘
- *Auftrag:* ‚was ist der konkrete Auftrag an den Trainer oder die Trainerin?‘ “ (Kempen et al., 2020, S. 43).

Im Rahmen eines ausführlichen Dialogs zur Klarstellung des Auftragsverständnisses bieten sich diverse Fragen an, die auf unterschiedliche Aspekte abzielen. Zur Erlangung von Informationen über die Organisation könnten folgende Fragestellungen dienlich sein: *Welcher Branche ist die Organisation zugehörig? Wie gestaltet sich ihre Struktur? Existieren Mitarbeitende in anderen Ländern?* Um die Trainingsziele präzise zu definieren, bieten sich Fragen wie die folgenden an: *Gibt es einen konkreten Auslöser für*

*das Training? Welche Verbesserungen sollen nach dem Training erkennbar sein? Welche Evaluationsmethoden sind vorgesehen?* Zur Vertiefung des Verständnisses über die Teilnehmer könnten Fragen bezüglich der Anzahl der Teilnehmer, ihrer Herkunftsländer und -kulturen sowie der bevorzugten Trainingssprache gestellt werden. *Kennen sich die Teilnehmer?* Nicht zuletzt spielen organisatorische Aspekte eine Rolle, wofür Fragen zum Zeitpunkt und Ort des Trainings, zu vorhandenen Materialien, dem lokalen Ansprechpartner, zu vor- und nachbereitenden Maßnahmen, dem Budget für die Gesamtmaßnahme und den vertraglichen Konditionen, für die Trainer relevant sind.

Die aufgeführte Zusammenstellung dient als Ausgangspunkt für den Prozess der Auftragsabstimmung, indem sie initiierende Anregungen bietet und auf kritische Aspekte in diesem Kontext hinweist. Sie beansprucht keine vollständige Erschöpfung und es besteht keine Notwendigkeit, sämtliche Fragen in jeder auftragsbezogenen Situation zu behandeln. Dennoch hat sich erfahrungsgemäß gezeigt, dass die rechtzeitige Klärung der genannten Fragestellungen dem Trainer dabei behilflich sein kann, den Umfang der Arbeitsanforderungen einzuschätzen und ein entsprechendes Angebot zu formulieren (vgl. Kempen et al., 2020, S. 43ff.).

## **4.2 Methodenintegration- und Abstimmung**

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg von interkulturellen Trainings liegt in der Integration und Abstimmung der angewendeten Methoden auf die spezifische Zielgruppe des Trainings. Bei der Auswahl der Methoden und der didaktischen Planung ist es daher von grundlegender Bedeutung zu berücksichtigen, aus welchem Personenkreis die Trainingsgruppe besteht und welchen (kulturellen) Hintergrund die einzelnen Teilnehmer mitbringen. Insbesondere im Rahmen der Auftragsklärung gewinnen Fragen, die sich auf die Teilnehmer beziehen, an Bedeutung. Zusätzlich ist stets die Abstimmung zwischen dem Anlass des Trainings, den angestrebten Zielen und den verwendeten Methoden zu beachten.

In ihrer methodischen Konzeption verknüpfen Flower und Blohm verschiedene Typen interkultureller Trainings (kulturallesgemeines, kulturspezifisches Training, kulturelle Interaktion) mit der Lernmethode (kognitive Wissensvermittlung, aktives Lernen durch Interaktion, interkulturelles Lernen durch Zusammenarbeit in multikulturellen Kontexten) sowie den verschiedenen Zielen eines Trainings (kognitiv, affektiv und verhaltensbezogen). Die zugrunde liegende Idee betont die notwendige Abstimmung dieser drei Aspekte, um ein Trainingselement erfolgreich zu gestalten. Das bedeutet, es muss eine Anpassung zwischen dem Training, dem Setting, den Zielen und den ausgewählten Methoden entstehen. Zum Beispiel könnte in einem Vorbereitungstraining für Expatriates, die beruflich in die Türkei oder nach Deutschland entsendet werden, das kognitive Ziel darin bestehen, Wissen über die Geschichte des Landes zu vermitteln. Hier wäre eine kognitive Methode wie ein Vortrag oder ein Film geeignet. Im Gegensatz dazu könnte, wenn es eher darum geht, ein verhaltensbezogenes Ziel zu erreichen (zum Beispiel angemessenes Verhalten während eines Geschäftsaufenthalts in der Türkei), eine aktive Methode wie ein Rollenspiel eingesetzt werden, um dieses Verhalten praktisch zu üben.

Die erfolgreiche Integration einer Methode erfordert nicht nur deren gezielte Auswahl, sondern auch eine umfassende Auswertung durch eine Nachbesprechung oder eine angeleitete Reflexion der Teilnehmer. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Teilnehmer strukturiert ihre Erfahrungen austauschen, vom neu gelernten Wissen ihrer Mitteilnehmer profitieren und einen Transfer auf ihre eigene Lebenswirklichkeit erreichen können. Bei der Auswertung im Rahmen einer Nachbesprechung ist es ratsam, sich an zwei Grundrichtungen von Fragen zu orientieren (vgl. Kempen et al., 2020, S. 45):

„Erstens sollte dazu von offenen Fragen zu spezifischen Fragen vorgegangen werden (z.B. von ‚Wie haben Sie die Übung erlebt?‘ zu ‚Was haben Sie in dieser spezifischen Phase der Übung gedacht/geföhlt?‘). Zweitens sollte versucht werden, von der konkreten Erfahrung in der Übung einen Transfer zu eigenen Erfahrungen bzw. Situationen aus dem Alltag zu schaffen, also immer weiter von den Erfahrungen während der Übung zu abstrahieren. Um ein breites Spektrum an Erfahrungen abzudecken, sollten dabei sowohl kognitive als auch emotionale sowie verhaltensbezogene Aspekte abgedeckt werden“ (Kempen et al., 2020, S. 45f.).

Bei der Nachbesprechung können drei Aspekte berücksichtigt werden: Erstens werden

die Geschehnisse und gemachten Erfahrungen reflektiert. Zweitens steht die Erlebnisqualität der Übung im Fokus, einschließlich der Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen. Drittens wird betrachtet, welche Bedeutung die gemachten Erfahrungen für die praktische Anwendung haben und welche Parallelen zum Alltag gezogen werden können.

In gemischten Gruppen (kulturell bedingt) und insbesondere im interkulturellen Kontext spielt die kulturelle Prägung der Teilnehmer eine entscheidende Rolle. Unterschiede in der Bevorzugung bestimmter Methoden oder Widerstände gegenüber spezifischen Übungen können sowohl auf kulturelle als auch auf persönliche Eigenschaften und Erfahrungen zurückzuführen sein. Beispielsweise variieren die Erwartungen bezüglich des Trainingsstils stark in Abhängigkeit vom kulturellen Hintergrund. Während in einigen Kulturen ein direkter und sachlicher Kommunikationsstil bevorzugt wird (z. B. Deutschland), gilt in anderen Kulturen ein eher indirekter Ansatz (z. B. Türkei). Diese Unterschiede beeinflussen die Präferenzen für bestimmte Trainingsmethoden. Teilnehmer, die einen direkten Kommunikationsstil schätzen, könnten daher möglicherweise größere Vorbehalte gegenüber Austausch oder erfahrungsbasierten Methoden zeigen.

Bei der didaktischen Planung von kulturübergreifenden Trainings ist es von zentraler Bedeutung, die Angst vor Gesichtsverlust zu berücksichtigen. Interkulturelle Trainings zielen häufig darauf ab, Selbstbeobachtung und Reflexionen zu fördern. Die verwendeten Methoden beinhalten oft Elemente der Überraschung, um die kulturell geprägte Wahrnehmung kritisch zu hinterfragen. Personen mit ausgeprägter Angst vor Gesichtsverlust können solche Übungen als besonders belastend empfinden. In solchen Fällen ist es wichtig zu betonen, dass die Reaktionen, die durch die Übung hervorgerufen werden, ungewöhnlich sind und oft funktionale Muster im alltäglichen Kontext widerspiegeln. Des Weiteren können kulturell geprägte Erwartungen das Verhalten in Simulationsübungen beeinflussen. Personen mit starker Regelerorientierung, wie zum Beispiel mit türkischem kulturellem Hintergrund, legen großen Wert auf die strikte Einhaltung der vorgegebenen Regeln in Simulationen. Andere Teilnehmer, wie beispielsweise aus Deutschland sind möglicherweise flexibler und bereit, die Regeln anzupassen oder zu umgehen. Die Anwendung von Simulationsübungen erfordert daher

Flexibilität hinsichtlich der Durchsetzung der Regeln, unter Berücksichtigung der kulturellen Zielgruppe (vgl. Kempen et al., 2020, S. 46f.).

Die sorgfältige Auswahl von Trainingsmethoden erfordert eine umfassende Berücksichtigung kultureller Aspekte, insbesondere im Hinblick auf die Achtung unterschiedlicher Bedürfnisse bezüglich körperlicher Distanz. Das Nichtbeachten der als angemessen wahrgenommener Distanzen kann erhebliches Unbehagen verursachen, insbesondere in Übungen, die physischen Kontakt zwischen den Teilnehmern erfordern. Es ist empfehlenswert, insbesondere bei sich unbekanntem Gruppen, vorerst von solchen Übungen abzulassen oder deren Einsatz bewusst zu thematisieren, um mögliche Grenzüberschreitungen vorzubeugen (vgl. Kempen et al., 2020, S. 47). Deutsche Teilnehmer könnten Unbehagen gegenüber Übungen mit Körperkontakt empfinden, insbesondere wenn diese über einen einfachen Händedruck hinausgehen. Die Gewissheit, dass sich alle Teilnehmer wohl fühlen, ist von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung eines Trainings. Im Vergleich dazu haben türkische Teilnehmer möglicherweise weniger Widerstände gegenüber solchen Übungen.

Zudem können kulturelle Einflüsse Auswirkungen auf die Einstellung gegenüber Autoritätspersonen haben. So präferieren diese je nach kulturellem Hintergrund etwa Teamaktivitäten vor Einzelarbeiten, streben eher nach Harmonie als nach Wettbewerb oder haben unterschiedliche Zielsetzungen (vgl. Kempen et al., 2020, S. 48). In der Türkei wird großer Wert auf Respekt gegenüber Autoritätspersonen gelegt, was bedeutet, dass der Umgang mit Trainern sich von dem der deutschen Teilnehmer unterscheidet. Türkische Teilnehmer erwarten klare Anweisungen von den Trainern, die sie gewissenhaft befolgen können. Es besteht eine deutliche Hierarchie zwischen Trainern und Teilnehmern. Im Gegensatz dazu bevorzugen deutsche Teilnehmer eine aktive Beteiligung. Die Präferenz für Teamaktivitäten oder Einzelarbeiten ist abhängig von verschiedenen Faktoren. Trotz der Einordnung Deutschlands als individualistische Kultur nach Hofstede, lässt sich daraus nicht zwangsläufig ableiten, dass deutsche Personen bevorzugt Einzelarbeiten durchführen. Diese Klassifikation besagt lediglich, dass das eigenständige individuelle Leben einen höheren Stellenwert hat als das Gemeinschaftsgefühl. Demnach spielen hier persönliche Präferenzen eine Rolle. Die Teilnehmer aus der Türkei neigen dazu, ihre Stärken in der Harmoniepflege und

kollektiven Zusammenarbeit zu entwickeln. Deutsche Teilnehmer hingegen zielen darauf ab, ihre Wettbewerbsorientierung und klare Kommunikationsfähigkeiten zu stärken. Die Teilnehmer beider Kulturen können unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Für türkische Teilnehmer könnte der Fokus auf der Entwicklung von Fähigkeiten im High-Context liegen. Dies würde beinhalten, implizite Signale zu verstehen und sich in verschiedenen sozialen Kontexten zu bewegen. Des Weiteren könnten sie ihre kollektivistischen Neigungen stärken, um effektiv in Gruppen zu arbeiten und um enge zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen. Im Gegensatz dazu könnten deutsche Teilnehmer darauf abzielen, ihre Kommunikationsfähigkeiten im Low-Context zu verbessern. Das bedeutet, klar und direkt zu kommunizieren und sich auf eine Umgebung vorzubereiten, in der weniger implizite Informationen geteilt werden. Gleichzeitig könnten sie ihre Fähigkeiten zur Selbstständigkeit und zum Umgang mit Unsicherheiten entwickeln, um flexibel in verschiedenen Situationen agieren zu können. Diese unterschiedlichen Zielsetzungen spiegeln die kulturellen Unterschiede wider und ermöglichen es den Teilnehmern, besser auf die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Kultur einzugehen. Das Training könnte somit maßgeschneiderte Ansätze bieten, um die interkulturelle Sensibilität und Anpassungsfähigkeit der Teilnehmer zu fördern.

Folglich könnte eine neue Umstrukturierung der Methodenwahl oder des geplanten Trainingsablaufs erforderlich sein, um diesen Unterschieden gerecht zu werden. Die Reaktionen der Partizipanten in der Nachbereitungsphase könnten ebenfalls kulturell geprägt sein, indem einige Teilnehmer emotionaler und expressiver reagieren, während andere eher zurückhaltend sind. In der Auswertung einer Übung ist es daher wichtig, auf beide Reaktionsmuster einzugehen, einen Austausch aller Erfahrungen zu fördern und Wahrnehmungen ohne voreilige Wertung zu akzeptieren.

In der Trainingsgestaltung ist es essenziell, eine ausgewogene Balance zu wahren. Dies betrifft sowohl das Verhältnis zwischen herausfordernden Aktivitäten zur Erweiterung der Komfortzone der Teilnehmer und solchen, die ein strukturiertes Konzepterleben fördern, als auch die Balance zwischen Herausforderung und Kontrolle. Es ist wichtig, Methoden abwechselnd einzusetzen, die Selbstreflexion und Selbstvertrauen stärken. In der Nachbesprechung sollten Gemeinsamkeiten betont und Widerstände der Teilnehmer

gegenüber Inhalten, Methoden oder Trainern thematisiert werden. Zudem gilt es, eine Balance zu finden zwischen bekannten Inhalten und Methoden und der Einführung neuer Elemente im Training.

Ein erfolgreiches interkulturelles Training zeichnet sich durch ein ausgewogenes Verhältnis von psychologischer Sicherheit und Herausforderung aus. Es bietet einen geschützten Raum für die Teilnehmer, um neue Verhaltensweisen ohne Furcht vor Fehlern zu erkunden. Gute Trainingsdesignelemente umfassen klare Zielsetzungen, das praktische Vorzeigen von Inhalten, direkte Erfahrungen, sowie Feedback und Reflexion. Die bewusste Gestaltung der Trainingsatmosphäre, einschließlich Rahmenbedingungen und Raum, ist entscheidend. Spielregeln zu Beginn können die Offenheit und Reflexion fördern (vgl. Kempen et al., 2020, S. 47).

So ist festzustellen, „dass sowohl die Auftragsklärung als auch die zielgruppenspezifische Auswahl der Methoden und Überlegungen zur Transfersicherung den Erfolg eines interkulturellen Trainings maßgeblich beeinflussen und daher in der Planung stets mit bedacht werden sollten“ (Kempen et al., 2020, S. 50).

### **4.3 Sicherung des Transfers**

Der Transfer eines interkulturellen Trainings bezieht sich darauf, inwiefern erworbenes Wissen, Einstellungen und Verhalten in den (beruflichen) Kontext übertragen, auf andere Situationen generalisiert und langfristig beibehalten werden können. Drei Hauptmerkmale beeinflussen den Transfererfolg: individuelle Merkmale der Teilnehmer, die Arbeitsumgebung und die Gestaltung des Trainings. Eine erfolgreiche Übertragung erfordert daher nicht nur die individuellen Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften und Motivation der Teilnehmer, sondern auch eine unterstützende Arbeitsumgebung sowie eine durchdachte Trainingsgestaltung mit relevanten Inhalten und geeigneten Methoden, einschließlich der Förderung von selbstständigen Lernzielen, dem Lernen am Modell, der Reflexion über Fehler und der Variation der Übungsmöglichkeiten.

Die erfolgreiche Umsetzung eines interkulturellen Trainings erfordert eine gezielte Vorbereitung und Integration von Maßnahmen zur Transfersicherung. Hierbei spielt die Thematisierung des Transfers in der Nachbereitung einzelner Übungen eine wichtige Rolle, bei der konkrete Beispiele aus dem beruflichen Alltag besprochen werden, um die Übertragung von Erfahrungen aus den Übungen auf berufliche Situationen zu ermöglichen. Die Methode des zirkulären Fragens kann ebenfalls genutzt werden, um die Teilnehmer dazu anzuregen, die zentralen Erkenntnisse einer Übung aus der Perspektive ihrer Klienten oder Kollegen zu formulieren. Zusätzlich kann der Transfer durch spezifische Methoden innerhalb des Trainings gefördert werden, wie etwa die individuelle oder gruppenbasierte Planung der Anwendung des Gelernten im Arbeitskontext. Um die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung zu steigern, kann eine paradoxe Intervention genutzt werden. Hierbei werden zuerst Faktoren identifiziert, die einen erfolgreichen Transfer behindern könnten. Anschließend liegt der Fokus gezielt auf den relevanten Aspekten, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten (vgl. Kempen et al., 2020, S. 49f.).

## **5 THEORETISCHER RAHMEN**

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden verschiedene theoretische Konzepte herangezogen, um ein fundiertes Verständnis für das Thema interkulturelle Trainings für Auslandsaufenthalte zu schaffen. Das fünfte Kapitel bildet den theoretischen Rahmen für diese Untersuchung, indem es die Auswahl und Begründung der theoretischen Grundlagen, die Entwicklung und Vielfalt des Interkulturellen Managements sowie die Analyse der Paradigmen und Forschungsthemen innerhalb dieses Bereichs beleuchtet. Zudem werden die verschiedenen Forschungsmethoden betrachtet, die in der Interkulturellen Managementforschung angewendet werden. Durch die Festlegung dieses theoretischen Rahmens wird ein solides Fundament geschaffen, um die Bedeutung und den Einfluss interkultureller Trainings auf Auslandsaufenthalte umfassend zu untersuchen.

### **5.1 Begründung und Auswahl der theoretischen Grundlagen**

Im Rahmen dieser Masterarbeit werden verschiedene theoretische Konzepte herangezogen, um ein fundiertes Verständnis für das Thema interkulturelle Trainings für Auslandsaufenthalte zu schaffen. Ein zentraler Bestandteil dieser theoretischen Grundlage sind die Kulturdimensionen nach Edward T. Hall und Geert Hofstede. Halls Konzepte, insbesondere seine Unterscheidung zwischen hoch- und niedrigkontextiger Kommunikation sowie seine Betonung der Bedeutung von Zeit- und Raumwahrnehmung in verschiedenen Kulturen, bieten einen praktischen Rahmen für die Analyse und das Verständnis interkultureller Interaktionen. Diese Konzepte sind in der Praxis äußerst relevant und können direkt in die Gestaltung von interkulturellen Trainingsprogrammen einfließen. Hofstedes Kulturdimensionen, die auf umfangreichen empirischen Studien basieren, liefern eine systematische und vergleichende Analyse kultureller Unterschiede in verschiedenen Ländern und Regionen. Die Dimensionen Individualismus vs. Kollektivismus, Machtdistanz, Maskulinität vs. Feminität, Unsicherheitsvermeidung und

Langfristige vs. Kurzfristige Orientierung bieten einen Rahmen, um kulturelle Variationen in Führungsstilen, Organisationsstrukturen und Arbeitsplatzkulturen zu verstehen und zu analysieren. Durch die Fokussierung auf die Kulturdimensionen von Hall und Hofstede wird eine solide theoretische Grundlage geschaffen, die es ermöglicht, kulturelle Unterschiede systematisch zu erfassen und in die Gestaltung von interkulturellen Trainingsstrategien zu integrieren. Diese beiden Konzepte haben sich als besonders relevant und praxisorientiert erwiesen und bieten somit eine solide Basis für die Untersuchung interkultureller Trainings für Auslandsaufenthalte in dieser Masterarbeit.

Die Auswahl von Hall und Hofstede als Schwerpunkt für die Untersuchung interkultureller Trainings für Auslandsaufenthalte beruht auch auf der Anerkennung ihrer herausragenden Bedeutung und weit verbreiteten Anwendung in der interkulturellen Forschung und Praxis. Es gibt zweifellos viele weitere theoretische Ansätze und Modelle, die kulturelle Unterschiede erklären und analysieren. Jedoch wurde bewusst darauf verzichtet, diese in die Analyse einzubeziehen, da eine umfassende Berücksichtigung aller Konzepte den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Die Entscheidung, Hall und Hofstede als primäre theoretische Grundlage zu verwenden, beruht auch auf ihrer starken Relevanz für die praktische Anwendung im Bereich des interkulturellen Managements. Ihre Konzepte bieten klare und praktisch anwendbare Perspektiven auf kulturelle Unterschiede, die direkt in die Entwicklung von interkulturellen Trainingsprogrammen einfließen können. Dies erleichtert die Anpassung und Umsetzung der theoretischen Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen zur Förderung interkultureller Kompetenz.

Darüber hinaus wurde eine Analyse durchgeführt, um festzustellen, inwieweit wissenschaftliche Artikel die Konzepte von Hall und Hofstede erwähnen. Dies dient dazu, ihre Relevanz und Verbreitung in der aktuellen Forschungsliteratur zu belegen und ihre Rolle als wichtige Referenzpunkte für die Untersuchung interkultureller Trainings zu unterstreichen. Die Ergebnisse dieser Analyse werden in einem späteren Abschnitt vorgestellt und diskutiert, um einen umfassenden Einblick in ihre Anwendung und Bedeutung im Kontext dieser Masterarbeit zu gewährleisten.

