

Interkulturelles Training für den logistischen Dienstleistungsbetrieb am Beispiel Indien

– Entwicklung eines bedarfsorientierten Trainingskonzeptes als
Erfolgsfaktor internationaler Zusammenarbeit –

Marcel Keller

(Matrikelnummer: 40790422)

Eingereichte Abschlussarbeit

zur

Erlangung des Grades

Bachelor of Arts (B.A.)

im Studiengang

Transport- und Logistikmanagement

an der

Karl-Scharfenberg-Fakultät

der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erster Prüfer: Prof. Dr. Samir Saleh

Eingereicht am: 04.07.2011

Zweiter Prüfer: Prof. Dr. Grit Leßmann

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1. Einführung.....	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit.....	2
1.2 Eingrenzung des Kulturbegriffes.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2. Aktueller Stand der Literatur im Kontext des interkulturellen Trainings	5
2.1 Historische Entwicklung.....	5
2.2 Aktuelle Tendenzen	7
2.3 Kritische Würdigung und Zusammenfassung	8
3. Internationalisierung logistischer Dienstleistungsbetriebe in Indien 10	
3.1 Indiens Rahmenbedingungen im Überblick	10
3.1.1 Politische und gesetzliche Rahmenbedingungen	10
3.1.2 Wirtschaftliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen.....	15
3.1.3 Technologische Rahmenbedingungen	21
3.1.4 Soziale Rahmenbedingungen.....	21
3.2 Logistische Dienstleistungsbetriebe in Indien	23
3.2.1 Tätigkeitsfelder im Überblick.....	23
3.2.2 Internationalisierungsstrategien.....	24
3.2.3 Herausforderungen der Internationalisierung	26
3.3 Zusammenfassung	27
4. Der logistische Dienstleistungsbetrieb im interkulturellen Kontext . 28	
4.1 Nationalkultur als Einflussfaktor internationaler Zusammenarbeit	28
4.2 Vergleichende Kulturforschung am Beispiel Deutschland – Indien.....	29
4.2.1 Kulturdimensionen nach Hofstede.....	29
4.2.2 Kulturdimensionen nach Hall.....	33

4.2.3 Kulturdimensionen nach Trompenaars und Hampden-Turner....	36
4.2.4 Weitere Kulturmodelle	39
4.2.5 Kritische Würdigung	40
4.3 Implikationen für die Praxis und Lösungsansatz.....	43
4.3.1 Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit	43
4.3.2 Der Anpassungsprozess als Teil des Auslandsengagements	47
4.3.3 Lösungsansatz: Das bedarfsorientierte Trainingskonzept	49
4.4 Zusammenfassung	49
5. Entwicklung eines bedarfsorientierten interkulturellen Trainings	50
5.1 Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation von Mitarbeitern	50
5.2 Interkulturelle Kompetenz als Ziel interkulturellen Lernens.....	51
5.3 Die methodische Gestaltung des Trainingskonzeptes	52
5.3.1 Anforderungen an das Trainingskonzept.....	52
5.3.2 Klassifikation und Einordnung der Trainingsmethoden.....	54
5.3.3 Überblick und Auswahl geeigneter Trainingsmethoden.....	56
5.4 Umsetzung des Trainingskonzeptes.....	59
5.4.1 Vorbereitung und Organisation.....	59
5.4.2 Durchführung.....	60
5.4.3 Evaluation.....	63
5.5 Das Trainingskonzept.....	65
5.6 Implikationen für die Praxis.....	66
5.6.1 Erfolgsfaktoren	66
5.6.2 Risiken.....	67
5.7 Zusammenfassung	67
6. Zusammenfassung und Ausblick.....	68
Literaturverzeichnis.....	70
Eidesstattliche Erklärung	78
Anhang	79

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BPO	Business Process Outsourcing
CPI	Corruption Perceptions Index
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project
PPP	Private Public Partnership
VR	Volksrepublik

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Aufbau der Arbeit.....	4
Abb. 2: Landeskunde Indien	11
Abb. 3: Trainingsmethoden	58
Abb. 4: Das bedarfsorientierte Trainingskonzept	65
Abb. 5: Grafische Darstellung der Kulturdimensionen nach Hofstede.....	80
Abb. 6: Das Eisbergmodell.....	81
Abb. 7: Änderung Anforderungsprofil	82
Abb. 8: Der Anpassungsprozess.....	83
Abb. 9: Präsentationsvorlage	84
Abb. 10: Beispiel Präsentationsvorlage.....	84

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Wirtschaftsrecht Indien	13
Tab. 2: Politische Chancen und Risiken	14
Tab. 3: Wirtschaftsinformationen Indien	17
Tab. 4: Ausgewählte Infrastrukturprojekte Indien	19
Tab. 5: Wirtschaftliche Chancen und Risiken	20
Tab. 6: Tätigkeitsfelder im Überblick	24
Tab. 7: Vor- und Nachteile Markteintrittsstrategien.....	25
Tab. 8: Monochrones und polychrones Zeitverständnis	34
Tab. 9: Implikationen für die Praxis am Beispiel Indien	46
Tab. 10: Personelle Anforderungen.....	53
Tab. 11: Trainingsaufbau und Durchführung	62
Tab. 12: Evaluationsmethoden	63
Tab. 13: Erwartungen an das Training	95
Tab. 14: Evaluation interkultureller Kompetenz	96
Tab. 15: Evaluation des Trainings	97
Tab. 16: Evaluation (3-6 Monate danach)	97

1. Einführung

Die Globalisierung und der damit verbundene internationale Handel ist ein fester Bestandteil der heutigen Wirtschaftswelt. Als Anbieter logistischer Dienstleistungen, entlang der gesamten Wertschöpfungskette, wird logistischen Dienstleistungsbetrieben (*im Folgenden auch Betrieb, Logistikbetrieb oder Unternehmen genannt*) in dieser globalisierten Wirtschaftswelt eine besondere Rolle zugeschrieben.¹ Die begrenzten Wachstumschancen im Heimatmarkt einerseits und das überdurchschnittliche Wachstumspotential aufstrebender Länder andererseits, führen zu einem verstärkten internationalen Engagement deutscher logistischer Dienstleistungsbetriebe.²

Neben der Volksrepublik (VR) China, gilt vor allem Indien als attraktiver Wachstumsmarkt.³ Gemessen an der Bevölkerungszahl ist Indien die größte Demokratie der Welt und weist mit einem seit 2008 jährlich steigenden Bruttoinlandsprodukt (BIP) von durchschnittlich 8% ein überdurchschnittlich hohes Wachstum aus. Der Sektors, mit seinen Wachstumstreibern Handel und Transport, soll dabei in den kommenden Jahren um durchschnittlich 10% pro Jahr steigen.⁴ Hinzukommt, dass Indiens Infrastruktur ein erhebliches Verbesserungspotential aufweist.⁵

Anders als das reine Handeln im Heimatmarkt, ist das internationale Handeln durch eine veränderte Unternehmensstrategie sowie durch eine Umgestaltung der Organisationsstruktur geprägt.