## **5.2 Die Entwicklung und Vielfalt des Interkulturellen Managements: Ursprünge, Paradigmen und Forschungsthemen**

Die Forschung im Bereich des Interkulturellen Managements hat ihre Ursprünge in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie dem internationalen Geschäft, dem internationalen Management, dem vergleichenden Management und dem internationalen interkulturellen Management (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 219 zitiert nach Phillips & Sackmann, 2015; Pudelko et al., 2015). Das Interkulturelle Management unterscheidet sich dadurch, dass es einen Fokus auf die Interaktionen, Verhaltensweisen und Einflüsse zwischen Akteuren auf der individuellen Ebene in Organisationen legt. Anstatt sich auf die makroökonomische Ebene der Umwelt oder die mesoökonomische Ebene der Organisation zu konzentrieren, betrachtet das Interkulturelle Management die mikroökonomischen Aspekte des individuellen Verhaltens und der Interaktionen in einem interkulturellen Umfeld (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 219 zitiert nach Adler & Gundersen, 2008; Barmeyer & Mayrhofer, 2008; Bjerregaard et al., 2009; Usunier, 1998). Nach Nancy Adler lautet die Definition wie folgt:

„Cross Cultural Management studies the behavior of people in organizations around the world and trains people to work in organizations with employees and client populations from several cultures. It describes organizational behavior within countries and cultures; compares organizational behavior across countries and cultures; and, perhaps most importantly, seeks to understand and improve the interaction of co-workers, clients, suppliers, and alliance partners from different countries and cultures“ (Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Adler & Gundersen, 2008, S. 13).

Das Feld des Interkulturellen Managements entstand als Folge der Entwicklungen im Bereich des internationalen Geschäfts, das seinen Ursprung Ende der 1970er Jahre in den USA hatte (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Harris et al., 2011). Die gestiegene Bedeutung internationaler Handelsbeziehungen und die Notwendigkeit einer effektiven Kommunikation trugen maßgeblich zur Herausbildung dieses Forschungsfeldes bei. Die wegweisende Studie von Hofstede *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (1980)* markierte einen Meilenstein in der Entwicklung des Interkulturellen Managements (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Beugelsdijk et al., 2017; Kirkman et al., 2006; McSweeney, 2009).

Das Interkulturelle Management bezieht seinen Beitrag aus einer Vielzahl von Disziplinen wie Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Soziologie, Kulturanthropologie, Psychologie und Linguistik (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Barmeyer & Franklin, 2016; Chanlat et al., 2013; Holden, 2002). Diese interdisziplinäre Basis ermöglicht eine breite Integration theoretischer Bezugsrahmen, Paradigmen und Forschungsmethoden in das Forschungsfeld. Dennoch besteht die Herausforderung darin, einen ausreichenden Grad an konzeptioneller Tiefe zu erreichen, ohne dabei die methodologische Klarheit zu beeinträchtigen (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 221).

Interkulturelles Management hat seine Wurzeln in der positivistischen Forschungstradition des Internationalen Geschäfts. Es zeichnet sich durch einen vorrangig makroanalytischen und quantitativen Ansatz aus, der sich auf statistische Verallgemeinerungen stützt, anstatt das Verhalten in interkulturellen Kontexten zu erklären (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Boyacigiller et al., 2004). Diese Ausrichtung wurde durch das Aufkommen humanistischer und sozialwissenschaftlicher Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Chanlat, 1998) zunehmend durch das interpretative Paradigma infrage gestellt (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach D'Iribarne, 2009; Geertz, 1973; Redding, 2005). Die Kritik seitens Vertretern dieses Paradigmas umfasste hauptsächlich die Vernachlässigung von Kontext und Handlungsfähigkeit (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Bjerregaard et al., 2009; Claeys & Jackson, 2012; Jackson, 2002). Zudem wurde die zunehmende Verwendung quantitativer Methoden kritisiert, da sie als unzureichend betrachtet wurden, um das Handeln in einem internationalen Kontext zu verstehen und zu erklären (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Brannen & Doz, 2010; Pudelko et al., 2015). Dies führte dazu, dass interpretative Forschungsansätze und qualitative Methoden im Gebiet des Interkulturellen Managements verstärkt angewendet wurden, insbesondere in den 1990er und 2000er Jahren (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Brannen & Salk, 2000; Phillips & Sackmann, 2015; Sackmann & Phillips, 2004).

In der akademischen Literatur ist eine Verschiebung von den quantitativen *harten Faktoren* der Betriebswirtschaftslehre hin zur Einbindung qualitativer *weicher Faktoren*

wie Kultur und menschlichem Verhalten zu erkennen (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Adler, 1983; Pudelko et al., 2015). Dieser Wandel beinhaltet auch eine Veränderung in der Sichtweise von der isolierten Betrachtung von Kontext und Kultur hin zur Verwobenheit der Analyseeinheiten in einem kulturellen Kontext (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 220 zitiert nach Boyacigiller et al., 2004; Pudelko et al., 2015; Sackmann & Phillips, 2004). Zusätzlich wird die Konzeptualisierung von Kultur auf einer dynamischen Ebene betrachtet, wobei sich der Fokus von einem statischen Vergleich verschiedener Kulturen zu einem Verständnis interkultureller Interaktionen verlagert. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der methodischen Ausrichtung wider, indem vermehrt induktive Ansätze zur Generierung von Theorien angewendet werden (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 221 zitiert nach Jack & Westwood, 2009; Jackson, 2012; Mahadevan, 2017; Primecz et al., 2016; Ybema & Byun, 2009).

Die klassischen Themen des Interkulturellen Managements in einschlägiger Literatur wie Lehrbüchern oder Sammelbänden erstrecken sich über verschiedene Bereiche. Neben der Behandlung von kulturellen Konzepten und Dimensionen werden auch Themen wie vergleichende oder interkulturelle Führung, die Dynamik von Teamprojektgruppen, die Bewältigung interkultureller Herausforderungen im Kontext von Auslandseinsätzen sowie internationale Fusionen und Übernahmen behandelt. Darüber hinaus umfassen die organisatorischen Themen Aspekte wie Strategieentwicklung, Strukturanpassungen und Veränderungsprozesse. Des Weiteren werden die Entwicklung interkultureller Kompetenzen und Intelligenz sowie Aspekte interkultureller Verhandlungen und Marketingstrategien behandelt (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 221; Usunier 2019).

Eine breite Palette von Themen kennzeichnet das Forschungsfeld des Interkulturellen Managements, wie es in der Literatur behandelt wird. Neben den klassischen Bereichen wie interkulturelle Kommunikation, verhandelte Bedeutungen und Identitäten sowie verhandelte Arbeitspraktiken, werden auch Aspekte des Human Resource Management adressiert. Diese umfassen unter anderem die Untersuchung von Karrierewegen und -mustern in verschiedenen kulturellen Kontexten, Fragen der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland, die Analyse von Managementstilen sowie Sprachstudien. Diese Themen haben in den letzten Jahren innerhalb des internationalen Human Resource Management an Relevanz gewonnen und werden von Autoren aus verschiedenen

Forschungsbereichen und mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen behandelt, was im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher erläutert wird (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 221).

### **5.3 Paradigmen im Interkulturellen Management**

In diesem Kapitel wird die Vielfalt der Paradigmen in der interkulturellen Managementforschung untersucht und analysiert. Paradigmen dienen als grundlegende theoretische Rahmenwerke, die das Verständnis und die Herangehensweise an Forschungsthemen beeinflussen. Durch die Analyse verschiedener Paradigmen wird ein tieferes Verständnis für die Vielschichtigkeit der interkulturellen Managementforschung gewonnen und mögliche Auswirkungen auf die Forschungspraxis werden diskutiert.

Nach Kuhn fungiert ein Paradigma nicht nur als starres Modell oder Vorlage, sondern auch als methodisches Werkzeug, das den Rahmen für wissenschaftliche Untersuchungen bereitstellt. Es ermöglicht Wissenschaftlern, sich auf spezifische Probleme zu fokussieren und eine gemeinsame Grundlage für die Erklärung und Vorhersage von Phänomenen zu schaffen. Diese Fokussierung und gemeinsame Nutzung eines Paradigmas erleichtern den wissenschaftlichen Fortschritt, indem sie es Forschern ermöglichen, ihr Verständnis innerhalb eines bestimmten Fachgebiets zu vertiefen. Die Forschung innerhalb eines Paradigmas zielt darauf ab, die bestehenden Theorien zu verfeinern und zu erweitern, anstatt neue Phänomene zu entdecken oder neue Theorien zu entwickeln. Normalwissenschaftliche Forschung besteht hauptsächlich aus der Vertiefung des Verständnisses der bereits vorhandenen Fakten und Theorien, die durch das Paradigma bereitgestellt werden. Trotz ihrer Einschränkungen spielt die normale Wissenschaft eine entscheidende Rolle im wissenschaftlichen Fortschritt, indem sie die Grundlage für die Entwicklung neuer Paradigmen schafft, die erforderlich sind, wenn das bestehende Paradigma nicht mehr ausreicht, um die sich verändernde Wirklichkeit angemessen zu erklären (vgl. Kuhn, 1970, S. 23f.).

Burrell und Morgan betonen, dass Organisationstheorien auf einer Basis aus Wissenschaftsphilosophie und Gesellschaftstheorie ruhen. Diese These hebt die Bedeutung der philosophischen Grundannahmen hervor, die verschiedenen Ansätzen in den Sozialwissenschaften zugrunde liegen. Dabei werden vier Schlüsselsets von Annahmen identifiziert, die sich auf Ontologie, Erkenntnistheorie, menschliche Natur und Methodik beziehen. Diese Annahmen beeinflussen maßgeblich die Art und Weise, wie Sozialwissenschaftler ihr Forschungsobjekt verstehen und untersuchen (vgl. Burrell und Morgan, 2019, S.1f.). Romani verband in ihrem Werk *Relating to the Other. Paradigm Interplay for Cross cultural Management Research (2008)* die vier Paradigmen von Burrell und Morgan mit der Forschung zum Interkulturellen Management und erweiterte sie um den Paradigma-Ansatz von Deetz (1996) (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 221 zitiert nach Deetz, 1996; Romani, 2008). Diese Arbeit konzentriert sich ausschließlich auf das ursprüngliche Modell von Burrell und Morgan (vgl. Abb. 5). Dieser Fokus wird gewählt, da Burrell und Morgan als Pioniere in der Entwicklung eines umfassenden Paradigma-Frameworks für die Organisationstheorie gelten und ihre Arbeit als grundlegend für das Verständnis der Paradigmen in diesem Bereich angesehen wird. Andere Ansätze oder Erweiterungen, wie der von Deetz (1996) vorgeschlagene Paradigma-Ansatz, werden in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt, um die Analyse auf das Kernmodell von Burrell und Morgan zu konzentrieren.

Das funktionalistische Paradigma, auch bekannt als das positivistische Paradigma, dominiert die akademische Soziologie und die Organisationstheorie. Es betrachtet die Gesellschaft aus einem objektiven Blickwinkel und konzentriert sich auf die Erklärung des Status quo, soziale Ordnung, Konsens und Solidarität. Die Theorien innerhalb dieses Paradigmas sind realistisch, positivistisch und deterministisch geprägt. Sie streben nach rationalen Erklärungen sozialer Angelegenheiten und betonen die Bedeutung der Stabilität und des Gleichgewichts in der Gesellschaft. Das Paradigma basiert auf der Anwendung naturwissenschaftlicher Modelle und Methoden auf die sozialen Angelegenheiten. Es kombiniert verschiedene intellektuelle Strömungen und befasst sich mit der Regulierung sozialer Angelegenheiten sowie mit der Frage nach Ordnung und Wandel in der Gesellschaft. In der Organisationstheorie haben die meisten Forscher ihren Ansatz im funktionalistischen Paradigma verankert (vgl. Burrell & Morgan, 2019, S.

25ff.). In der Fachrichtung des Interkulturellen Managements werden positivistische Modelle wie soziale Wertesysteme und hierarchische Rangfolgen angewendet, um Vergleiche zwischen Gesellschaften anzustellen. Dies wird durch Forschungsarbeiten von Wissenschaftlern wie Hofstede, Trompenaars, Schwartz, der GLOBE-Studie und der World Values Survey verdeutlicht (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 222).

Das interpretative Paradigma in der Soziologie betont die subjektive Erfahrung und das Verständnis der sozialen Realität durch individuelle Akteure. Es unterscheidet sich von anderen Paradigmen durch seine Betonung der Bedeutung von Bedeutungen, die von den Teilnehmern selbst geschaffen werden. Im Gegensatz zum funktionalistischen Paradigma, das nach objektiven Gesetzmäßigkeiten sucht, betrachtet das interpretative Paradigma die soziale Welt als einen Prozess, der von den Handlungen und Interpretationen der Individuen geprägt ist. Es betont die Bedeutung der Interpretation und der Bedeutungszuschreibung in der sozialen Welt und hinterfragt die Vorstellung einer objektiven Realität, die unabhängig von individuellen Wahrnehmungen existiert. Obwohl das interpretative Paradigma wichtige Einsichten zur sozialen Konstruktion der Realität bietet, hat es sich in der Organisationsforschung nicht weit verbreitet. Dies liegt daran, dass es die Existenz von Organisationen selbst in Frage stellt und sich mehr auf die subjektive Erfahrung und die Bedeutungszuschreibung konzentriert als auf die strukturellen Merkmale von Organisationen (vgl. Burrell & Morgan, 2019, S. 28ff.). Im Bereich des Interkulturellen Managements werden exemplarische Beiträge zur interpretativen Forschung durch qualitative Fallstudien von Autoren wie Chevrier, D'Iribarne, Viegas-Pires sowie Barmeyer und Davoine dargestellt. Diese Publikationen sind allesamt durch den interpretativen Ansatz von Geertz geprägt, der Kultur als ein System von Bedeutungen konzeptualisiert (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 222).

Das radikal-humanistische Paradigma strebt einen grundlegenden sozialen Wandel aus einer subjektiven Perspektive an. Es teilt viele Merkmale mit dem interpretativen Paradigma, fokussiert jedoch darauf, bestehende soziale Strukturen zu überwinden. Die Theoretiker dieses Paradigmas betonen die Befreiung des individuellen Bewusstseins von gesellschaftlichen Zwängen und Ideologien. Sie zielen darauf ab, das Bewusstsein und die Wahrnehmung zu verändern, um soziale Veränderungen herbeizuführen. Im Gegensatz zum funktionalistischen Ansatz hinterfragt das radikal-humanistische

Paradigma traditionelle Organisationsmodelle und stellt eine kritische Perspektive auf die Organisationsforschung dar (vgl. Burrell & Morgan, 2019, S. 32f.).

Der radikale Strukturalismus strebt eine Soziologie des radikalen Wandels aus einer objektivistischen Perspektive an. Er analysiert strukturelle Konflikte, Dominanzmuster und Widersprüche, um radikalen Wandel und Emanzipation zu erklären. Dieses Paradigma betont die strukturellen Aspekte der Gesellschaft und hat potenzielle Auswirkungen auf die Organisationsforschung, die jedoch noch nicht vollständig erforscht wurden (vgl. Burrell & Morgan, 2019, S. 33ff.).

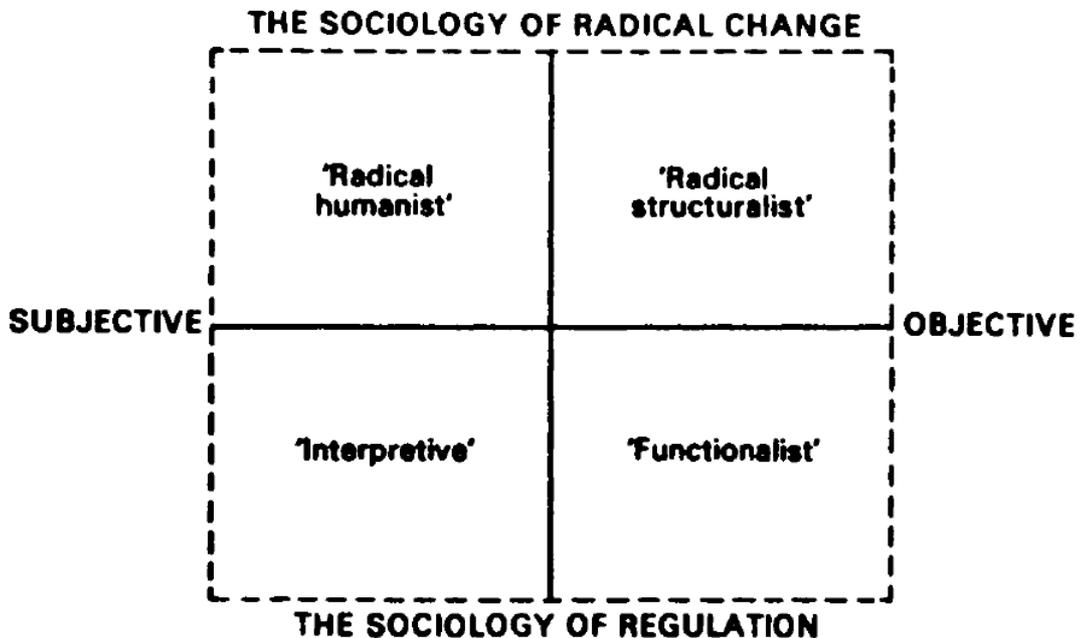


Abbildung 5: Four paradigms for the analysis of social theory (1979)  
(vgl. Burrell & Morgan, 2019, S. 22).

Die Forschung von Gioia und Pitre (1990), Primecz et al. (2009) sowie Romani et al. (2018) verdeutlicht, dass im Bereich des Interkulturellen Managements Beiträge in allen genannten vier Paradigmen vorhanden sind, wobei das positivistische Paradigma eine dominante Stellung einnimmt. Trotz verschiedener Ansätze zur Erfassung von Kultur in Wirtschaftsstudien bleibt die zugrunde liegende positivistische Natur vorherrschend, was dazu führt, dass die Dynamik der Kultur oft vernachlässigt wird. So wird Kultur entweder als unabhängig oder abhängige Variable verwendet oder sogar als Moderator, der

Managementfragen beeinflusst. Diese Diskrepanz zwischen den positivistischen und interpretativen Perspektiven sowie Methoden deutet auf eine mangelnde Integration hin. Infolgedessen wird von einigen Forschern ein interaktives Zusammenspiel zwischen den Paradigmen (Mahadevan, 2013; Romani et al., 2018) sowie ein meta-paradigmatischer Ansatz (Primecz et al., 2009) im Bereich des Interkulturellen Managements vorgeschlagen, um eine pluralistische und multiperspektivische Sichtweise zu ermöglichen (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 222).

#### **5.4 Forschungsmethoden im Interkulturellen Management**

Die Auswahl und Anwendung von Forschungsmethoden in den Sozialwissenschaften ist von entscheidender Bedeutung für das Verständnis sozialer Phänomene. Diese Forschungsbereiche sind vielschichtig und erfordern einen methodischen Ansatz, der ihre Komplexität angemessen berücksichtigt. In diesem Unterkapitel wird kurz die Anwendung von qualitativen, quantitativen und gemischten Methoden in der Interkulturellen Managementforschung und ihre Verbindung zu den zugrunde liegenden Paradigmen untersucht.

„Social science scholars apply either qualitative, quantitative, or mixed methods“ (Barmeyer et al., 2019, S. 222 zitiert nach Opp, 2014, S. 111). Diese Methoden können mit den zuvor genannten Paradigmen in Einklang stehen. In vielen Fällen werden quantitative Forschungsmethoden mit dem funktionalistischen Paradigma assoziiert (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 222 zitiert nach Deetz, 1996, S. 193; Romani et al., 2014, S. 23f.). Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie Hypothesen validieren oder widerlegen, die auf der statistischen Auswertung empirischer Daten basieren, die mithilfe quantitativer Instrumente wie Umfragen, demografischen Daten, wirtschaftsbezogenen Zahlen oder Experimenten gesammelt wurden (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223 zitiert nach Neuman, 2014, S. 176). Diese Methoden zielen darauf ab, die Komplexität sozialer Phänomene auf eine Reihe von quantifizierbaren und statistisch verifizierbaren Variablen

zu reduzieren (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223 zitiert nach Bortz & Döring, 2006, S. 138; Creswell, 2003, S. 18).

Im Gegensatz dazu greifen qualitative Methoden oft auf das interpretative Paradigma zurück, indem sie Daten aus der Realität in Form von Worten und Bildern sammeln. Sie berücksichtigen Forschungsdaten in Bezug auf ihren sozialen Kontext und leiten die Bedeutungen der untersuchten Phänomene ab (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223 zitiert nach Flick, 2014a; Neuman, 2014). Das Hauptziel qualitativer Forschung besteht darin, Beziehungen, Verbindungen und Beziehungen zu entdecken (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223 zitiert nach Kleining, 1982, S. 229), wobei Werkzeuge wie Interviews, audiovisuelle Aufnahmen, Dokumente, Transkriptionen, Bilder und Inhaltsanalysen zum Einsatz kommen (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223 zitiert nach Neuman, 2014, S. 176).

Quantitative und qualitative Methoden können in einem Mixed-Methods-Design komplementär eingesetzt werden. Dies bedeutet, dass die Kombination beider Methoden ein breiteres und umfassenderes Verständnis von Phänomenen ermöglicht (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223 zitiert nach Creswell & Clark, 2011; Jick, 1979; Kleining, 1982). Um die Forschungsobjekte und ihre definierenden Hypothesen angemessen auszuwählen und zu verstehen, sollten qualitative Methoden vor quantitativen Methoden angewendet werden (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223 zitiert nach Kleining, 1982). Nach der Validierung von Hypothesen durch quantitative Methoden kann qualitative Forschung Phänomene mit einem höheren Detaillierungsgrad erklären (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223 zitiert nach Flick, 2014b). Obwohl Forscher sich bewusst sind, dass die Kombination verschiedener Methoden die zuverlässigsten Ergebnisse für die Forschung bietet, sind quantitative Forschungsmethoden in Bezug auf gemischte Methoden im Interkulturellen Management weitaus häufiger anzutreffen (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223 zitiert nach Bortz & Döring, 2006, S. 302). Eine der wenigen Mixed-Methods-Studien in diesem Bereich ist die GLOBE-Studie (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223 zitiert nach House et al., 2004), die quantitative Umfragen mit nachfolgenden qualitativen Interviews mit Managern auf der ganzen Welt kombiniert (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 223).

## 6 ANALYSE

Der folgende Abschnitt stellt die detaillierte Analyse der Ergebnisse dar, die aus der systematischen Literaturrecherche zu interkulturellen Trainings für Auslandsaufenthalte gewonnen wurden. Zunächst werden die Daten aus den gesammelten wissenschaftlichen Artikeln präsentiert, gefolgt von einer Aufschlüsselung der Ergebnisse für jede Kategorie. Die Visualisierung und Beschreibung der Daten bilden die Grundlage für die anschließende Analyse, die darauf abzielt, wichtige Trends und Forschungslücken aufzuzeigen. Die Methodik, die zur Durchführung dieser Analyse verwendet wurde, wird in diesem Kapitel eingehend erläutert. Es ist wichtig anzumerken, dass eine systematische Analyse auf der Grundlage von wissenschaftlichen Artikeln nur eine mögliche Methode innerhalb dieses Bereichs ist. Dennoch bietet sie wertvolle Einblicke in die angewandten Forschungsmethoden, Forschungsparadigmen sowie die häufigsten Themen und Schlüsselwörter in der akademischen Literatur. Durch eine gründliche Untersuchung dieser Aspekte können relevante Erkenntnisse über den aktuellen Stand der Forschung gewonnen und potenzielle Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden.

### 6.1 Methodik

Für diese Masterarbeit wurde eine systematische Suche in der EBSCO-Datenbank durchgeführt, wobei die folgenden Suchbegriffe verwendet wurden: *Interkulturelles Training*, *Auslandsvorbereitung*, *Kultur*, *Interkulturelle Kompetenz*, *Auslandsentsendung* und *Interkulturelles Management*. Zusätzlich wurden auch die englischen Begriffe *Intercultural Training* und *Intercultural Competence* berücksichtigt. Es wurden insgesamt 50 wissenschaftliche Artikel ausgewählt. Der Zeitraum der Suche wurde auf die Jahre 1987 bis 2024 festgelegt, um einen umfassenden Überblick über die Entwicklung des Forschungsfeldes zu gewährleisten.

Die Auswahl der EBSCO-Datenbank wurde aufgrund ihrer umfangreichen Sammlung von wissenschaftlichen Artikeln und Fachzeitschriften im Bereich des Interkulturellen Managements getroffen. EBSCO bietet Zugang zu einer Vielzahl von relevanten Publikationen, die eine breite Palette von Forschungsergebnissen und -methoden abdecken.

Die Suchbegriffe wurden sorgfältig ausgewählt, um sicherzustellen, dass relevante Artikel identifiziert werden, die das Thema der interkulturellen Trainings für Auslandsaufenthalte abdecken. Die Suchstrategie wurde iterativ angepasst, um sicherzustellen, dass alle relevanten Artikel eingeschlossen wurden und keine wichtigen Quellen übersehen wurden.

Die Auswahl der Quellen erfolgte unter Berücksichtigung von spezifischen Inklusions- und Exklusionskriterien, um sicherzustellen, dass die ausgewählten Artikel relevante Einblicke in das Thema bieten, die Ziele der Masterarbeit unterstützen und eine breite Palette von Forschungsmethoden und –paradigmen abdecken. Für die Inklusion wurden Artikel ausgewählt, die sich mit Themen wie beispielsweise Interkulturellem Training, Interkulturellem Management, Studium im Ausland, Expatriates und Kultureller Kompetenz befassen. Die Quellen umfassten Artikel in englischer, deutscher und einen in portugiesischer Sprache. In einigen Fällen wurde auch auf Artikel mit nur einem verfügbaren Abstract zurückgegriffen. Für die Exklusion wurden Artikel ausgeschlossen, die hauptsächlich Themen wie Psychologie, Pflege, Altenheim, Migration, Flüchtlinge und Polizei behandeln, da sie nicht direkt zum Thema interkultureller Trainings für Auslandsaufenthalte passen.

Die Datenerhebung begann mit der Sammlung der ausgewählten Artikel, die anschließend in eine Excel-Tabelle exportiert wurden. Diese Excel-Tabelle wurde verwendet, um detaillierte Informationen zu jedem Artikel zu erfassen, darunter Journal, Jahr, Titel, Autor, Ausgabe, Schlüsselwörter, Thema, angewandte Forschungsmethode, Paradigma (falls erkennbar), Bezug zu den Kulturdimensionen nach Hall/Hofstede (sofern vorhanden) sowie das Ergebnis der Studie/des Artikels.

Die Themen der Artikel wurden qualitativ analysiert und klassifiziert, wobei besonderes Augenmerk auf die im Abstract und den Schlüsselwörtern genannten Themen gelegt

wurde. Diese qualitative Analyse ermöglichte es, die Bandbreite der behandelten Themen zu erfassen und relevante Muster und Trends zu identifizieren.

Die Klassifizierung der Forschungsmethoden und Paradigmen erfolgte auf der Grundlage des Modells von Burrell und Morgan (1979). Die Kategorisierung der Paradigmen erfolgte unter Berücksichtigung der grundlegenden Unterscheidungen zwischen funktionaler Analyse, interpretativem Ansatz, radikal humanistischem und radikal strukturalistischem Paradigma. Diese Einordnung basierte auf den grundlegenden theoretischen Ansätzen, die in den Artikeln präsentiert wurden und wurde verwendet, um die unterschiedlichen methodologischen und theoretischen Perspektiven innerhalb des Forschungsfeldes zu erfassen. Die Einteilung der Forschungsmethoden erfolgte anhand einer Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Methoden. Dabei wurden die Forschungsmethoden der ausgewählten Artikel anhand der Angaben der Autoren in den Abstracts und Methodik klassifiziert. In seltenen Fällen, in denen eine Mischung aus qualitativen und quantitativen Methoden angewendet wurde, wurden diese Artikel als gemischte Methoden klassifiziert. Diese Unterscheidung ermöglichte eine differenzierte Betrachtung der angewandten Forschungsmethoden innerhalb des Forschungsfeldes. Durch diese kombinierte Analyse der Themen und Paradigmen wurde eine umfassende und differenzierte Betrachtung der wissenschaftlichen Literatur zum Thema interkulturelle Trainings für Auslandsaufenthalte ermöglicht.

Zur statistischen Visualisierung und Analyse der Daten wurde Voyant Tools (Sinclair und Rockwell, 2019) verwendet. Die Daten wurden in Excel exportiert und mithilfe von Voyant Tools visualisiert, um die Entwicklung der Paradigmen und Themen grafisch darzustellen.

Um mögliche Verzerrungen oder Voreingenommenheit zu minimieren, wurde die Studie sorgfältig durchgeführt. Die Auswahl der Journale und die Methodik der Datenerhebung wurden kritisch reflektiert, um die Qualität und Genauigkeit der Ergebnisse sicherzustellen.

## 6.2 Ergebnisse

Die vorliegende Zusammenfassung präsentiert die Ergebnisse einer systematischen Literaturanalyse im Bereich interkultureller Trainings. In dieser Analyse werden die wichtigsten Erkenntnisse aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, um ein umfassendes Verständnis für die Forschung in diesem Bereich zu ermöglichen. Dabei werden die folgenden Kapitel berücksichtigt:

Das erste Unterkapitel beleuchtet die prominentesten Themen, die in den untersuchten Artikeln zu interkulturellen Trainings präsent sind, sowie die Autoren, die diese Themen maßgeblich beeinflussen. Dabei werden die Schlüsselthemen identifiziert, die in der Forschung besonders häufig diskutiert werden, sowie die Autoren, die maßgeblich zur Entwicklung dieses Forschungsfelds beigetragen haben. Im zweiten Unterkapitel werden die vorherrschenden Forschungsparadigmen beleuchtet, wobei ein besonderer Fokus auf ihrer Anwendung in Bezug auf interkulturelle Trainings liegt. Im nächsten Abschnitt wird der Bezug zu den Arbeiten von Hofstede und Hall analysiert, um zu verstehen, inwieweit diese Theoretiker in der aktuellen Forschung präsent sind und welche Auswirkungen ihr Werk auf das Feld der interkulturellen Trainings hat. Das vierte und letzte Kapitel analysiert die angewandten Forschungsmethoden in der interkulturellen Trainingsforschung. Dabei werden die verschiedenen Methoden untersucht, die in der Literatur verwendet werden, um Erkenntnisse zu gewinnen und die Qualität der Forschung zu bewerten. Durch eine Präsentation der Daten und die Verwendung von Visualisierungen wird eine klarere Darstellung der Forschungsergebnisse ermöglicht, um eine fundierte Diskussion über die gegenwärtigen Trends und Entwicklungen im Bereich interkultureller Trainings zu erleichtern.

### 6.2.1 Forschungsthemen und Autoren

Die fünf am häufigsten auftretenden Termini sind *cultural* mit 1760 Treffern, *training* (1270), *intercultural* (953), *culture* (952) und *international* (536). Darüber hinaus werden

die zwanzig am häufigsten genannten Themen in einem Kreisdiagramm (vgl. Abb. 6) dargestellt. Es ist zu erkennen, dass das Thema *Interkulturelles Training* mit 19% den höchsten Anteil an Erwähnungen aufweist. An zweiter Stelle folgt *Interkulturelle Kompetenz* mit 13%, gefolgt von *Interkultureller Kommunikation* mit 10%, *Kulturelle Unterschiede* mit 9%. Sowohl *Globale Manager* als auch *Multikulturalismus/Interkulturalität* weisen ebenfalls einen Anteil von 6% auf und belegen den gleichen Rang und somit auf Platz fünf.

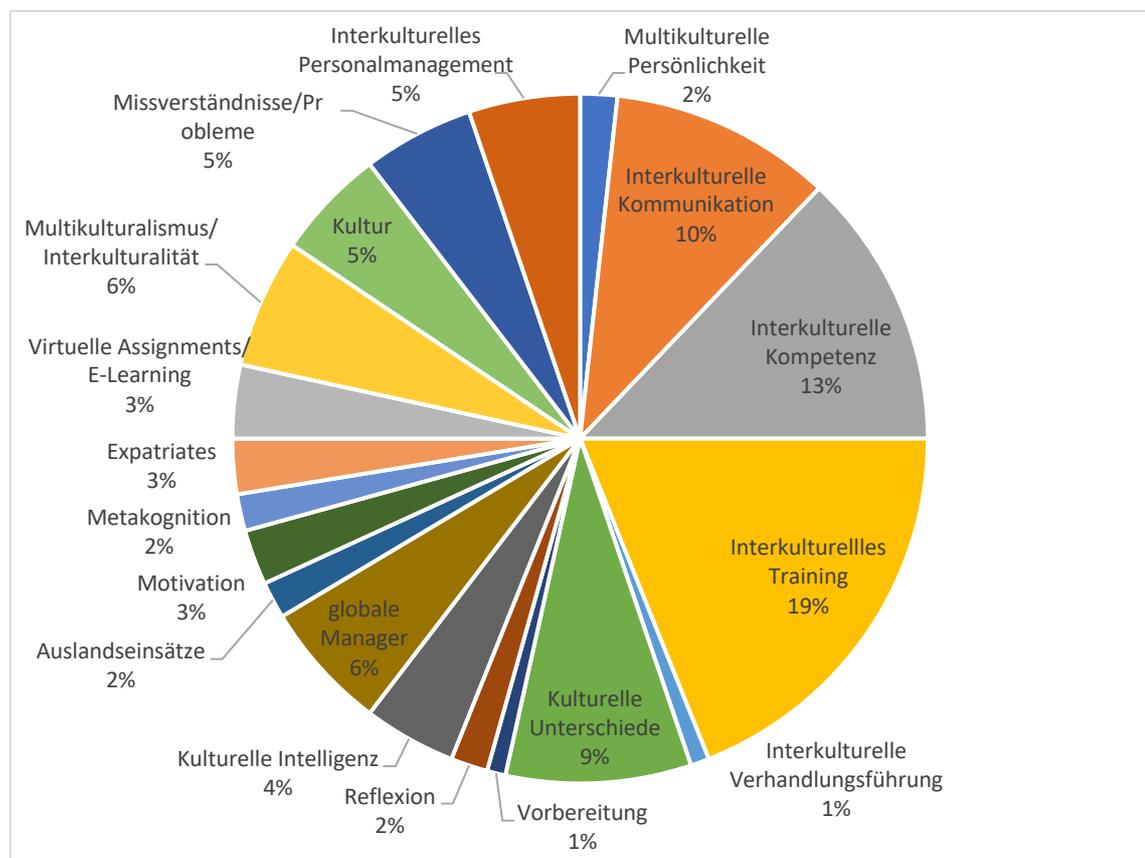


Abbildung 6: Die zwanzig meistgenannten Themen

Es ist bemerkenswert, dass die häufigsten Termini fast identisch mit den Top 5 Themen sind, wobei lediglich der Begriff *international* nicht direkt unter den Themen aufgeführt ist. Diese Beobachtung wirft ein interessantes Licht auf die Schwerpunkte und Kernthemen im Bereich interkultureller Trainings für Auslandsaufenthalte. Die Tatsache,

dass die am häufigsten verwendeten Begriffe eng mit den Top 5 Themen übereinstimmen, deutet darauf hin, dass diese Begriffe nicht nur häufig auftauchen, sondern auch eine zentrale Rolle in der Forschung zu diesem Thema spielen. Dies legt nahe, dass ein gründliches Verständnis und eine erfolgreiche Bewältigung von interkulturellen Herausforderungen wie interkultureller Kommunikation und kulturellen Unterschieden von entscheidender Bedeutung sind. Die Abwesenheit des Begriffs *international* als eines der Top-Themen mag zunächst überraschend erscheinen. Möglicherweise ist jedoch das Konzept der Internationalität implizit in den diskutierten Kontexten enthalten und wird daher nicht separat als eigenständiges Thema aufgeführt. Dies verdeutlicht die Komplexität und die vielschichtigen Aspekte von interkulturellen Trainings für Auslandsaufenthalte, die eine gründliche Vorbereitung und Sensibilität erfordern, um erfolgreiche interkulturelle Interaktionen zu ermöglichen.

Bei einer näheren Betrachtung der Autoren in diesem systematischen Literaturüberblick fällt auf, dass lediglich fünf Autoren mehr als einmal erwähnt werden: Earlay, Romani, Holtbrügge, Szkudlarek und Thomas (vgl. Abb. 7). Interessanterweise lassen sich alle fünf Autoren ihren spezifischen Themengebieten zuordnen, was die Validität der Top-5-Auswahl bestätigt. Im Detail betrachtet fällt auf, dass der Begriff *international* in den Arbeiten der Autoren unterschiedlich verwendet wird. Während er bei Thomas direkt als eigenständiges Thema erscheint, findet sich bei den anderen Autoren eine indirekte Verwendung. Dies könnte darauf hinweisen, dass der Begriff in verschiedenen Kontexten und in Verbindung mit anderen Themen behandelt wird, anstatt als eigenständiges Forschungsgebiet betrachtet zu werden. Diese Vielseitigkeit verdeutlicht die Breite und Komplexität des Begriffs *international* und unterstreicht die Notwendigkeit einer differenzierten Analyse, um die verschiedenen Bedeutungen und Zusammenhänge zu erfassen. Es betont ebenfalls noch einmal, dass Ergebnis von weiter oben.

Eine gründlichere Analyse der Autoren ergibt, dass die Mehrheit von ihnen aus Institutionen in den USA und Deutschland stammt (vgl. Abb. 8). Hierbei ist zu beachten, dass Deutschland als Teil Europas betrachtet wird, was die Tendenz zu einer europäisch-amerikanischen Präsenz in der Forschung zeigt. Interessanterweise verteilen sich die restlichen Autoren auf eine breite Palette von Ländern in Europa, von England bis hin nach Australien und sogar bis nach Indien (vgl. Abb. 8). Diese vielfältige Herkunft der

Autoren deutet darauf hin, dass interkulturelle Trainings weltweit Interesse finden, jedoch noch nicht in der Tiefe untersucht wurden, wie es diese Analyse nahelegt.

<b>Autor</b>	<b>Aufführung</b>	<b>Institution</b>	<b>Themengebiete</b>
Alexander Thomas	4	Universität Regensburg; Institut für Psychologie	Interkulturelle Kompetenz, Interkulturelles Training, Internationalisierung, Globalisierung, Unternehmen, Manager, Methoden, Kulturstandards, Interkulturelle Kommunikation, Soziokulturelle Faktoren
P. Christopher Earley	2	London Business School & University of Arizona	Kulturelle Intelligenz, Ausland, Interkulturelles Training, Manager, Interkulturelle Kompetenz, Motivation, Kulturanpassung, Leistung
Dirk Holtbrügge	2	Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg	Virtuelle Einsätze, Interkulturelle Trainings, Interkulturelles Lernen, E-Learning, Motivation, kulturelle Intelligenz, Studium im Ausland
Laurence Romani	2	Centre for Advanced Studies in Leadership, Stockholm School of Economics	Interkulturelles Management, Kulturen, Reflexivität, Rasse, Geschlecht, Ethnische Identität, Verantwortung,
Betina Szkudlarek	2	University of Sydney Business School	Expatriates, Interkulturelles Training, Rückkehr, Interkulturelles Management, Kulturen, Reflexivität, Rasse, Geschlecht

*Abbildung 7: Top fünf Autoren mit den meisten Erwähnungen*

Die Dominanz von Autoren aus den USA und Deutschland in der interkulturellen Trainingsforschung könnte auf die Forschungstraditionen und -schwerpunkte dieser Länder zurückzuführen sein. Insbesondere die Stärke der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in diesen Ländern könnte eine Erklärung für ihre hohe Anzahl an

Forschern in diesem Bereich bieten. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Rolle der Sprache bei der Auswahl der Autoren. Forschungsarbeiten in anderen Sprachen sind möglicherweise weniger sichtbar, was erklären könnte, warum Autoren aus englischsprachigen Ländern überrepräsentiert sind. Zudem wurde sich in der Analyse hauptsächlich auf deutsch- und englischsprachige Artikel konzentriert. Darüber hinaus könnten kulturelle Unterschiede und Perspektiven die Vielfalt der Ansätze in der Forschung beeinflussen. Autoren aus verschiedenen Ländern bringen unterschiedliche kulturelle Hintergründe und Erfahrungen ein, die sich in ihren Forschungsansätzen widerspiegeln. In Bezug auf zukünftige Entwicklungen und Potenziale könnte die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung dazu führen, dass interkulturelle Trainings auch aus anderen Teilen der Welt stammen. Dies könnte zu einer breiteren und vielfältigeren Forschungslandschaft führen, die verschiedene Perspektiven und Ansätze umfasst.

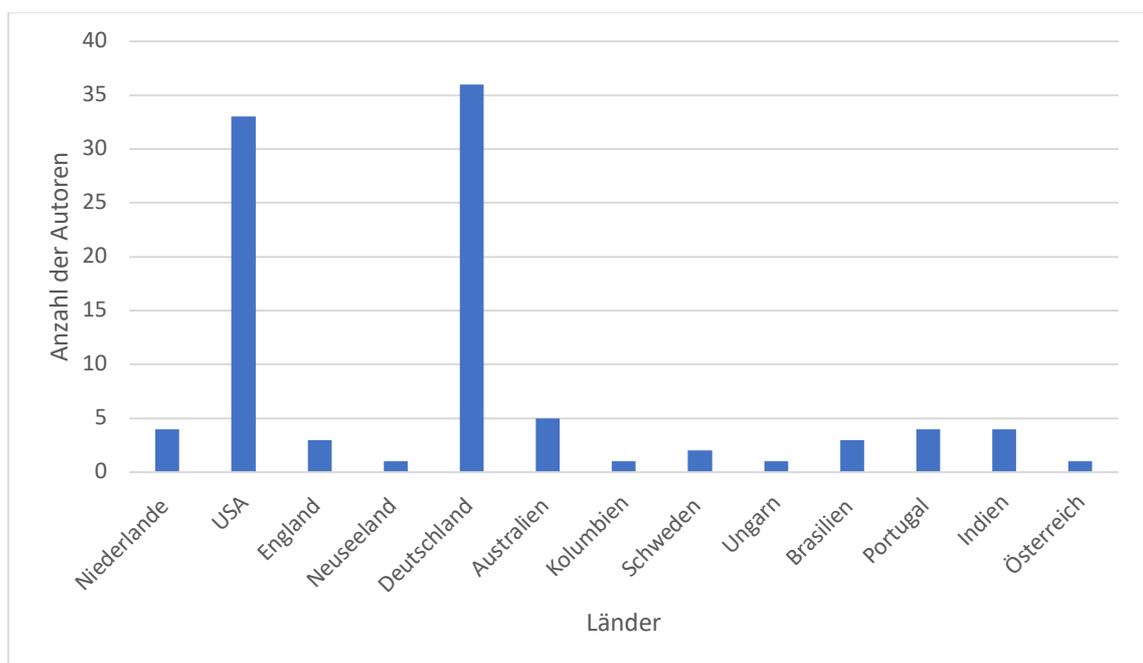


Abbildung 8: Verteilung der Autoren nach Herkunftsinstitution

## 6.2.2 Forschungsparadigmen

Im Fokus dieser Untersuchung liegt nun die Analyse der Forschungsparadigmen nach Burrell und Morgan. Dabei wird deutlich, dass der interpretative Ansatz mit 46% und der funktionalistische Ansatz mit 42% die am häufigsten verwendeten Forschungsansätze darstellen. Der radikal humanistische Ansatz hat einen geringen Anteil von 10% und der radikal strukturalistische Ansatz ist nur einmal in einem Artikel vertreten und deckt somit 2% ab (vgl. Abb. 9). Folglich dominiert der interpretative Ansatz in den Untersuchungen zu interkulturellen Trainings. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit früheren Studien von Gioia und Pitre (1990), Primecz et al. (2009) sowie Romani et al. (2018), die darauf hinweisen, dass Beiträge zu allen vier Paradigmen existieren. Allerdings zeigt sich hier eine klare Dominanz des interpretativen Paradigmas, was im Gegensatz zu den Erwartungen steht, die aus den früheren Studien hervorgegangen sind. Diese hatten darauf hingewiesen, dass das positivistische Paradigma vorherrschend sei. Obwohl der interpretative und der funktionale Ansatz nahezu gleichauf liegen, besteht ein geringfügiger Unterschied von 4%. Ein interaktives Zusammenspiel zwischen den Paradigmen ist nur bei zwei Artikeln erkennbar, die sich auf eine Mischung von zwei Paradigmen stützen. Diese beiden Artikel stammen von Earley & Peterson, 2004 und Loaiza et al., 2016 und beinhalten eine Kombination aus dem funktionalen und radikal humanistischen Paradigma sowie aus dem funktionalen und interpretativen Paradigma.

Die Zuordnung des Artikels *The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager* zu einer Mischung aus dem funktionalen und radikal humanistischen Paradigma basiert auf der Betonung der Effektivität und Anpassungsfähigkeit von interkulturellen Trainingsmethoden für globale Manager (funktionale Analyse) sowie auf der Berücksichtigung individueller Unterschiede menschlicher Fähigkeiten und der Notwendigkeit einer ganzheitlichen Herangehensweise (radikal humanistische Analyse). Der Artikel *Gestão internacional de recursos humanos: Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros* kann als eine Mischung aus den Paradigmen der funktionalistischen und interpretativen Perspektiven nach Burrell und Morgan klassifiziert werden. Die funktionalistische Perspektive wird durch die Betonung der Notwendigkeit einer ganzheitlichen

Herangehensweise an die Expatriierung und das internationale Personalmanagement sowie durch die Identifizierung von Herausforderungen und Empfehlungen für die Praxis vertreten. Die interpretative Perspektive zeigt sich in der Verwendung qualitativer Forschungsmethoden wie Tiefeninterviews und der Analyse von Interviewdaten, um Einblicke in die Erfahrungen und Herausforderungen der Expatrierten zu gewinnen. Durch die Kombination dieser beiden Perspektiven scheint die Studie verschiedene Aspekte der Realität zu erfassen und sowohl theoretische Erklärungen als auch praktische Implikationen für das Management internationaler Ressourcen zu liefern.

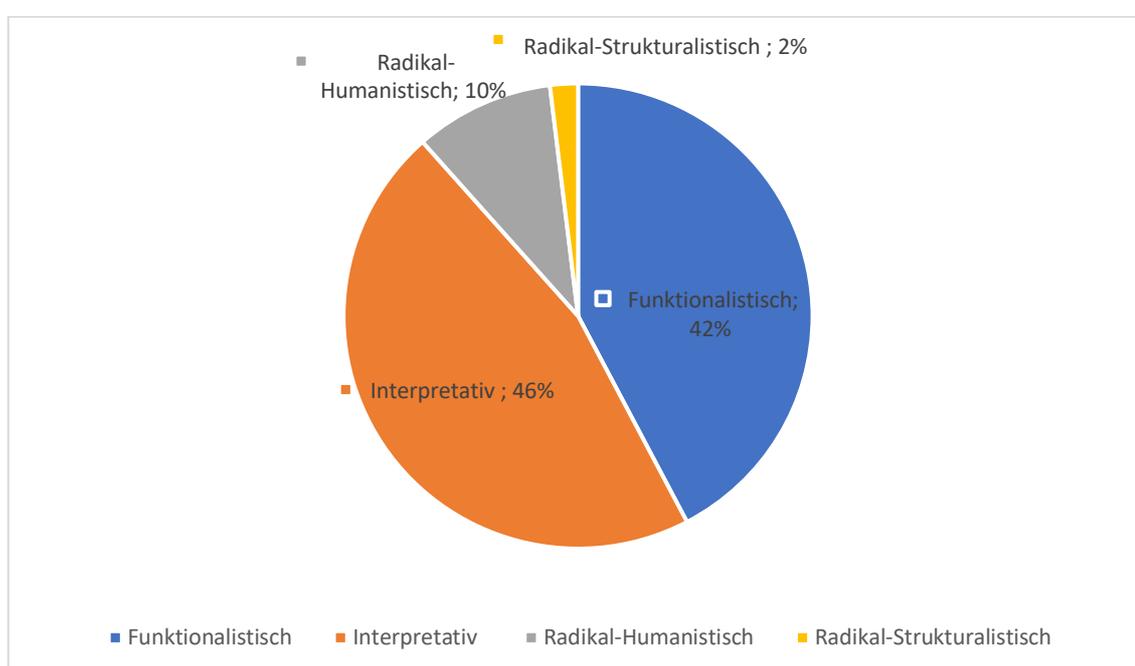


Abbildung 9: Verteilung der Paradigmen in der Literaturübersicht

Beide Artikel illustrieren eine Art Integration der funktionalistischen und interpretativen Paradigmen beziehungsweise funktionalistischen und radikal humanistischen Paradigmen, indem die Elemente beider Ansätze kombiniert werden, wie es Mahadevan 2013; Primecz et al., 2009 und Romani et al., 2018 vorgeschlagen haben. Diese synchrone Verwendung ermöglicht eine umfassendere Betrachtung des Untersuchungsgegenstands, da sowohl quantitative als auch qualitative Methoden genutzt werden, um verschiedene Aspekte zu erfassen. Dies führt zu einer breiteren

Palette von Erkenntnissen, die sowohl theoretische als auch praktische Implikationen für die Gestaltung und Durchführung interkultureller Trainings bieten. Trotz dieser Verschmelzung bleibt jedoch eine Diskrepanz zwischen den Paradigmen bestehen (Gioia und Pitre, 1990; Primecz et al., 2009; Romani et al., 2018), da dies nur in zwei analysierten Artikeln beobachtet wurde. Dies reicht nicht aus, um zu dem Schluss zu gelangen, dass die Diskrepanz zwischen den Ansätzen nicht mehr existiert, da sie in der Gesamtheit der Forschungsliteratur weiterhin bestehen könnte. An dieser Stelle ist eine weitere Untersuchung erforderlich, um festzustellen, ob und wie weit die Integration unterschiedlicher Paradigmen in der Forschungspraxis Interkultureller Trainings vorangeschritten ist.

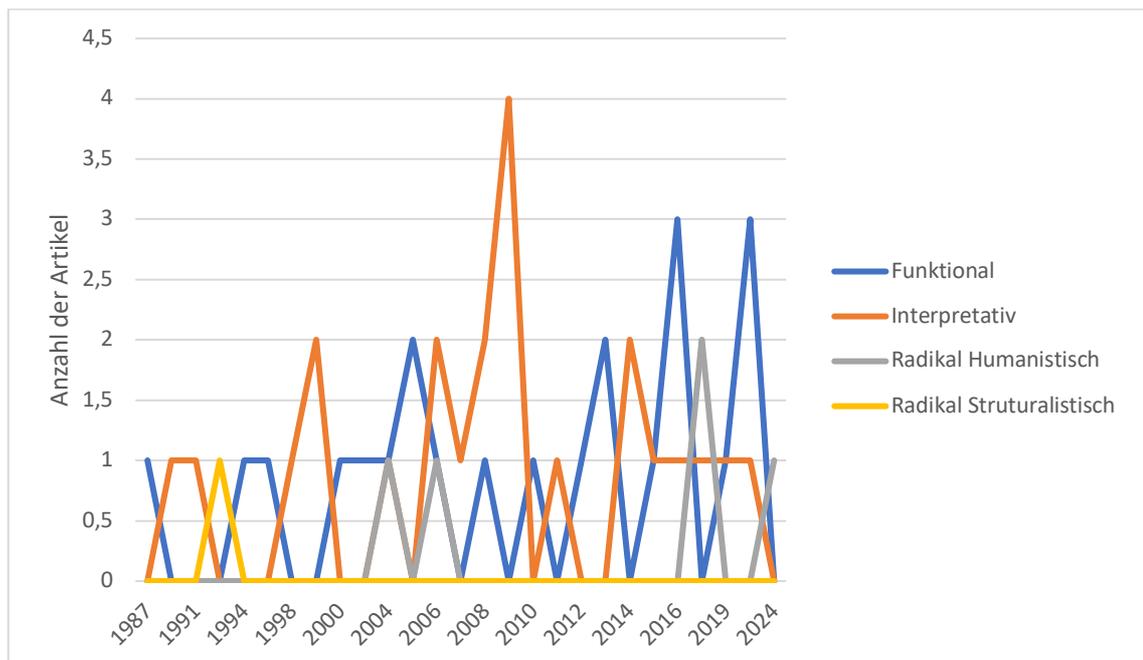


Abbildung 10: Zeitliche Entwicklung Forschungsparadigmen

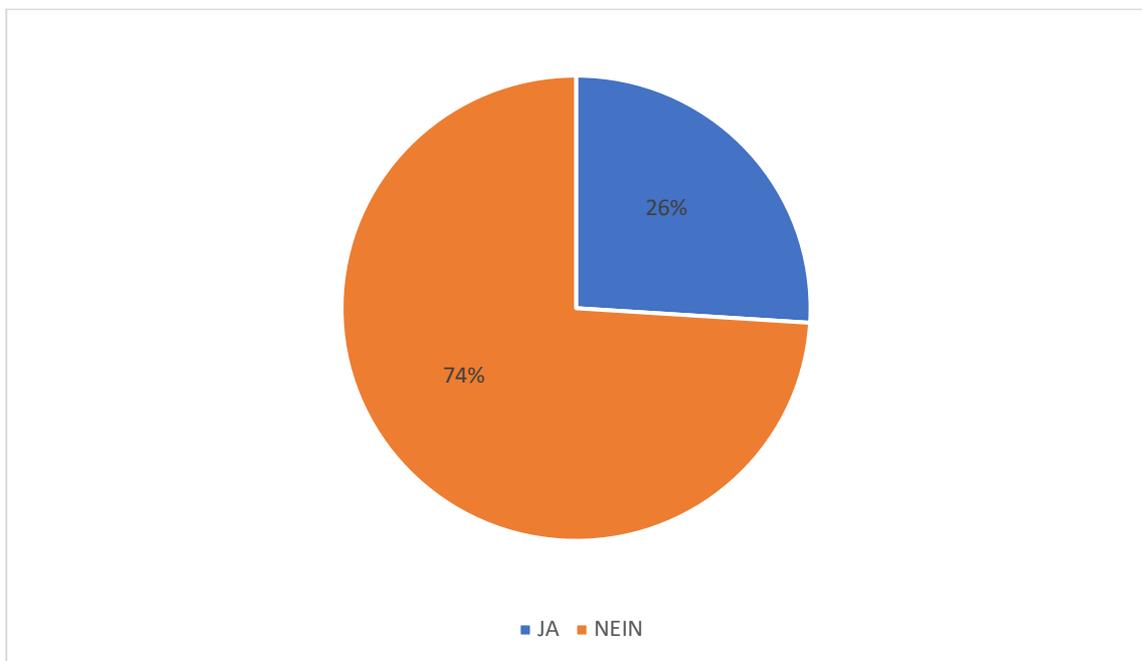
In der zeitlichen Entwicklung der Forschungsparadigmen wird erneut deutlich, dass das interpretative Paradigma vorherrschend ist. Im Jahr 2009 erreichte es seinen Höhepunkt mit vier Artikeln (vgl. Abb. 10). In den folgenden Jahren ist ein allmählicher Rückgang zu beobachten. Besonders bemerkenswert ist, dass zeitgleich mit dem Höhepunkt des interpretativen Paradigmas das funktionale Paradigma abnahm. Danach folgte eine Phase, in der beide Paradigmen relativ gleich vertreten waren. Ab 2016 ist ein Trend hin zum

funktionalistischen Paradigma zu erkennen, wie es auch von Brannen und Doz (2010), Phillips und Sackmann (2015) sowie Primecz et al. (2009) beschrieben wurde. Möglicherweise ist diese Tendenz mit der vorherrschenden Auffassung in der wissenschaftlichen Gemeinschaft von positivistisch-quantitativen Methodologien als der alleinigen Quelle wissenschaftlicher Genauigkeit verbunden, was diesen Methoden einen höheren Stellenwert in der wissenschaftlichen Legitimität verleiht (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 230 zitiert nach Babones 2015; Donaldson, 2003; Niedzwetzki, 1984). Das radikal strukturalistische Paradigma ist nur einmal im Jahr 1992 vertreten. Das radikal humanistische Paradigma erreichte 2018 seinen Höhepunkt, möglicherweise aufgrund eines Rückgangs des interpretativen Paradigmas. In diesem Zusammenhang wird erneut deutlich, dass interpretative und funktionalistische Paradigmen die vorherrschenden Ansätze in der Erforschung interkultureller Trainings darstellen.

### **6.2.3 Einbezug von Hofstede und Hall**

In dem folgenden Kreisdiagramm (vgl. Abb. 11) ist ersichtlich, dass in der Mehrheit der Artikel kein Bezug zu den Werken von Hall und Hofstede hergestellt wird (74%). Lediglich ein Viertel der Literatur bezieht sich direkt auf die Arbeiten der beiden Autoren (26%). Es ist von Bedeutung anzumerken, dass in einigen Fällen lediglich der Abstract der Artikel zugänglich war, wodurch eine eingehende Analyse bezüglich der Bezugnahme auf Hall oder Hofstede nicht durchführbar war. Diese Beschränkung der verfügbaren Informationen hat natürlich Auswirkungen auf das resultierende Gesamtbild. Jedoch wirft diese Feststellung interessante Fragen bezüglich der zugrunde liegenden Forschungsparadigmen und angewandten Forschungsmethoden auf. Die Dominanz von Artikeln, die keinen direkten Bezug zu Hall und Hofstede herstellen, könnte darauf hinweisen, dass andere Theorien, Modelle oder Ansätze zur Erklärung und Analyse interkultureller Trainings bevorzugt werden. Dies könnte auf eine Vielfalt von Faktoren zurückzuführen sein, darunter möglicherweise die Präferenz bestimmter Forschungsparadigmen. Wie bereits erwähnt, werden Hofstedes Forschungen dem

positivistischen Paradigma zugeordnet (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 222). Angesichts der vorherrschenden Interpretationsorientierung in der untersuchten Literatur ist es folglich naheliegend, dass Hofstede in den meisten Texten nicht erwähnt wird. Zusammenfassend verdeutlicht das Diagramm, dass zahlreiche interkulturelle Trainings anderen theoretischen Ansätzen und Methoden folgen, die möglicherweise keine direkte Verbindung zu den Arbeiten von Hall oder Hofstede aufweisen. Diese Beobachtung legt nahe, dass in der Praxis eine Vielzahl von Theorien und Methoden zur Anwendung kommen, um interkulturelle Trainings durchzuführen, was auf die komplexe und vielfältige Landschaft der interkulturellen Trainingspraxis hinweist.



*Abbildung 11: Präsenz von Hofstede und Hall*

## 6.2.4 Forschungsmethoden

Im folgenden Abschnitt werden die angewandten Forschungsmethoden genauer untersucht. Die Verteilung der Methoden zeigt, dass qualitative Ansätze mit einem Anteil von 66% dominieren. Quantitative Methoden machen 30% aus, während eine Kombination aus beiden Methoden den letzten Platz mit 4% belegt (vgl. Abb. 12). Diese Ergebnisse spiegeln die klare Vorherrschaft qualitativer Methoden wider, was mit den Ergebnissen bezüglich der Forschungsparadigmen übereinstimmt.

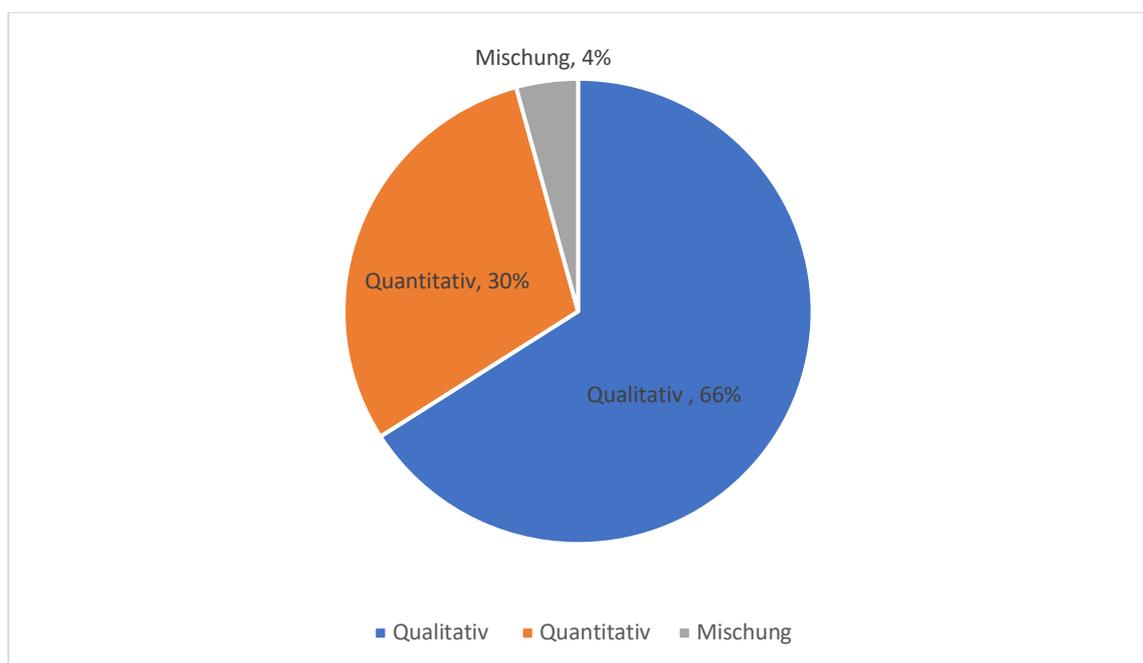


Abbildung 12: Methodenverteilung

Bei genauerer Analyse der zeitlichen Verteilung der angewandten Forschungsmethoden (vgl. Abb. 13) wird erneut die Dominanz qualitativer Methoden deutlich. Von 2004 bis 2009 stieg der Einsatz qualitativer Methoden an und erreichte seinen Höhepunkt. Danach war ein leichter Rückgang bis 2016 zu verzeichnen, gefolgt von einem erneuten Anstieg im Jahr 2018 auf drei Artikel. Ab 2020 zeigt sich jedoch ein Abwärtstrend, da die quantitative Forschungsmethode an Bedeutung gewinnt. Dies deutet auf eine Verschiebung hin zu quantitativen Methoden gegen Ende des untersuchten Zeitraums. Die Kombination verschiedener Forschungsmethoden wurde nur in den Jahren 2006 und 2010 beobachtet. Dies verdeutlicht erneut, dass trotz der Empfehlungen zur Kombination

von Forschungsmethoden (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 233 zitiert nach Brannen und Doz, 2010; Flick, 2014b; Jick, 1979) in den Sozialwissenschaften gemischte Methoden nur selten angewendet werden. Die geringe Nutzung von Forschungsdesigns mit gemischten Methoden kann auf die Komplexität der Integration beider Ansätze zurückgeführt werden, die von Forschenden ein hohes Maß an Fachkenntnissen sowohl in quantitativen als auch qualitativen Methoden erfordert und somit eine erhebliche Herausforderung für Einzelpersonen darstellt (vgl. Barmeyer et al., 2019, S. 233).

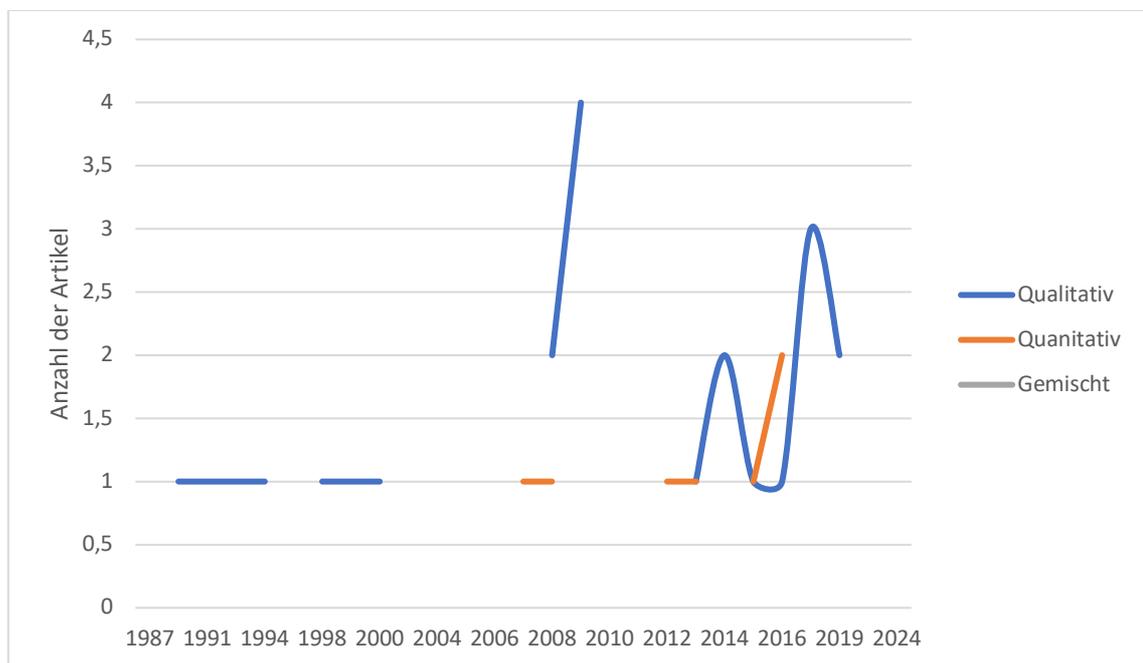


Abbildung 13: Zeitliche Entwicklung Forschungsmethoden

Das Diagramm zeigt, dass die Veränderungen der Forschungsmethoden ähnlich verlaufen wie bei den Forschungsparadigmen. Die Dominanz qualitativer Methoden in den angewandten Forschungsmethoden lässt sich durch mehrere Gründe erklären. Erstens ermöglichen qualitative Ansätze eine tiefere und umfassendere Erfassung komplexer Phänomene, insbesondere in Bereichen wie interkulturelles Training, die von Natur aus vielschichtig und subjektiv sind. Durch offene Interviews, teilnehmende Beobachtungen und andere qualitative Techniken können Forscher ein tieferes Verständnis für die Erfahrungen, Einstellungen und Wahrnehmungen der Beteiligten gewinnen, was für die Entwicklung effektiver interkultureller Trainingsmethoden entscheidend ist. Zweitens bieten qualitative Methoden Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um den spezifischen

Kontext und die Bedürfnisse der Teilnehmer zu berücksichtigen. In interkulturellen Trainingsprogrammen können verschiedene kulturelle Hintergründe und individuelle Unterschiede berücksichtigt werden, um maßgeschneiderte Trainingsansätze zu entwickeln, die auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten sind. Drittens ermöglichen qualitative Methoden die Erfassung von Kontextinformationen und die Exploration von Zusammenhängen zwischen verschiedenen Variablen auf einer tieferen Ebene. Dies ist besonders wichtig, um komplexe kulturelle Phänomene und deren Auswirkungen auf das interkulturelle Training zu verstehen. Indem qualitative Forschung die menschliche Dimension hervorhebt und individuelle Erfahrungen in den Vordergrund stellt, kann sie zu einer fundierten Gestaltung von interkulturellen Trainingsprogrammen beitragen. Trotz der Vorteile qualitativer Methoden gibt es auch Herausforderungen bei ihrer Anwendung. Die Interpretation und Analyse qualitativer Daten benötigen oft mehr Zeit und Ressourcen im Vergleich zu quantitativen Ansätzen. Darüber hinaus können subjektive Einschätzungen und Vorurteile des Forschers die Ergebnisse beeinflussen, was eine sorgfältige Reflexion und Validierung erfordert. Trotz dieser Herausforderungen bleiben qualitative Methoden aufgrund ihres Potenzials, tiefgehende Einblicke und Verständnisse zu liefern, ein wichtiger Bestandteil der interkulturellen Trainingsforschung.

## 7 SCHLUSSBETRACHTUNG

Wie eingangs beschrieben bieten interkulturelle Trainings einen enormen Mehrwert für Unternehmen, aber auch Einzelpersonen. Die Bedeutung interkultureller Trainings manifestiert sich in ihrer Fähigkeit, grundlegende Kompetenzen zu vermitteln, die für den Erfolg in einer globalisierten Welt unabdingbar sind. Diese Schulungen spielen eine entscheidende Rolle, um ein tiefgreifendes Kulturverständnis zu entwickeln, welches nicht nur Unterschiede fokussiert, sondern auch gemeinsame Werte, Normen und Verhaltensweisen berücksichtigt.

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Förderung effektiver Kommunikationsstrategien, die den Teilnehmern helfen, Missverständnisse zu vermeiden und klare, respektvolle Interaktionen zu gestalten. Konfliktprävention und -lösung, basierend auf kulturellem Verständnis, stehen ebenfalls im Fokus dieser Schulungen. Die Bedeutung interkultureller Trainings zeigt sich auch in der Entwicklung von Fähigkeiten für Teamarbeit und Führung in multikulturellen Kontexten. Sie tragen dazu bei, kulturelle Sensibilität zu steigern und Vorurteile sowie Stereotypen abzubauen.

Des Weiteren sind interkulturelle Trainings entscheidend für die erfolgreiche Gestaltung internationaler Geschäftsbeziehungen. Sie fördern das Vertrauen zwischen Partnern aus verschiedenen Kulturen und bereiten Menschen darauf vor, im Ausland zu arbeiten oder zu studieren. Insgesamt tragen interkulturelle Trainings dazu bei, die Herausforderungen der globalen Zusammenarbeit zu bewältigen und eine Weltanschauung zu fördern, die von Respekt, Offenheit und kultureller Sensibilität geprägt ist. Diese Punkte verdeutlichen noch einmal die Forschungsrelevanz zu diesem Thema.

Die vorliegende Masterarbeit befasste sich mit der Analyse der Entwicklung und Anwendung interkultureller Trainings für Auslandsaufenthalte. Durch eine systematische Untersuchung von wissenschaftlichen Artikeln wurde ein umfassendes Verständnis für die Forschungslandschaft in diesem Bereich erlangt. Die Analyse ermöglichte wichtige Einblicke in die behandelten Themen, angewandten Forschungsparadigmen und Methoden im Bereich interkultureller Trainings. In diesem Zusammenhang stellten sich folgende Fragen:

1. Welche methodischen Ansätze werden in der interkulturellen Trainingsforschung für Auslandsaufenthalte am häufigsten verwendet und wie variieren sie in Bezug auf ihre Anwendbarkeit?
2. Inwiefern prägen die Paradigmen der interkulturellen Trainingsforschung die Auswahl der Forschungsmethoden und die Interpretation der Ergebnisse?
3. Welche praktischen Implikationen können aus den Ergebnissen der Forschung für die Gestaltung von interkulturellen Trainingsprogrammen im deutsch-türkischen Kontext abgeleitet werden und wie können sie zur Optimierung dieser Programme beitragen?

Die Analyse der methodischen Ansätze in der interkulturellen Trainingsforschung für Auslandsaufenthalte zeigt eine Vielzahl von Herangehensweisen. Insgesamt wurden qualitative Ansätze am häufigsten verwendet, was darauf hindeutet, dass Forscher ein starkes Interesse an der Erfassung von individuellen Erfahrungen und subjektiven Perspektiven haben. Diese qualitative Ausrichtung ermöglicht es, komplexe kulturelle Phänomene und die damit verbundenen Herausforderungen für Personen, die ins Ausland entsandt werden, besser zu verstehen. Durch offene Interviews, teilnehmende Beobachtungen und andere qualitative Techniken können Forscher ein tieferes Verständnis für die Erfahrungen, Einstellungen und Wahrnehmungen der Beteiligten gewinnen. Quantitative Ansätze wurden weniger häufig verwendet, jedoch sind sie immer noch relevant, insbesondere wenn es um die Messung der Effektivität von interkulturellen Trainingsmethoden geht. Die Kombination aus beiden Ansätzen wurde nur in einem kleinen Prozentsatz der untersuchten Artikel angewendet, was darauf hindeutet, dass Forscher verschiedene methodische Ansätze wählen, um ein umfassendes Bild der Thematik zu erfassen.

Die Paradigmen der interkulturellen Trainingsforschung spielen eine entscheidende Rolle bei der Auswahl der Forschungsmethoden und der Interpretation der Ergebnisse. Der interpretative Ansatz und der funktionalistische Ansatz wurden am häufigsten verwendet, und dies spiegelte sich auch in der Wahl der Forschungsmethoden wider. Qualitative Methoden wurden häufig im Rahmen des interpretativen Paradigmas angewendet, während quantitative Methoden eher im funktionalistischen Kontext zum Einsatz kamen. Diese Paradigmen beeinflussen auch die Interpretation der Ergebnisse. Der interpretative

Ansatz ermöglicht eine tiefere Analyse individueller Erfahrungen und kultureller Dynamiken, während der funktionalistische Ansatz oft auf die Effektivität und Anpassungsfähigkeit von Trainingsmethoden fokussiert ist. Durch die Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Perspektiven können Forscher ein ausgewogeneres Verständnis für die Herausforderungen und Möglichkeiten interkultureller Trainings entwickeln.

Die Forschungsergebnisse bieten wertvolle Einblicke für die Gestaltung interkultureller Trainingsprogramme im deutsch-türkischen Kontext und tragen dazu bei, bestehende Programme zu optimieren. Insbesondere zeigen die Ergebnisse, dass interkulturelle Trainings in diesem Kontext eine ganzheitliche und kontextspezifische Herangehensweise erfordern. Diese Erkenntnis spiegelt sich in der Betonung der kulturellen Vielfalt und der individuellen Unterschiede wider, die bei der Gestaltung von Trainingsprogrammen berücksichtigt werden müssen. Ein wichtiger Aspekt, der sich aus den Forschungsergebnissen ergibt, ist die Bedeutung einer praxisorientierten Ausrichtung der Trainingsprogramme. Es wird deutlich, dass theoretische Konzepte und Modelle zwar als Grundlage dienen können, jedoch müssen sie an die konkreten Bedürfnisse und Herausforderungen der Teilnehmer im deutsch-türkischen Kontext angepasst werden. Dies könnte beispielsweise die Integration von Fallstudien, Rollenspielen oder Gruppendiskussionen beinhalten, die es den Teilnehmern ermöglichen, ihre interkulturellen Fähigkeiten in realistischen Szenarien zu entwickeln und zu erproben. Des Weiteren legen die Forschungsergebnisse nahe, dass interkulturelle Trainingsprogramme im deutsch-türkischen Kontext eine stärkere Betonung auf die Vermittlung von interkultureller Sensibilität und Empathie legen sollten. Dies könnte durch gezielte Übungen zur Reflexion eigener kultureller Vorurteile und Stereotypen erreicht werden, sowie durch die Förderung eines offenen Dialogs und einer respektvollen Kommunikation zwischen den Teilnehmern verschiedener kultureller Hintergründe. Zusätzlich weisen die Ergebnisse darauf hin, dass eine kontinuierliche Evaluation und Anpassung der Trainingsprogramme essenziell sind, um deren Effektivität langfristig zu gewährleisten. Dies könnte die regelmäßige Überprüfung der Trainingsinhalte, -methoden und -ziele sowie das Einbeziehen von Feedback der Teilnehmer umfassen, um sicherzustellen, dass die Programme den sich verändernden Anforderungen und Bedürfnissen der Teilnehmer gerecht werden. Insgesamt bieten die Forschungsergebnisse wichtige Impulse für die Weiterentwicklung interkultureller Trainingsprogramme im

deutsch-türkischen Kontext und tragen dazu bei, eine effektive interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern. Durch die Berücksichtigung dieser Ergebnisse können Organisationen und Bildungseinrichtungen maßgeschneiderte Trainingsangebote entwickeln, die den spezifischen Anforderungen und Herausforderungen in diesem interkulturellen Kontext gerecht werden.

Die Ergebnisse dieser Arbeit haben wichtige Implikationen für die Theorie und Praxis interkultureller Trainings. Die Identifizierung dominanter Forschungsparadigmen und angewandter Methoden trägt dazu bei, das Verständnis für die unterschiedlichen Ansätze und Strategien in interkulturellen Trainings zu vertiefen. Darüber hinaus legen die Ergebnisse nahe, dass die Praxis interkultureller Trainings zunehmend andere theoretische Ansätze und Methoden bevorzugt als die von Hofstede und Hall entwickelten Modelle.

Trotz sorgfältiger Methodik gibt es einige Einschränkungen, die in dieser Studie berücksichtigt werden müssen. Die Auswahl der Artikel könnte möglicherweise bestimmte Perspektiven oder Ansätze vernachlässigt haben, was die Repräsentativität der Ergebnisse beeinträchtigen könnte. Darüber hinaus basierte die Klassifizierung der Forschungsparadigmen und Methoden auf den Angaben der Autoren, was zu einer gewissen Subjektivität führen könnte. Zusätzlich zu den in dieser Arbeit behandelten Aspekten zeigen die identifizierten Forschungslücken wichtige Bereiche auf, die weiter untersucht werden müssen, um ein umfassendes Verständnis für die Wirksamkeit und den Einfluss interkultureller Trainings zu entwickeln. Insbesondere besteht Bedarf an Studien, die die langfristigen Auswirkungen interkultureller Trainingsprogramme untersuchen und den Einfluss der Trainerqualifikation sowie die Entwicklung maßgeschneiderter Trainingsprogramme für spezifische Berufsgruppen analysieren. Zudem könnten vergleichende Studien zwischen verschiedenen Kulturkontexten und die Integration neuer Technologien in interkulturelle Trainingsprogramme dazu beitragen, neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit lassen sich mehrere Empfehlungen für zukünftige Forschung ableiten. Es wird empfohlen, weitere Untersuchungen durchzuführen, um die Entwicklung und Wirksamkeit verschiedener interkultureller Trainingsansätze zu vergleichen und zu evaluieren. Darüber hinaus sollten zukünftige

Studien die Integration unterschiedlicher theoretischer Perspektiven und Methoden in interkulturelle Trainingspraxis genauer untersuchen, um einen ganzheitlichen Ansatz zu fördern.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der im Zusammenhang mit interkulturellen Trainingsprogrammen berücksichtigt werden sollte, ist der Einfluss des kulturellen Hintergrunds der Teilnehmer. Verschiedene kulturelle Hintergründe können sich auf die Wahrnehmung, das Verständnis und die Umsetzung des Trainings auswirken. Zukünftige Forschung könnte sich darauf konzentrieren, wie diese Unterschiede berücksichtigt und in interkulturellen Trainingsprogrammen erfolgreich integriert werden können.

Insgesamt hat diese Masterarbeit einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der aktuellen Forschungslandschaft im Bereich interkultureller Trainings für Auslandsaufenthalte geleistet. Durch die Identifizierung dominanter Forschungsparadigmen und angewandter Methoden wurden wertvolle Einblicke gewonnen, die Forschern und Praktikern helfen können, interkulturelle Trainingsprogramme effektiver zu gestalten. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Trainingsmethoden und -ansätze erforderlich ist, um den sich wandelnden Anforderungen und Bedürfnissen in einer globalisierten Welt gerecht zu werden. Es wird empfohlen, dass die Forschung auf diesem Gebiet weiter voranschreitet, um eine fundierte Grundlage für die Gestaltung interkultureller Trainingsprogramme zu schaffen, die eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit fördern.

Schließlich bietet ein Ausblick in die Zukunft die Möglichkeit, die Bedeutung interkultureller Trainings in einer sich ständig verändernden globalen Arbeitswelt zu betonen. Angesichts der zunehmenden Globalisierung und Diversität am Arbeitsplatz wird die Nachfrage nach interkulturellen Kompetenzen voraussichtlich weiter steigen. Es wird daher entscheidend sein, dass Organisationen und Bildungseinrichtungen ihre interkulturellen Trainingsprogramme kontinuierlich weiterentwickeln und anpassen, um den sich wandelnden Anforderungen und Bedürfnissen gerecht zu werden und eine effektive interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern.

Ein weiteres wichtiges Element, das im Ausblick auf die Zukunft interkultureller Trainingsprogramme berücksichtigt werden sollte, ist der Einfluss künstlicher

Intelligenz. Die Integration von künstlicher Intelligenz in interkulturelle Trainings könnte neue Möglichkeiten für personalisierte Lernansätze und adaptive Schulungsprogramme eröffnen. Durch die Analyse von Daten und das Verständnis individueller Lernbedürfnisse könnte künstliche Intelligenz dazu beitragen, interkulturelle Trainings effektiver und effizienter zu gestalten. Darüber hinaus könnten virtuelle Umgebungen und Simulationen, unterstützt durch künstliche Intelligenz, realistische interkulturelle Szenarien schaffen, in denen die Teilnehmer ihre Fähigkeiten in einem sicheren und kontrollierten Umfeld entwickeln können.

Die Nutzung von künstlicher Intelligenz in interkulturellen Trainingsprogrammen könnte auch dazu beitragen, Zugangsbarrieren zu verringern und eine breitere Palette von Lernenden zu erreichen, unabhängig von ihrem Standort oder ihrer Verfügbarkeit. Dies könnte insbesondere für Organisationen mit global verteilten Teams oder für Einzelpersonen mit begrenzten Ressourcen von Vorteil sein.

Allerdings ist es wichtig zu betonen, dass die Integration von künstlicher Intelligenz in interkulturelle Trainingsprogramme auch ethische und soziale Herausforderungen mit sich bringen kann, die sorgfältig berücksichtigt werden müssen. Fragen der Privatsphäre, des Datenschutzes und der möglichen Verstärkung von Vorurteilen durch algorithmische Entscheidungen sollten eingehend untersucht und adressiert werden.

Insgesamt bietet die Nutzung von künstlicher Intelligenz in interkulturellen Trainingsprogrammen ein vielversprechendes Potenzial, um die Wirksamkeit und Reichweite dieser Programme zu verbessern und gleichzeitig auf die sich wandelnden Anforderungen einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt einzugehen.

Zuletzt ist anzumerken, dass die vorliegende Arbeit nicht nur wichtige Einblicke in die Forschungslandschaft interkultureller Trainings bietet, sondern auch grundlegende Fragen beantwortet und wertvolle Impulse für zukünftige Forschung und Praxis liefert.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N. J. 1983. *Cross cultural management research: the Ostrich and the trend*. Academy of Management Review 8(2):226–32.
- Adler, N. J., und A. Gundersen. 2008. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason: Thomson and South-Western.
- Aicher-Jakob, Marion. 2010. *Identitätskonstruktionen türkischer Jugendlicher: ein Leben mit oder zwischen zwei Kulturen*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Alternative für Deutschland. o. J. *Deutsche Leitkultur statt ‚Multikulturalismus‘*. Abgerufen am 03.11.2023. (<https://www.afd.de/kultur-medien/>).
- Auswärtiges Amt Deutschland. o. J. *Deutsche Investitionen in der Türkei*. Abgerufen am 09.08.2023. (<https://tuerkei.diplo.de/tr-de/03-Themen/001-DeutschlandunddieTuerkei/wirtschaft/-/2606330>).
- Babones, S. 2015. *Interpretive quantitative methods for the social sciences*. Sociology 50(3):453–69.
- Bailey, James R. 2004. *Navigating the Cultural Breach*. Academy of Management Learning & Education 3(1):99–99. doi: 10.5465/amle.2004.12436825.
- Barmeyer, C., und P. Franklin. 2016. *Intercultural Management: A Case-based Approach to Achieving Complementarity and Synergy*. New York: Palgrave Macmillan.
- Barmeyer, C., und U. Mayrhofer. 2008. *The contribution of intercultural management to the success of international mergers and acquisitions: an analysis of the EADS group*. International Business Review 17(1): 28–38.
- Barmeyer, C. 2023. *Edward T. Hall: Kulturdimensionen als bewusstseinsschaffende Orientierungsrahmen*. In: Barmeyer C. und D. Busch (Hrsg.) *Meilensteine der Interkulturalitätsforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 37-68.
- Barmeyer, C., M. Bausch, und D. Moncayo. 2019. *Cross-Cultural Management Research: Topics, Paradigms, and Methods—A Journal-Based Longitudinal Analysis between 2001 and 2018*. International Journal of Cross Cultural Management 19(2):218–44. doi: 10.1177/1470595819859603.
- Barmeyer, C., und E. Davoine. 2011. *Kontextualisierung interkultureller Kompetenz in einer deutsch-französischen Organisation: ARTE*. In: Dreyer W. und U. Höbner (Hrsg.) *Perspektiven interkultureller Kompetenz*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 299-315.

- Barmeyer, C. 2012. *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, C., P. Genkova, und J. Scheffer. 2011. *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume*. 2., erw. Aufl. Passau: Stutz.
- Beamer, L. 1992. *Learning Intercultural Communication Competence*. *Journal of Business Communication* 29(3):285–303. doi: 10.1177/002194369202900306.
- Beugelsdijk, S., T. Kostova, und K. Roth. 2017. *An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006*. *Journal of International Business Studies* 48(1):30–47.
- Bittner, A. 2008. ‚Damit muss man eben leben‘ - psychologische Barrieren bei interkulturellen Trainings. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 15(1):28–31.
- Bjerregaard, T., J. Luring, und A. Klitmøller. 2009. *A critical analysis of intercultural communication research in cross cultural management: introducing newer developments in anthropology*. *Critical Perspectives on International Business* 5(3):207–28.
- Bolten, J. 1992. *Fachsprache oder Sprachbereich? Empirisch-pragmatische Grundlagen zur Beschreibung der deutschen Wirtschafts-, Medizin-, und Rechtssprache*. In: Bungarten T. (Hrsg.) *Beiträge zur Fachsprachenforschung. Sprache in Wissenschaft und Technik, Wirtschaft und Rechtswesen*, Tostedt: Attikon, S.57-72.
- Bolten, J. 2007a. *Interkulturelle Kompetenz*. Neubearb. Neuaufl. Erfurt: Landeszentrale für Politische Bildung Thüringen.
- Bolten, J. 2007b. *Was heißt ‚Interkulturelle Kompetenz?‘. Perspektiven für die internationale Personalentwicklung*. In: Künzer V. und J. Berninghausen (Hrsg.) *Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung*, Frankfurt a. M.: Iko.
- Bolten, J. 2010. *Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte*. In: Götz K. (Hrsg.) *Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerkahrungen entsandter Führungskräfte, Managementkonzepte*, München Mering: Hampp, S. 57-76.
- Bolten, J. 2015. *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. 2. Aufl. Stuttgart: UTB GmbH Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bortz, J., und N. Döring. 2006. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Boyacigiller, N., J. Kleinberg, M. Phillips, et al. 2004. *Conceptualizing culture. Elucidating the streams of research in international cross cultural management*. In: Punnett B. und O. Shenkar (Hrsg.) *Handbook for International*

- Management Research*, Ann Arbor: University of Michigan Press, S. 99-167.
- Brandl, J., und A. K. Neyer. 2013. *Hilfreich oder hinderlich? Kulturvorbereitungstrainings für multinationale Teamarbeit*. *Personal quarterly* 65(4):26–30.
- Brannen, M. Y., und Y. L. Doz. 2010. *From a distance and detached to up close and personal: bridging strategic and cross cultural perspectives in international management research and practice*. *Scandinavian Journal of Management* 26(3):236–47.
- Brannen, M. Y., und J.E. Salk. 2000. *Partnering across borders: negotiating organizational culture in a German- Japanese joint venture*. *Human Relations* 53(4):451–87.
- Burrell, G., und G. Morgan. 2019. *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of sociology of corporate life*. 2nd ed. Abingdon: Routledge.
- Casmir, F. L. 1992. *Third-culture Bilding: A Paradigm Shift for International and Intercultural Communication*. *Communication Yearbook*(16):407–28.
- Chanlat, J. F. 1998. *Sciences Sociales et Management, Plaidoyer Pour Une Anthropologie Générale*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J. F., E. Davel, und J.P. Dupuis. 2013. *Cross Cultural Management. Culture and Management Across the World*. London: Routledge.
- Claeyé, F., und T. Jackson. 2012. *The iron cage re-revisited: institutional Isomorphism in non-profit organisations in South Africa*. *Journal of International Development* 24(5):602–22.
- Creswell, J. 2003. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, London: SAGE.
- Creswell, J., und V.L. Clark. 2011. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Deetz, S. 1996. *Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy*. *Organization Science* 7(2):191–207.
- Dias, D., C. Jihua Zhu, und R. Samaratunge. 2020. *Examining the Role of Cultural Exposure in Improving Intercultural Competence: Implications for HRM Practices in Multicultural Organizations*. *The International Journal of Human Resource Management* 31(11):1359–78. doi: 10.1080/09585192.2017.1406389.
- Dietrich, A. 2005. „Interkulturelles Kompetenztraining“. *Psychologie in Österreich* 25(2):102–6.
- D'Iribarne, P. 2009. *National cultures and organisations in search of a theory*. *An*

- interpretive approach*. *International Journal of Cross Cultural Management* 9(3):309–21.
- Donaldson, L. 2003. *Organization theory as a positive science*. In: Tsoukas H. und C. Knudsen (Hrsg.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford: University Press, S. 39-62.
- Earley, P. C. 1987. *Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods*. *Academy of Management Journal* 30(4):685–98. doi: 10.2307/256155.
- Earley, P. C., und R. S. Peterson. 2004. *The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager*. *Academy of Management Learning & Education* 3(1):100–115. doi: 10.5465/amle.2004.12436826.
- Flick, U. 2014a. *An Introduction to Qualitative Research*. Los Angeles: SAGE.
- Flick, U. 2014b. *Mapping the field*. In: Flick U. (Hrsg.) *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* Los Angeles: SAGE, S. 3–18.
- Gasteiger, R. M., C. Rautenstrauch, und V. Stengel. 2005. *Interkulturelles (online-) Lernen*. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 59(5):419–27.
- Geertz, C. 1973. *The Interpretation of Culture*. New York: Basic Books.
- Genkova, P., und A. Whiting. 2020. *Interkulturelle Kompetenz – Training ohne prozessbegleitendes Coaching?* *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung* 43(3):431–51. doi: 10.1007/s40955-020-00168-x.
- Gioia, D., und E. Pitre. 1990. *Gioia D and Pitre E (1990) Multiparadigm perspectives on theory building*. *Academy of Management Review* 15(4):584–602.
- Göbel, J. 2019. *Deutschland und die Türkei: Fünf Fakten zur Wirtschaft*. Abgerufen am 09.08.2023, (<https://www.deutschland.de/de/topic/wirtschaft/deutsch-tuerkische-wirtschaftsbeziehungen-fuenf-fakten#:~:text=In%20der%20Türkei%20sind%20über,von%20rund%2050%20Milliarden%20Euro.>).
- Gökdemir, D. 2017. *Eigenschaften und Besonderheiten türkischer Verhandlungskultur*. Istanbul.
- Gopal, B. et al. 2024. *Facilitating Faculty Development for Training in Multicultural Competence in Health Service Psychology Graduate Programs Through an International Collaboration*. *International Perspectives in Psychology* 13(1):24–39. doi: 10.1027/2157-3891/a000089.
- Gudykunst, W., R. Wiseman, und M. Hammer. 1977. *Determinants of a Sojourner's Attitudinal Satisfaction. A Path Model*. In: Ruben B. (Hrsg.) *Communication Yearbook I*, New Brunswick: Transaction-International Communication

- Association, S. 415–25.
- Hall, E. T. 1959. *The silent language*. Anchor Books.
- Hall, E. T. 1976. *Beyond culture*. Doubleday/Anchor Books.
- Hall, E. T. 1983. *The dance of life: The other dimension of time*. Doubleday/Anchor Books.
- Hall, E. T. 1992. *An anthropology of everyday life*. Doubleday/Anchor Books.
- Hall, E. T. 1996. *The hidden dimension*. Anchor Books.
- Hansen, K. P. 2011. *Kultur und Kulturwissenschaft: eine Einführung*. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Tübingen Basel: A. Francke Verlag.
- Harris, P., R. Moran, und S. Moran. 2011. *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the Twenty-first Century*. Burlington: Elsevir.
- Haworth, D. A., und G. T. Savage. 1989. *A Channel-Ratio Model of Intercultural Communication: The Trains Won't Sell, Fix Them Please*. *Journal of Business Communication* 26(3):231–54. doi: 10.1177/002194368902600303.
- Hepke, K., C. Peter, und H. Scheithauer. 2017. *Theoretische Fundierung eines Präventionsmoduls zur interkulturellen Kompetenz in der Frühförderung - Entwicklung einer Fortbildungsmaßnahme zur Förderung kultursensitiven pädagogischen Handelns in Kindertagesstätten für die Arbeit mit Kindern aus Flüchtlingsfamilien*. Bonn: DFK.
- Hofhuis, J., M. F. Schilderman, und A. Verdooren. 2020. *Multicultural Personality and Effectiveness in an Intercultural Training Simulation: The Role of Stress and Pro-active Communication*. *International Journal of Psychology* 55(5):812–21. doi: 10.1002/ijop.12647.
- Holden, N. 2002. *Cross Cultural Management: A Knowledge Management Perspective*. Harlow: Pearson education.
- Holtbrügge, D., und F. Engelhard. 2016. *Study Abroad Programs: Individual Motivations, Cultural Intelligence, and the Mediating Role of Cultural Boundary Spanning*. *Academy of Management Learning & Education* 15(3):435–55. doi: 10.5465/amle.2015.0128.
- Holtbrügge, D., und K. Schillo. 2008. *Intercultural Training Requirements for Virtual Assignments: Results of an Explorative Empirical Study*. *Human Resource Development International* 11(3):271–86. doi: 10.1080/13678860802102575.
- House, R., P. Hanges, und M. Javidan. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: SAGE.
- IKUD Seminare. o. J. Hall, Edward T. – *Interkulturelle Kommunikation*. Abgerufen am

03.11.2023, (<https://www.ikud.de/glossar/edward-t-hall.html>).

- Jack, G., und R. Westwood. 2009. *International and Cross Cultural Management Studies: A Postcolonial Reading*. Hampshire: Macmillan.
- Jackson, T. 2002. *The management of people across cultures: valuing people differently*. Human Resource Management 41(4):455–75.
- Jackson, T. 2012. *Cross-cultural management and the informal economy in sub-Saharan Africa: implications for organization, employment and skills development*. The International Journal of Human Resource Management 23(12):2901–16.
- Jick, T. 1979. *Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action*. Administrative Science Quarterly 24(4):602–11.
- Kempen, R., et al. 2020. *Interkulturelle Trainings planen und durchführen: Grundlagen und Methoden*. 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Kimmler, A. 2009. *Coaching im interkulturellen Kontext*. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 16(3):331–39. doi: 10.1007/s11613-009-0150-8.
- Kirkman, B. L., K.B. Lowe, und C.B. Gibson. 2006. *A quarter century of culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework*. Journal of International Business Studies 37(3):285–320.
- Kleining, G. 1982. *Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 34(2):224–53.
- Konradt, U., G. Hertel, und B. Behr. 2002. *Interkulturelle Managementtrainings. Eine Bestandsaufnahme von Konzepten, Methoden und Modalitäten in Deutschland*. Zeitschrift für Sozialpsychologie 33(4):197–207. doi: 10.1024//0044-3514.33.4.197.
- Kroeber, A. L., und F. Kluckhohn. 1952. *Culture. A critical review of concepts and definitions*. New York: NY 1952.
- Kuhn, H. 2011. *Interkulturelle Kompetenz und gruppenspezifisches Training: Eine ‚mission impossible‘ oder die Rückkehr zu den Wurzeln?* Gruppendynamik und Organisationsberatung 42(3):195–214. doi: 10.1007/s11612-011-0155-6.
- Kuhn, T. S. 1970. *The structure of scientific revolutions*. [2d ed., enl. Chicago: University of Chicago Press.
- Kumbruck, C., und W. Derbovenc. 2006. *Interkulturelle Kompetenzen in der Arbeit trainieren*. Wirtschaftspsychologie aktuell 13(1):21–24.
- Kupka, B., A. M. Everett, und V. Cathro. 2008. *Home Alone and Often Unprepared – Intercultural Communication Training for Expatriated Partners in German MNCs*. The International Journal of Human Resource Management

19(10):1765–91. doi: 10.1080/09585190802323819.

- Landy, F. J., and J. M. Conte. 2013. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 4. ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Lenes, E. et al. 2020. *Color-Conscious Multicultural Mindfulness Training in the Counseling Field*. *Journal of Counseling & Development* 98(2):147–58. doi: 10.1002/jcad.12309.
- Leong, F. T. L., and H. H. W. Kim. 1991. *Going Beyond Cultural Sensitivity on the Road to Multiculturalism: Using the Intercultural Sensitizer as a Counselor Training Tool*. *Journal of Counseling & Development* 70(1):112–18. doi: 10.1002/j.1556-6676.1991.tb01570.x.
- Loaiza C. et al. 2016. *Gestão internacional de recursos humanos: Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros*. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM* 11(2):6–20. doi: 10.18568/1980-4865.1126-20.
- López, S. R., and K. L. Hale. 2024. *Putting Conceptions and Considerations of Culture into Practice: A Qualitative Evaluation of a Cultural Competence Training*. *Journal of Latinx Psychology*, S. 1-19. doi: 10.1037/lat0000257.
- Mahadevan, J. 2013. *Performing interplay through intercultural simulations: insights on tacit culture in a Taiwanese– German management team*. *International Journal of Cross Cultural Management* 13(3):243–63.
- Mahadevan, J. 2017. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Cross cultural Management*. Thousand Oaks: SAGE.
- Maik, A. 2015. *Über die Relevanz von Erfahrung in der interkulturellen Trainingsforschung: Drei Verhältnisbestimmungen zwischen Trainingsforschung und Trainingspraxis*. *Interculture Journal* 25(14):11–28.
- Maletzke, G. 1996. *Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen: Westdt. Verlag.
- Martin, J. S., and W. B. Chapel. 1999. *Intercultural Negotiation Training*. *Business Communication Quarterly* 62(2):121–25.
- Mascarenhas, S. et al. 2010. *A Dimensional Model for Cultural Behavior in Virtual Agents*. *Applied Artificial Intelligence* 24(6):552–74. doi: 10.1080/08839514.2010.492163.
- Matsumoto, D. 2007. *Emotion Judgments Do Not Differ as a Function of Perceived Nationality*. *International Journal of Psychology* 42(3):207–14. doi: 10.1080/00207590601050926.
- McSweeney, B. 2009. *Dynamic diversity: variety and variation within countries*. *Organization Studies* 30(9):933–57.

- Mor, S., M.W. Morris, und J. Joh. 2013. *Identifying and Training Adaptive Cross-Cultural Management Skills: The Crucial Role of Cultural Metacognition*. *Academy of Management Learning & Education* 12(3):453–75. doi: 10.5465/amle.2012.0202.
- Neuman, W. L. 2014. *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Harlow: Pearson.
- Niedzwetzki, K. 1984. *Möglichkeiten, Schwierigkeiten und Grenzen qualitativer Verfahren in den Sozialwissenschaften. Ein Vergleich zwischen qualitativer und quantitativer Methode unter Verwendung empirischer Ergebnisse*. *Geographische Zeitschrift* 72(2):65–80.
- Opp, K. D. 2014. *Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung und praktischen Anwendung*. Wiesbaden: Springer.
- Phillips, M., und S. Sackmann. 2015. *Cross Cultural Management Rising*. In: Holden N., S. Michailova, und S. Tietze (Hrsg.) *The Routledge companion to cross-cultural management, Routledge companions in business, management and accounting*, London New York: Routledge, S. 8–18.
- Piper, V., A. Mazziotta, und A. Rohmann. 2019. *Vorurteilsfreiheit, Empathie, Ambiguitätstoleranz - Diversity-Kompetenzen aus Sicht von Diversity-Trainerinnen und -Trainern*. *Interculture Journal* 31(18):11–30.
- Podsiadlowski, A. 2002. *Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen: Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien*. Münster: Waxmann.
- Primecz, H., J. Mahadevan, und L. Romani. 2016. *Why is cross cultural management scholarship blind to power relations? Investigating ethnicity, language, gender and religion in power-laden contexts*. *International Journal of Cross Cultural Management* 6(2):127–36.
- Primecz, H., L. Romani, und S. Sackmann. 2009. *Cross cultural management research: contributions from various paradigms*. *International Journal of Cross cultural Management* 9(3):267–74.
- Prof. Dr. Scheible, D. H. 2009. *Interkulturelles Training für internationale Führungskräfte – Evaluation eines Trainingsprogramms bei einem Industrieunternehmen mit Stammsitz in Deutschland*. *Interculture Journal* 9:71–82.
- Pudelko, M., H. Tenzer, und A.W. Harzing. 2015. *Cross cultural management and language studies within international business research: past and present paradigms and suggestions for future research*. In: Holden N, S. Michailova, und S. Tietze (Hrsg.) *The Routledge companion to cross-cultural management*, London ; New York: Routledge, S. 85–94.
- Ramsey, J. R., und M. P. Lorenz. 2016. *Exploring the Impact of Cross-Cultural*

- Management Education on Cultural Intelligence, Student Satisfaction, and Commitment.* Academy of Management Learning & Education 15(1):79–99. doi: 10.5465/amle.2014.0124.
- Redding, G. 2005. *The thick description and comparison of societal systems of capitalism.* Journal of International Business Studies 36(2):123–55.
- Romani, L. 2008. *Relating to the Other. Paradigm Interplay for Cross cultural Management Research.* Stockholm: Stockholm School of Economics (Institute for International Business).
- Romani, L., C. Barmeyer, und H. Primecz. 2018. *Cross-cultural management studies: state of the field in the four research paradigms.* International Studies of Management and Organisation 48(3):247–63.
- Romani, L., H. Primecz, und R. Bell. 2014. *There is nothing so practical as four good theories.* In: Gehrke B. und M. Claes (Hrsg.) *Global Leadership Practices: A Cross Cultural Management Perspective*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, S. 13–47.
- Romani, L., J. Mahadevan, und H. Primecz. 2018. *Critical Cross-Cultural Management: Outline and Emerging Contributions.* International Studies of Management & Organization 48(4):403–18. doi: 10.1080/00208825.2018.1504473.
- Romani, L., und B. Szkudlarek. 2014. *The Struggles of the Interculturalists: Professional Ethical Identity and Early Stages of Codes of Ethics Development.* Journal of Business Ethics 119(2):173–91. doi: 10.1007/s10551-012-1610-1.
- Rotering-Steinberg, S. 2009. *Evaluationsstudien zu interkulturellen (Gruppen-)Trainingsprogrammen.* Gruppendynamik und Organisationsberatung 40(2):153–65. doi: 10.1007/s11612-009-0058-y.
- Sackmann, S., und M. Phillips. 2004. *Contextual influences on culture research: shifting assumptions for new workplace realities.* International Journal of Cross Cultural Management 4(3):370–90.
- Schenk, E. 2006. *Aus der Praxis: Interkulturelle Kompetenz in der betrieblichen Weiterbildung.* Gruppendynamik und Organisationsberatung 37(1):51–59.
- Schließmann, C. 2014. *Interkulturelle Kompetenz im Fadenkreuz.* S. 49–71 in *Leistungspotenziale im Fadenkreuz.* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Schnabel, D. et al. 2015. *Konstruktion Und Validierung Eines Multimethodalen Berufsbezogenen Tests Zur Messung Interkultureller Kompetenz.* Diagnostica 61(1):3–21. doi: 10.1026/0012-1924/a000110.
- Sinclair, S., und G. Rockwell. 2019. *Voyant Tools.* Abgerufen am 05.05.2024, (<https://voyant-tools.org/>).

- Spiess, E., und A. Wittmann. 1999. *Motivational Phases Associated with the Foreign Placement of Managerial Candidates: An Application of the Rubicon Model of Action Phases*. *The International Journal of Human Resource Management* 10(5):891–905. doi: 10.1080/095851999340215.
- Srikanth, K., S. Harvey, und R. Peterson. 2016. *A dynamic perspective on diverse teams: Moving from the dual-process model to a dynamic coordination-based model of diverse team performance*. *Academy of Management Annals* 10(1):453–93.
- Steixner, M. 2011. *Interkulturelle Kompetenz Beleuchtung eines Entwicklungsprozesses: Methoden und Prozesse der interkulturellen Kompetenzentwicklung im Training und Coaching*. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 42(3):237–51. doi: 10.1007/s11612-011-0157-4.
- Stumpf, S. 2006. *Interkulturalität in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 37(1):33–49.
- Szkudlarek, B., und D. McDaniel Sumpter. 2015. *What, When, and with Whom? Investigating Expatriate Reentry Training with a Proximal Approach*. *Human Resource Management* 54(6):1037–57. doi: 10.1002/hrm.21647.
- The Culture Factor Group. o. J. *Country Comparison Tool*. Abgerufen am 03.11.2023, (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=germany%2Cturkey>).
- Thomas, A. 1996. *Europäische Kooperation bedeutet interkulturelle Zusammenarbeit und Management*. *ABOaktuell - Psychologie für die Wirtschaft* 3(1):2–7.
- Thomas, A. 2000. *Intercultural training is a culture specific interaction process*. *Journal for East European Management Studies* 5(4):393–402.
- Thomas, A. 2006a. *Die Bedeutung von Vorurteil und Stereotyp im interkulturellen Handeln*. *interculture journal: Online- Zeitschrift für interkulturelle Studien*. 5(2):3–20.
- Thomas, A. 2006b. *Interkulturelle Handlungskompetenz: Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt*. *Arbeit* 14(2):114–25.
- Thomas, A. 2009. *Interkulturelles Training*. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 40(2):128–52. doi: 10.1007/s11612-009-0064-0.
- Towers, I., und A. Pepler. 2017. *Geert Hofstede und die Dimensionen einer Kultur*. In: Ternès A. und I. Towers.S. (Hrsg.) *Interkulturelle Kommunikation: Länderporträts - Kulturunterschiede - Unternehmensbeispiele*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 15-21.
- Usunier, J.C. 1998. *International and Cross Cultural Management Research*. London: SAGE.

- Usunier, J.C. 2019. *Intercultural Business Negotiations. Deal-making or relationship building?* Oxon: Routledge.
- Von Schlippe, A. 2003. *Grundlagen systemischer Beratung*. In: Zander B. und M. Knorr (Hrsg.) *Systemische Praxis der Erziehungs- und Familienberatung*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 30–54.
- Voss, R. S. 2012. *Civilization in the Balance: Comparative Validation of Hofstede and Globe Cultural Dimensions against the Toynbee-Huntington Civilization Model*. *International Journal of the Academic Business* 6(1):21–37.
- Wah, L. 1998. *Surfing the rough sea*. *Management Review* 87(8):25–29.
- Weber, A., J. Stemann, und L. Nowak. 2019. *Wann sind multikulturelle Teams erfolgreich? - Erkenntnisse aus Theorie und Praxis*. *Wirtschaftspsychologie* 21(1–2):64–80.
- Winkelman, M. 1994. *Cultural Shock and Adaption*. *Journal of Counseling & Development* 73(2):121–26.
- Wong, Y. J., S.-Y. Wang, und E. M. Klann. 2018. *The Emperor with No Clothes: A Critique of Collectivism and Individualism*. *Archives of Scientific Psychology* 6(1):251–60. doi: 10.1037/arc0000059.
- Xue, D. 2003. *Zur Entwicklung eines kulturadäquaten Konzeptes für interkulturelle Trainings. Beispiel: interkulturelles Training für Chinesen zur Vorbereitung auf die Zusammenarbeit mit Deutschen*. doi: 10.5283/EPUB.10184.
- Yalçın-Heckmann, L. 1993. *Einige Gedanken zu den drei türkischen Ehrbegriffen Namus, Şeref und Onur*. In: *Deutsch-türkisches Symposium 1993 - Ehre und Würde*. Hamburg: Edition Körber-Stiftung.
- Yazgan, A. 2010. *Morde ohne Ehre: Der Ehrenmord in der modernen Türkei. Erklärungsansätze und Gegenstrategien*. transcript Verlag.
- Ybema, S., und H. Byun. 2009. *Cultivating cultural differences in asymmetric power relations*. *International Journal of Cross Cultural Management* 9(3):339–58.

# ANHANG

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
International Journal of Psychology	2020	Joep Hofhuis, Marike F. Schilderman, Arjan Verdooren	Multicultural personality and effectiveness in an intercultural training simulation: The role of stress and proactive communication	Vol. 55, No. 5, 812-821	Multikulturelle Persönlichkeit, Interkult. Kommunikation, Interkult. Training, Stress	Untersuchung der Auswirkungen multikultureller Persönlichkeitsmerkmale auf die Effektivität in interkult. Trainingssimulationen, insbesondere unter Berücksichtigung von wahrgenommenem Stress und proaktiver Kommunikation	Quantitativ	Funktionale Analyse	/	bestimmte Merkmale der multikult. Persönlichkeit hängen signifikant mit der Effektivität in interkult. Situationen zusammen
Business Communication Quarterly	1999	Jeanette S. Martin	Intercultural Negotiation Training	Vol. 62, No. 2, 121-125	Interkult. Verhandlungsführung, Kulturelle Unterschiede, Vorbereitung, Ethnozentrismus, Reflexion, Kommunikationsbarrieren	Die Bedeutung der interkult. Kommunikation & Verhandlungsführung sowie die Nutzung von Simulationsspielen zur Förderung des Verständnisses kult. Unterschiede und erfolgreicher Zusammenarbeit in interkult. Situationen	Qualitativ	Interpretativ	/	Durch praktische Erfahrungen, Reflexion und Diskussion lernen die Studenten, wie sie mit kult. Unterschieden umgehen und positive Verhandlungsergebnisse erzielen können
Academy of Management Learning and Education	2004	P. Christopher Earley, Randal S. Peterson	The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager	Vol. 3, No. 1, 100-115	Kult. Intelligenz, Interkult. Training, globale Manager, Metakognition, kult. Kompetenz, Motivation	Kulturelle Intelligenz als neuer Ansatz für Interkult. Trainings von globalen Managern. Diskussion über neue angepasste Ansätze für Auslandsvorbereitungen	Qualitativ	Mischung Funktional + Radikal Humanistisch	Es wird kritisch hinterfragt, ob die herkömmlichen Methoden des interkult. Trainings, die auf landesspezifischen Wissen und kult. Werten basieren, ausreichen, um die Anforderungen der heutigen globalen Arbeitsumgebung zu erfüllen. -> neuer Ansatz kult. Intelligenz	Neuer Ansatz der kulturellen Intelligenz als Trainingsmethode ist vielversprechend
Academy of Management Journal	1987	P. Christopher Earley	Intercultural Training for Manager	Vol. 30, No. 4, 685-698	Interkult. Training, Manager, Auslandseinsätze,	Die Untersuchung & der Vergleich von dokumentarisc	Quantitativ	Funktionale Analyse	/	Manager, die beide Trainingsmethoden erhalten haben, zeigten

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
			s: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods		Kulturanpassung, Leistung, Dokumentarische und Zwischenmenschliche Methode	hen und zwischenmenschlichen Trainingsmethoden zur Vorbereitung von Managern auf interkult. Arbeitseinsätze				eine verbesserte Leistung, eine höhere Wahrnehmung der Anpassung an eine neue Kultur und eine internationalere Perspektive
The International Journal of Human Resource Management	2008	Bernd Kupka, André M. Everett and Virginia Cathro	Home alone and often unprepared - intercultural communication training for expatriated partners in German MNCs	Vol. 19, No. 10, 1765-1791	Expatriation, Interkult. Kommunikationstraining, Training für Partner	Interkulturelles Kommunikationstraining für mitexpatrierte Partner in deutschen multinationalen Unternehmen	Quantitativ	Funktionale Analyse	berücksichtigt beide, kein kritisches Hinterfragen	Partner sind meist unzureichend vorbereitet und werden häufig alleine gelassen. Vernachlässigung der Partner hat negative Auswirkungen auf die Leistung der Expatriates
Human Resource Development International	2008	Dirk Holtbrügge, Katrin Schillo	Intercultural training requirements for virtual assignments: results of an explorative empirical study	Vol. 11, No. 3, 271-286	Virtual assignments, Interkult. Training, Interkult. Lernen, E-Learning	Virtuelle Einsätze	Qualitativ	Interpretativ	Hall: Hidden Dimensionen	Auftreten von verschiedenen Problemen, wie Zeitzone, Sprache, Kommunikationsstil. Diese Probleme werden durch den Mangel an persönlicher Kommunikation und Vertrauensbildungsmechanismen verstärkt. IK für beide Seiten wichtig
Journal of Counseling & Development	1991	Frederick T. L. Leong, Helen H. W. Kim	Going Beyond Cultural Sensitivity on the Road to Multiculturalism: Using the Intercultural Sensitizer as a Counselor Training Tool	Vol. 70, 112-118	Multikulturalismus, Beratung, interkult. Kompetenz, strukturelle Veränderungen, kritische Reflexion, Intercultural Sensitizer	Förderung von Multikulturalismus in der Beratung und die Notwendigkeit, über kulturelle Sensibilität hinauszugehen, um Multikulturalismus zu erreichen	Qualitativ	Interpretativ	/ nur abstract verfügbar	kulturelle Sensibilität allein reicht nicht aus, um die Bedürfnisse und Herausforderungen von Menschen verschiedener kultureller Hintergründe angemessen zu adressieren. Interkult. Kompetenz muss sich entwickeln. Es müssen aktiv Maßnahmen ergriffen werden, um Multikulturalismus zu fördern. Eine inklusive Umgebung, in der alle gleichermaßen unterstützt werden.
Human Resource Management	2014	Betina Szkudlarek, Dana McDaniel Sumpter	What, When, and with Whom? Investigating Expatriation	Vol. 54, Issue 6, 1037-1057	Expatriates, Interkult. Training, Rückkehr, Proximal	Rückkehrtraining der Expatriates (Inhalt, Timing und Teilnehmerformat)	Qualitativ	Interpretativ	/ nur abstract verfügbar	Praxis und Theorie der Trainings meist unterschiedlich. Trainingspraktiken können von kontextuellen

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hofstede?	Ergebnis
			te Reentry Training with a Proximal Approach							Faktoren geprägt sein. Dies bedeutet, dass bei der Gestaltung von HRM-Praktiken oft pragmatische Faktoren im Vordergrund stehen, die von der Effizienz & den Zielen der Organisation bestimmt werden, anstatt von evidenzbasierten Erkenntnissen oder bewährten Methoden
Archives of Scientific Psychology	2018	Y. Joel Wong, Shu-Yi Wang, Elyssa M. Klann	The Emperor with no Clothes: A Critique of Collectivism and Individualism	Vol. 6, 251-260	Kultur, Kollektivismus, Individualismus, Multikulturell, Selbstkonstruktion	Kritische Auseinandersetzung mit den Konzepten Kollektivismus + Individualismus in der wissenschaftlichen Erforschung von Kultur.	Qualitativ	Radikal Humanistisch	Hofstede: kritische Auseinandersetzung Kollektivismus/Individualismus	Die beiden Konzepte (I/K) weisen Schwächen und Limitierungen auf, die ihre Nützlichkeit in der Forschung und Praxis einschränken.
Academy of Management Learning and Education	2013	Shira Mor, Michael Morris, Johann Joh	Identifying and Training Adaptive Cross-Cultural Management Skills: The Crucial Role of Cultural Metacognition	Vol. 12, No. 3, 453-475	Management, Kulturelle Intelligenz, Metakognition, Psychologische Mechanismen, kognitive Gewohnheiten	Die Bedeutung von kult. Metakognition für die Entwicklung adaptiver interkult. Managementfähigkeiten und betont deren entscheidende Rolle für erfolgreiche interkult. Zusammenarbeit	Quantitativ	Funktionale Analyse	bezieht sich auf ein Zitat von Hall	Eine hohe kult. Metakognition bei Managern führt zu besseren zwischenmenschlichen Beziehungen und kreativerer Zusammenarbeit. Gezielte Schulungen sind notwendig
Journal of Business Communication	1992	Linda Beamer	Learning Intercultural Communication Competence	Vol. 29, Issue 3, 285-303	Interkult. Kommunikation, Stereotypen, Wahrnehmung, kult. Verständnis, interkult. Kompetenz	Entwicklung interkultureller Kompetenz im Kontext des Geschäftslebens	Qualitativ	Radikal Strukturalismus	Hall: Kommunikation ist Kultur; Kultur ist Komm.	Interkult. Kompetenz ist entscheidend für eine erfolgreiche Geschäftskommunikation. Durch Anerkennung kult. Unterschiede, das Hinterfragen von Stereotypen, die Analyse von Kommunikationsereignissen, können Individuen interkult. Kompetenz verbessern. Das Ergebnis unterstreicht die Bedeutung des Verständnisses & der Anpassung an kult. Unterschiede für effektive Kommunikation in einem globalen Geschäftsumfeld

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hofstede?	Ergebnis
Journal of Business Communication	1989	Dwight A. Haworth, Grant T. Savage	A Channel-Ratio Model of Intercultural Communication: The Trains won't sell, Fix them please	Vol. 26, No. 3, 231-254	Missverständnisse, interkult. Kommunikation, Fokusgruppen, Explizite/implizite Informationen, Kommunikationskontext	Channel-Ratio-Modell. Strukturierung von Kommunikationskanälen in explizite und implizite Komponenten + Analyse von Missverständnissen	Qualitativ	Interpretativ	Hall: High-Low Context	Neues Modell, um Missverständnisse in interkult. Situationen zu analysieren.
International Studies of Management & Organization	2018	Laurence Romani, Jasmin Mahadevan, Henriett Primecz	Critical Cross-Cultural Management: Outline and Emerging Contributions	Vol. 48, No. 4, 403-418	Cross-Cultural Management, Denaturalisierung, kritische Managementstudie, Reflexivität, nationale Kulturen, Emanzipation, Rasse, Ethnizität, Sprache, Religion, Geschlecht	kritische Betrachtung von interkult. Management aus versch. Perspektiven	Qualitativ	Radikal Humanistisch	/	kritische Perspektiven sind wichtig, indem sie traditionelle Annahmen in Frage stellen und alternative Sichtweisen auf kult. Vielfalt präsentieren. --> können ein tieferes Verständnis für kult. Interaktionen entwickeln und eine inklusive Arbeitsumgebung fördern. Reflexivität und Emanzipation sind wichtig
Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM	2016	Patricia Asunción Loaiza Calderón, Ana Lucia Malheiros Guedes, Rúbia Walquiria de Carvalho	Gestão internacional de recursos humanos : Adaptabilidade intercultural na expatriação de brasileiros	Vol. 11, No. 2, 6-20	Expatriates, Interkult. Anpassung, Internationales Personalmanagement	Untersuchung der Erfahrungen der brasilianischen Expatriierten in anderen Kulturen, ihre Herausforderungen, Chancen und Lernmöglichkeiten während des Expatriierungsprozesses	Qualitativ	Mischung Funktional + Interpretativ	/	Expatriierung = komplexes Phänomen, erfordert deshalb eine ganzheitliche und multidisziplinäre Herangehensweise. Es gibt dabei viele Herausforderungen, wie Anpassung, Rückkehrstrategie, Auswirkung auf Karriereplanung. Empfohlen wird die Bereitstellung spezifischer interkultureller Trainingsprogramme und die Nutzung der Erfahrungen der Expatriierten zur Verbesserung der internationalen Personalverwaltung. Positive Aspekte wie berufliche und persönliche Chancen im Ausland werden ebenfalls hervorgehoben

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hofstede?	Ergebnis
International Journal of the Academic Business	2012	Richard Steven Voss	Civilization in the Balance: Comparative Validation of Hofstede and Globe Cultural Dimensions against the Toynbee-Huntington Civilization Model	Vol. 6, No. 1, 21-37	GLOBE, Hofstede, kult. Dimensionen, Validierung, Vergleich, Kultur, Toynbee-Huntington-Modell	Validierung und Vergleich kultureller Dimensionen nach Hofstede und GLOBE. Genauigkeit und Anwendbarkeit in Bezug auf nationale Kulturen und deren Auswirkung auf versch. Aspekte der Gesellschaft.	Quantitativ	Funktionale Analyse	Hofstede, GLOBE, Huntington und Hall	Beide Modelle haben eine hohe Vorhersagekraft und Validität. Vergleich zu Huntington Modell bzw. seinen Zivilisationen
Journal of Business Ethics	2014	Laurence Romani, Betina Szkudlarek	The Struggles of the Interculturalists: Professional Ethical Identity and Early Stages of Codes of Ethics Development	Vol. 119, No. 2, 173-191	Code-Ethik-Entwicklung, Ethnische Identität, Verantwortung, Interkulturel	Die ethnische Herausforderung Interculturalisten (Trainer) und deren professionelle Identität	Qualitativ	Interpretativ	/	Es gibt versch. Arten von Interkulturalisten. Ethnische Praktiken und Werte hängen von ihren Erfahrungen und Kunden ab. Oft stehen sie vor der Frage, ob sie eher den Interessen der Auftraggeber oder der individuellen Bedürfnisse der Trainees dienen sollen.
International Journal of Human Resource	1999	Erika Spieß, Angela Wittmann	Motivational phases associated with the foreign placement of managerial candidates: An Application of the Rubicon model of action phases	Vol. 10, No. 5, 891-905	Rubicon-Modell, beruflicher Auslandsaufenthalt, Motivation, Managerkandidaten, Längsschnittstudie	Anwendung des Rubicon-Modells (Heckhausen & Gollwitzer) auf die motivationalen Phasen im Zusammenhang mit beruflichen Auslandsaufenthalten von Managern. Untersucht Entscheidungsprozesse, Motivation, Vorbereitung der Kandidaten.	Quantitativ	Interpretativ	/	Werte und Auslandserfahrungen der Kandidaten sind entscheidend für die Motivation und Vorbereitung auf Auslandsaufenthalte. Es wird empfohlen interkult. Trainings anzubieten, um die Kandidaten zu unterstützen und die Motivation zu fördern.
International Journal of Psychology	2007	David Matsumoto	Emotion judgments do not differ as a function of perceived nationality	Vol. 42, No. 3, 207-214	interkult. Kommunikation, kult. Unterschiede, wahrgenommene Nationalität, Emotionen, Decodierungsregeln	Emotionsurteile von Beobachtern in Bezug auf die wahrgenommene Nationalität der Ausdrucksgeber. Einfluss der Nationalität auf das Urteil.	Quantitativ	Interpretativ	/	Emotionsurteile werden nicht durch die wahrgenommene Nationalität beeinflusst. Kulturelle Decodierungsregeln beeinflussen Urteile über Emotionen, unabhängig von nicht-ausdrucksbezogenen Merkmalen der Ausdrucksgeber

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hofstede?	Ergebnis
Applied Artificial Intelligence	2010	Samuel Mascarenhas, João Dias, Rui Prada, Ana Paiva	A Dimensional Model for cultural behaviour in virtual agents	Vol. 24, No. 6, 552-574	Virtuelle Agenten, Kult. Unterschiede, Hofstede, Interkult. Training, Evaluation	Dimensionales Modell für kulturelles Verhalten in virtuellen Agenten	Mischung	Funktionale Analyse	Kulturelle Dimensionen Hofstede	Entwicklung eines Modells, dass Dimensionen integriert, um unterschiedliche kult. Gruppen von virtuellen Agenten zu erstellen. Benutzer nehmen die Unterschiede zwischen den Kulturen wahr, haben sie aber eher der Persönlichkeit zugeordnet.
Academy of Management Learning and Education	2004	James R. Bailey	Navigating the Cultural Breach	Vol. 3, No. 1, 99	Interkult. Intelligenz, Interkult. Trainings, Kult. Kompetenz, Anpassung, Internationales Geschäftsumfeld	Die Bedeutung der kulturellen Intelligenz und die Herausforderungen beim Verständnis und der Anpassung an kult. Unterschiede im internat. Geschäftsumfeld	Qualitativ	Interpretativ	/	Notwendigkeit, kult. Unterschiede zu verstehen und sich anzupassen. Die Autoren kritisieren herkömmliche Trainingsprogramme und schlagen vor, ein integriertes und theoretisch fundiertes Rahmenkonzept zu entwickeln, um interkult. Kompetenzen zu fördern. Das Ergebnis betont die Bedeutung von kultureller Sensibilität und Fähigkeiten für den Erfolg im internat. Geschäft sowie der Forderung nach einer differenzierteren Herangehensweise an Trainings.
Zeitschrift für Weiterbildungsforschung	2020	Petia Genkova, Amsy Whiting	Interkulturelle Kompetenz - Training ohne prozessbegleitendes Coaching?	Vol. 43, No. 3, 431-451	Interkult. Training, Coaching, Interkult. Kompetenz, Ausländerfremdlichkeit, Alter	Untersuchung der Effektivität von Trainings ohne prozessbegleitendes Coaching auf interkult. Kompetenz	Quantitativ	Interpretativ	/	Die Teilnehmer weisen ohne Coaching eine höhere Offenheit, Flexibilität und bessere Werte in der verhaltensbez. Lernzielebene auf. Jedoch konnten keine signifikanten Unterschiede in kult. Empathie oder auf affektiver und kognitiver Ebene festgestellt werden. Langfristig sind Begleitmaßnahmen erforderlich, um diese Aspekte zu fördern und die Effektivität der Trainings zu steigern.

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
Gruppendynamik und Organisationsberatung	2011	Hubert, Kuhn	Interkulturelle Kompetenz und gruppendynamisches Training. Eine 'mission impossible' oder die Rückkehr zu den Wurzeln?	Vol. 42, No. 3, 195-214	Interkult. Kompetenz, Gruppendynamik, Diversity in Gruppen, Kultur, Gruppenmodelle	Analyse der Rolle von gruppendynamischen Trainings bei der Entwicklung interkult. Kompetenz	Qualitativ	Interpretativ	/	Trainings leisten einen großen Beitrag zur Entwicklung interkult. Kompetenzen. Durch die Auseinandersetzung mit Konflikten, unterschiedl. Perspektiven und kult. Unterschieden werden Teilnehmer dazu befähigt, ihre eigenen Konfliktmuster zu erkennen, Kommunikationsformen zu schärfen und Prozesse in multikult. Teams besser zu verstehen. Die Trainings schärfen die Wahrnehmung von Vielfalt und helfen neue Wege im Umgang mit kultureller Diversität zu finden.
Gruppendynamik und Organisationsberatung	2009	Alexander Thomas	Interkulturelles Training	Vol. 40, No. 2, 128-152	Interkult. Kompetenz, Interkult. Training, Internationalisierung, Globalisierung	Bedeutung von interkult. Training und interkult. Kompetenz in einer globalisierten Welt.	Qualitativ	Interpretativ	/	Zunehmende Relevanz von interkultureller Kompetenz als zentrale Schlüsselqualifikation für Fach- und Führungskräfte in einer globalisierten Gesellschaft. Interkult. Kompetenz ist ein Lern- und Entwicklungsprozess. Zukünftige Entwicklungen in interkulturellen Trainings umfassen die Internationalisierung der Trainings, die Bildung plurikultureller Trainingsgruppen, die Einbeziehung von modernen Informationstechnologien und die Berücksichtigung von Familienmitgliedern in den Trainingsprozess.

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hofstede?	Ergebnis
Journal for East European Management Studies	2000	Alexander Thomas	Intercultural training is a culture specific interaction process	Vol. 5, No. 4, 392-401	Interkult. Training, Kulturstandards, Methoden, Kulturspezifische Interaktion	Bedeutung von interkult. Trainings als einen kulturspezifischen Interaktionsprozess	Qualitativ	Funktionale Analyse	/	Das Ergebnis der Studie betont die Bedeutung von kulturadäquaten Lehrmethoden und interkulturellen Trainingsansätzen in einer globalisierten Welt. Es wird darauf hingewiesen, dass die Zukunft des interkulturellen Trainings in der Berücksichtigung verschiedener kultureller Hintergründe liegt und die Entwicklung von Trainingsmethoden auf einer soliden theoretischen Basis sowie die Integration interkultureller Fähigkeiten als Schlüsselanforderung angesehen werden.
Gruppendynamik und Organisationsberatung	2006	Siegfried, Stumpf	Interkulturalität in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung	Vol. 37, No. 1, 33-49	Interkulturalität, Personalentwicklung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, kulturelle Dimensionen	Bedeutung von Interkulturalität in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung im Kontext der zunehmenden Internationalisierung und Globalisierung	Qualitativ	Radikal Humanistisch	Dimensionen von Hofstede, Individualistisch/Kollektivistisch/Explizit/Implizit nach Hall	Zunehmende Bedeutung von Interkulturalität in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Trainings, Assessment Center um die Effektivität und Leistungsfähigkeit von Arbeitsgruppen zu optimieren. Notwendigkeit kult. Unterschiede zu berücksichtigen und interkult. Kompetenzen zu fördern, um erfolgreich in internat. Kontexten zu agieren.
Gruppendynamik und Organisationsberatung	2006	Eberhard, Schenk	Aus der Praxis: Interkulturelle Kompetenz in der betrieblichen Weiterbildung	Vol. 37, No. 1, 51-59	Interkult. Kompetenz, Interkult. Training, Globalisierung, Ansätze, Methoden	Interkult. Kompetenz in der betriebl. Weiterbildung. Die Erwartungen der Kunden an die Trainings und die Möglichkeit einer zukunftsorientierten interkult. Kompetenzentwicklung	Qualitativ	Interpretativ	Hofstede als sehr bedeutend für dieses Themengebiet erwähnt	Die potenziellen Entwicklungsrichtungen im Bereich interkultureller Kompetenzentwicklung betonen die Notwendigkeit einer ganzheitlichen und integrativen Herangehensweise. Es wird betont, dass interkulturelles Training über traditionelle Ansätze hinausgehen

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
										sollten, um eine umfassende Entwicklung zu ermöglichen. Die Diskussion betont die Bedeutung einer offenen interdisziplinären Kommunikation zwischen Forschung, Trainingsanbietern und Kunden, um zukunftsweisende Maßnahmen zu entwickeln
Arbeit	2006	Alexander Thomas	Interkulturelle Handlungskompetenz: Schlüsse lkompetenz für die moderen Arbeitswelt	Vol. 14, No. 2, 114-125	Globalisierung, kult. Besonderheiten, Interkult. Verständnis, Interkult. Komm., Schlüsselqualifikation	Entwicklung interkult. Handlungskompetenzen	Qualitativ	Interpretativ	/	Der Artikel betont die Bedeutung der interkulturellen Handlungskompetenz als Schlüsselqualifikation für die moderne Arbeitswelt. Es wird darauf hingewiesen, dass die Entwicklung dieser Kompetenz ein kontinuierlicher Lernprozess ist, der bereits früh beginnen sollte. Interkulturelle Kompetenz wird als entscheidend für den beruflichen Erfolg im Ausland und das harmonische Zusammenleben in einer multikulturellen Gesellschaft angesehen. Es wird empfohlen, interkulturelle Trainings fest in die Ausbildung von Führungskräften zu integrieren, um den Anforderungen der globalisierten Welt gerecht zu werden.
Zeitschrift für Sozialpsychologie	2002	Udo Konradt, Guido Hertel, Blanka Behr	Interkulturelle Managementtrainings. Eine Bestandsaufnahme von Konzepten, Methoden und Modalitäten in Deutschland	Vol. 33, No. 4, 197-207	Managementtraining, Kulturelle Sensitivität, Interkult. Unterschiede, Evaluation, Lernmethoden, Qualitätskontrolle, Coaching-Psychologie	Untersuchung der Managementtrainings in Deutschland	Quantitativ	Funktionale Analyse	/ nur abstract verfügbar	Die Ergebnisse der Befragung von Trainings- und Personalberatungsfirmen zeigen, dass interkulturelle Trainings sich nicht stark von anderen Personalentwicklungstrainings unterscheiden. Interkulturelle Trainer arbeiten in verschiedenen

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
										Bereichen, und die Trainings konzentrieren sich auf Bewusstmachung eigenkultureller Verhaltensmuster und Wertvorstellungen sowie auf verhaltensorientierte Trainingselemente. Die Evaluation der Trainings erfolgt oft nur durch subjektive Einschätzungen des Trainingserfolgs, und nur 30 Prozent der Institute überprüfen den Erfolg ihrer Trainings anhand erweiterter Kriterien.
Wirtschaftspsychologie aktuell	2006	Christel Kumbruk, Wibke Derboven	Interkulturelle Kompetenzen in der Arbeit trainieren	Vol. 13, No. 1, 21-24	Personalschulung, Interkult. Komm., Kommunikationstraining, Kult. Kompetenz, Interkult. Unterschiede, Kult. Sensitivität	Beschreibung und Bewertung eines Trainings für Mitarbeiter multinationaler Belegschaften	Mischung	Funktionale Analyse	/ nur abstract verfügbar	Es betont die Bedeutung von Empathie und bietet eine strukturierte Methode, um theoretisches Wissen zu vermitteln, Erfahrungen auszutauschen und praktische Übungen durchzuführen. Das Training basiert auf fünf zentralen Botschaften (Kultur, Kommunikation, Interkult. Regeln, Kooperation, Organisation, Führung, Perspektivenwechsel), die verschiedene Aspekte der interkulturellen Zusammenarbeit ansprechen.
Wirtschaftspsychologie	2019	Anke Weber, Jessica Stemann, Lisa Nowak	Wann sind multikulturelle Teams erfolgreich? - Erkenntnisse aus Theorie und Praxis	Vol. 21, No. 1-2, 64-80	Arbeitsgruppen, Multikulturalismus, Diversität, Interkult. Komm., Arbeitsbedingungen, Merkmale, Kult. Kompetenz	Identifizierung von Erfolgsfaktoren für multikult. Teamarbeit auf 3 Ebenen: Organisationale, Teamebene, Individuelle.	Qualitativ	Funktionale Analyse	/ nur abstract verfügbar	Erfolgsfaktoren der Ebenen: Auf der organisationalen Ebene werden Organisationskultur, Führung, Wissensmanagement und interkulturelle Trainings als zielführende Maßnahmen identifiziert. Auf der Teamebene zeigen die Aufgabenstruktur, die Teamzusammens

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
										etzung und die Teamidentifikation einen positiven Einfluss auf erfolgreiche multikulturelle Teamarbeit. Auf individueller Ebene werden Sprache, Persönlichkeitsmerkmale, interkulturelle Kompetenz und interkulturelle Erfahrungen als Erfolgsfaktoren identifiziert.
Wirtschaftspsychologie aktuell	2008	Andreas Bittner	Damit muss man eben leben' - psychologische Barrieren bei interkulturellen Trainings	Vol. 15, No. 1, 28-31	Personalschulung, Interkult. Komm., Kult. Sensitivität, Unternehmen, Coaches	Untersuchung psychologischer Barrieren bei Trainings in der Wirtschaft. Wieso interessieren sich so wenige für diese Trainings?	Qualitativ	Interpretativ	/ nur abstract verfügbar	Die Studie untersucht psychologische Barrieren bei interkulturellen Trainings in der Wirtschaft und identifiziert Gründe für das geringe Interesse an solchen Trainings. Dazu gehören typische Alltagstheorien, Vorurteile und Annahmen, die die Wahrnehmung des interkulturellen Lernbedarfs erschweren. Oder dass kult. Unterschiede in der Arbeitswelt vernachlässigt werden oder keine Rolle spielen. Um diese Barrieren zu überwinden, wird die Notwendigkeit von interkulturellem Lernen auf verschiedenen Ebenen betont.
Diagnostica	2015	Deborah Schnabel, Augustin Kelava, Lena Seifert, Beate Kuhlbrodt	Konstruktion und Validierung eines multimethodalen berufsbezogenen Tests zur Messung interkultureller Kompetenz	Vol. 61, No. 1, 3-21	Kult. Sensitivität, Interkult. Komm., Kompetenz, Test	Entwicklung und Validierung eines Tests zur Messung interkultureller Kompetenz	Quantitativ	Funktionale Analyse	/ nur abstract verfügbar	Personen, die bereits an einem interkulturellen Training teilgenommen hatten oder interkulturell involviert waren, wiesen höhere Mittelwerte in den meisten Faktoren des Tests auf.
Psychologie in Österreich	2005	Anne Dietrich	Interkulturelles Kompetenztraining	Vol. 25, No. 2, 102-106	Interkult. Unterschiede, Sensitivität, Multikulturalismus,	Die Bedeutung von interkulturellen Kompetenztrainings angesichts der	Nicht definierbar	Funktionale Analyse	/ nur abstract verfügbar	Verbesserung der Beziehungen zwischen kulturellen Gruppen, die Förderung der

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
					Migration, Globalisierung, Ethnische Unterschiede, Interkult. Komm.	Globalisierung, Migration und der daraus resultierenden interkulturellen Konflikte.				Anpassung an multikulturelle Umgebungen und die Bewältigung von Problemen, die aus globalen Migrationen und multikulturellen Gesellschaften resultieren.
Journal of Counseling & Development	1994	Michael Winkelman	Cultural Shock and Adaptation	Vol. 73, No. 2, 121-126	kultureller Schock, Anpassung, Stress, Empathie, interkult. Erfahrung, kult. Unterschiede	Bewältigung des kulturellen Schocks, Natur, Phasen und Ursachen	Qualitativ	Funktionale Analyse	/	Die effektive Bewältigung von kulturellem Schock erfordert eine individuelle Planung, die zwischen Erhaltungsverhalten, Anpassungen und Anpassungen je nach persönlichen Umständen, Ressourcen und Zielen variiert. Der Artikel schlägt vor, dass die Auflösung von kulturellem Schock am besten durch eine proaktive kognitive Ausrichtung erreicht wird, die Konflikte antizipiert, Ursachen analysiert und Problemlösungsprozesse implementiert. Es wird betont, dass die Kenntnis über kulturellen Schock und die Mittel zur Bewältigung, kombiniert mit Kenntnissen über kulturelle Werte und soziale Beziehungen, die Grundlage für eine effektive Anpassung bilden.
Management Review	1998	Louisa Wah	Surfing the rough sea	Vol. 87, No. 8, 25-29	Kult. Anpassung, Mentoring und Training, Geschlechter, weibliche Expatriates	Herausforderungen und Schwierigkeiten, mit denen weibliche Expatriates im internationalen Geschäft konfrontiert sind	Qualitativ	Interpretativ	indirekter Bezug auf Dimensionen, H&H werden aber nicht erwähnt	Es wird darauf hingewiesen, dass Unternehmen mehr Mentoring und spezifische Unterstützung für weibliche Expatriates bereitstellen sollten, da allgemeine, geschlechtsneutrale Richtlinien den spezifischen Bedürfnissen von Frauen möglicherweise nicht gerecht

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
										werden. Es wird auch darauf hingewiesen, dass Frauen im internationalen Geschäft erfolgreich sein können, aber dass sie oft mit einzigartigen Herausforderungen konfrontiert sind, die spezielle Unterstützung erfordern.
Academy of Management Learning and Education	2016	Jase R. Ramsey, Melanie P. Lorenz	Exploring the Impact of Cross-Cultural Management Education on Cultural Intelligence, Student Satisfaction, and Commitment	Vol. 15, No. 1, 79-99	Cross-Cultural Management, Kult. Intelligenz, Bildungsprogramme, Engagement	Die Untersuchung des Einflusses der interkulturellen Managementausbildung auf kulturelle Intelligenz, studentische Zufriedenheit und Engagement.	Quantitativ	Funktionale Analyse	/	Die Studie ergab, dass die Teilnahme an einem Cross-Cultural Management-Kurs die kulturelle Intelligenz der Studierenden steigerte und eine positive Verbindung zur Zufriedenheit und Bindung der Studierenden an den Kurs aufwies. Dies unterstreicht die Bedeutung interkultureller Bildung für die Entwicklung zukünftiger globaler Manager.
Academy of Management Learning and Education	2016	Dirk Holtbrügge, Franziska Engelhardt	Study Abroad Programs: Individual Motivations, Cultural Intelligence, and the Mediating Role of Cultural Boundary Spanning	Vol. 15, No. 3, 435-455	Studium im Ausland, kult. Intelligenz, Motivation	Analyse der Auswirkungen individueller Motivationen auf die kulturelle Intelligenz durch Studien im Ausland, wobei die Rolle des kulturellen Grenzüberschreitens als Vermittler in dieser Beziehung untersucht wird.	Quantitativ	Funktionale Analyse	/	Kulturelles Grenzüberschreiten im Ausland wird sich positiv auf die kult. Intelligenz aus. Dies deutet darauf hin, dass individuelle Motivationen, die zu Studien im Ausland führen, einen Einfluss auf die Entwicklung der kulturellen Intelligenz haben, wobei das kulturelle Grenzüberschreiten als Vermittler in dieser Beziehung fungiert
International Journal of Human Resource Management	2020	Davina Dias, Cherrie Jiuhua Zhu, Ramanie Samarathunge	Examining the role of cultural exposure in improving intercultural competence: implications for	Vol. 31, No. 11, 1359-1378	Kult. Exposition, Interkult. Sensibilität, Interkult. Kompetenz, Multikult. Organisationen, Australien	Untersuchung der Rolle kultureller Exposition bei der Verbesserung der interkulturellen Kompetenz und die Implikationen für HRM-Praktiken in multikulturelle	Quantitativ	Funktionale Analyse	/	Interkulturelle Kompetenz ist ein breiteres Konzept, das eine tiefe Exposition gegenüber anderen Kulturen erfordert im Vergleich zur interkulturellen Sensibilität. Die Studie legt nahe, dass die Tiefe

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
			HRM practices in multicultural organizations			n Organisationen				der kulturellen Exposition vorteilhafter ist für die Verbesserung der interkulturellen Fähigkeiten von Individuen als die Breite der Exposition. Dies hat Implikationen für Organisationen, die in multikulturellen Umgebungen tätig sind, da sie dadurch in der Lage sind, Mitarbeiter zu rekrutieren und zu entwickeln, die wirklich interkulturell veranlagt sind und die Herausforderungen der Arbeit in multikulturellen Organisationen effektiv bewältigen können.
Journal of Latinx Psychology	2018	Steven Regeser López, Kathryn L. Hale	Putting conceptions and considerations of culture into practice: A qualitative evaluation of a cultural competence training	/ 1-19	Kult. Kompetenz, Psychotherapie, Qualitative Methoden, Latinx mental health care	Qualitative Bewertung eines Trainings für Therapeuten	Qualitativ	Interpretativ	/	Die Studie ergab, dass das kulturelle Kompetenztraining für Therapeuten, das auf einem Modell der sich verändernden kulturellen Perspektiven basiert, vielversprechend ist, um die kulturelle Kompetenz bei der Arbeit mit lateinamerikanischen Klienten zu verbessern. Nach dem Training zeigten die Therapeuten ein verbessertes Verständnis und eine bessere Berücksichtigung der Kulturen ihrer Klienten. Veränderungen in den kulturellen Konzepten und Überlegungen der Therapeuten wurden beobachtet. Insgesamt wurde das Training als akzeptabel, aber herausfordernd in Bezug auf die Durchführbarkeit bewertet.

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
Journal of Counseling & Development	2020	Emi Lenes, Jacqueline M. Swank, Kimberly A. Hart, Mercedes M. Machado, Stephanie Darilus, Monika Ardel, Sondra Smith-Adcock, Mary Rockwood Lane, Ana Puig	Color-Conscious Multicultural Mindfulness Training in the Counseling Field	Vol. 98, No. 2, 147-158	Training, Multikulturell, Achtsamkeit, Berater	Color-Conscious Multicultural Mindfulness Trainings	Quantitativ	Funktionale Analyse	/	Das Ergebnis des Artikels zeigt, dass das Color-Conscious Multicultural Mindfulness Training signifikante positive Veränderungen in der multikulturellen Kompetenz, Achtsamkeit und farbenblinden rassistischen Einstellungen bewirkt hat. Die Verbesserungen waren statistisch signifikant und wiesen große Effektstärken auf, insbesondere in der Wahrnehmung institutioneller Diskriminierung und offensichtlicher rassistischer Probleme.
International Perspectives in Psychology	2024	Baiju Gopal, Greta D'Souza, Ann Kathleen Burlew, Tony Sam George, Kelampampil Joseph Varghese, Vaishali V. Raval	Facilitating faculty development for training in multicultural competence in health service psychology graduate programs through an international collaboration	Vol. 13, No. 1, 24-39	Internationale Zusammenarbeit, kulturelle Kompetenz, Fakultätsentwicklung	Förderung der Fakultätsentwicklung in multikult. Kompetenz durch internationale Zusammenarbeit. USA & Indien	Qualitativ	Radikal Humanistisch	/	die internationale Zusammenarbeit und kulturelle Immersionserfahrungen haben für Fakultätsmitglieder positive Auswirkungen auf deren kulturelles Bewusstsein, Sensibilität und Engagement in der Lehre und Forschung. Die Teilnehmer berichteten von einer gesteigerten kulturellen Sensibilität, einem breiteren Perspektivenwechsel, einem größeren Engagement für kulturell informierte Lehre und Forschung sowie einer verstärkten Motivation zur Zusammenarbeit und Veröffentlichung von Forschungsergebnissen.
Gruppendynamik und Organisationsberatung	2011	Margret Steixner	Interkulturelle Kompetenz. Beleuchtung eines Entwicklungsprozesses.	Vol. 42, No. 3, 237-251	Interkulturelles Training, Interkulturelles Coaching, Trainingsmethoden, Lerntheoretische Hintergründe	Bedeutung von interkultureller Kompetenzentwicklung, die versch. Ebenen des Lernprozesses und die Methoden wie interkult.	Qualitativ	Interpretativ	/ interkult. Kompetenzentwicklung von Barmeyer	Das Ergebnis der Studie betont die Bedeutung einer ganzheitlichen Herangehensweise an die Entwicklung interkultureller Kompetenz durch die

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
			Methoden und Prozesse der interkulturellen Kompetenzentwicklung im Training und Coaching		e, Persönlichkeit und internationaler Erfolg	Training und Coaching zur Förderung interkult. Kompetenz				Kombination von interkult. Training und Coaching. Es wird darauf hingewiesen, dass neben dem Erwerb von kulturspezifischem Wissen (Training) auch die Förderung persönlicher Fähigkeiten und die Reflexion der eigenen kulturellen Identität (Coaching) entscheidend sind. Die Studie unterstreicht die Notwendigkeit, interkulturelle Lernprozesse umfassend zu gestalten, um Individuen in die Lage zu versetzen, in komplexen interkulturellen Situationen erfolgreich zu agieren.
Gruppendynamik und Organisationsberatung	2009	Sigrid Roterberg-Steinberg	Evaluationsstudien zu interkulturellen (Gruppen-)Trainingsprogrammen	Vol. 40, No. 2, 153-165	Interkulturelle Trainingsprogramme, Hochschule, Produktevaluation, Blended-Learning	Studie zu interkult. Trainingsprogrammen	Qualitativ	Interpretativ	/	Die Teilnehmenden haben ein hohes Kompetenzniveau im interkulturellen Wissen und Verhalten erreicht. Es wird festgestellt, dass die Trainingsinhalte als relevant eingeschätzt werden, jedoch einige methodisch-didaktische Aspekte optimiert werden können. Die Trainer wurden insgesamt als kompetent und engagiert bewertet. Es wird auch darauf hingewiesen, dass die Selbstreflexion und das weitergehende Interesse an interkulturellen Themen verbessert werden könnten. Die Studie betont die Bedeutung einer flexiblen Seminarplanung und einer angemessenen Abstimmung von Präsenz- und

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
										Online-Phasen für die Optimierung der interkulturellen Lehr- und Lernprozesse an Universitäten.
Interculture Journal	2019	Verena Piper, Agostino Mazziotta, Anette Rohmann	Vorurteilsfreiheit, Empathie, Ambiguitätstoleranz - Diversity-Kompetenzen aus Sicht von Diversity-Trainerinnen und -Trainern	Vol. 31, No. 18, 11-30	Diversity-Training, Interkult. Kompetenz, Trainingskonzeption	Bedeutung von Vorurteilsfreiheit und Diversity-Kompetenz aus der Sicht von Diversity-Trainerinnen und -Trainern. Die Studie untersucht, wie diese Fachleute Vorurteilsfreiheit, Empathie und Ambiguitätstoleranz verstehen und welche Methoden sie in ihren Trainings zur Förderung von Diversity-Kompetenzen einsetzen.	Qualitativ	Interpretativ	/	Die Trainingspraxis ist hauptsächlich auf affektive Aspekte fokussiert und setzt vermehrt reflexive Methoden ein, die interaktive oder reflexive Prozesse auslösen. Die Studie weist darauf hin, dass die Trainer in ihren Trainingsmaßnahmen die allgemeine interkult. Sensibilisierung der Teilnehmenden priorisieren. Es wird auch auf eine Diskrepanz zwischen den Konzepten in der Praxis und den wissenschaftlichen Erkenntnissen hingewiesen, was die Notwendigkeit einer stärkeren Integration von Forschungsergebnissen in die konzeptionelle Arbeit betont.
Interculture Journal	2009	Prof. Dr. Daniel H. Scheible	Interkulturelles Training für internationale Führungskräfte – Evaluation eines Trainingsprogramms bei einem Industrieunternehmen mit Stammsitz in Deutschland	Vol. 9, 71-82	Führungskräfte, Interkult. Training, Deutschland, Industrie, Kompetenz	Evaluation eines Trainings bei einem Industrieunternehmen in Deutschland	Qualitativ	Interpretativ	/	Die Motive der Trainees für die Teilnahme am Programm waren unterschiedlich. Für die meisten Teilnehmer stand die fachliche Qualifikation im Vordergrund, es gab auch Trainees, die zunächst Bedenken hatten, für mehrere Monate nach Deutschland zu gehen, insbesondere aufgrund der Auswirkungen auf ihre Familien. Das gesamte Training fand im fremdkulturellen Kontext statt, was sowohl reizvoll als auch bedrohlich für die Teilnehmer

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
										sein konnte. Die Trainees waren nicht nur während ihrer Arbeitszeit mit fremden Kulturen konfrontiert, sondern auch im gesamten Alltag in einer ihnen fremden Umgebung.
Interculture Journal	2015	Arnold Maik	Über die Relevanz von Erfahrung in der interkulturellen Trainingsforschung: Drei Verhältnismomente zwischen Trainingsforschung und Trainingspraxis	Vol. 25, No. 14, 11-28	Erfahrung, interkulturelles Training, interkulturelle Kommunikation, Wissenschaft-Praxis-Dialog	Bedeutung und Nutzung des Erfahrungskonzepts in interkulturellen Trainingsmaßnahmen sowie das Verhältnis zwischen Wissenschaft und Praxis im Bereich der interkulturellen Kommunikation und Trainingsforschung.	Qualitativ	Interpretativ	/	Kulturwissenschaftliche Forschungskompetenz ist ein wichtiger Bestandteil der Professionalität der Trainings. Es besteht eine enge Verbindung zwischen Forschung und Praxis, um die Qualität und Wirksamkeit interkultureller Trainingsmaßnahmen zu verbessern.
Personal quarterly	2013	Julia Brandl, Anne-Katrin Neyer	Hilfreich oder hinderlich? Kulturvorbereitungstrainings für multinationale Teamarbeit	Vol. 65, No. 4, 26-30	Internationale Organisationen, Multikulturalismus, Teams, Personalschulung, Interkult., Komm., Unternehmen	Effektivität von Trainingskonzepten für multinationale Teams	Qualitativ	Funktionale Analyse	/	Kultursensibilisierende Trainings werden effektiver angesehen als kulturvermittelnde Trainings für die Zusammenarbeit in multinationalen Teams. Es wird argumentiert, dass kultursensibilisierende Trainings die Fähigkeiten der Teammitglieder stärken, sich auf Neues einzulassen und sich besser auf unsichere Situationen einzustellen, anstatt nur inhaltliches Wissen über typische Verhaltensweisen von Angehörigen anderer Kulturkreise zu vermitteln.
OSC Organisation - Supervision - Coaching	2009	Anne Kimmle	Coaching im interkulturellen Kontext	Vol. 16, No. 3, 331-339	Coaching, Interkulturelle Arbeit, Kontext	Coachings im interkulturellen Kontext. Herausforderungen/Lösungen	Qualitativ	Interpretativ	/	Zu den Herausforderungen gehören verdeckte Coachingziele, unterschiedliche Erwartungen und Konflikte zwischen individuellen und organisatorischen

Journal	Jahr	Autor	Titel	Ausgabe	Schlüsselwörter	Thema	Methode	Paradigma	Hall/Hof-stede?	Ergebnis
										n Erwartungen. Als Lösungsansätze werden eine detaillierte Auftragsklärung, Sensibilität für kult. Unterschiede und Flexibilität empfohlen. Diese Empfehlungen sollen dazu beitragen, Missverständnisse zu vermeiden, effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen und interkult. Herausforderungen im Coaching erfolgreich zu bewältigen.
Zeitschrift für Arbeitswissenschaft	2005	Rosina M. Gasteiger, Christina Rautenstrauch, Verena Stengel	Interkulturelles (online-) Lernen	Vol. 59, No. 5, 419-427	Personalmanagement, Personalschulung, Interkult. Unterschiede, Computergestützte Unterweisung, Internet, Virtuelle Realität, Virtuelle Klassenzimmer	Integration von E-Learning in interkult. Trainings, wie werden sie durchgeführt?	Nicht definierbar	Funktionale Analyse	/ nur abstract verfügbar	Praxisbeispiel E-Learning, Blended Learning
ABOaktuell - Psychologie für die Wirtschaft	1996	Alexander Thomas	Europäische Kooperation bedeutet interkulturelle Zusammenarbeit und Management	Vol. 3, No. 1, 2-7	Internationale Beziehungen, Managementtraining, Kooperation, Unternehmen, Soziokulturelle Faktoren, Kult. Sensitivität, Unterschiede	Die Grundlagen eines interkulturellen Managementtrainings im Kontext des europäischen Integrationsprozesses.	Nicht definierbar	Funktionale Analyse	/ nur abstract verfügbar / Kulturstandards werden erwähnt	Es wird betont, dass ein besseres Verständnis kulturspez. Verhaltensweisen und Wertesysteme entscheidend für eine reibungslose Zusammenarbeit innerhalb Europas und darüber hinaus ist. Durch die Analyse kritischer Begegnungssituationen wurden Kulturstandards ermittelt, die als Grundlage für die Entwicklung interkult. Trainings dienen können. Diese Trainings sollen die Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede erhöhen und einen interkult. Lernprozess fördern, um die interkulturelle Handlungskompetenz zu entwickeln.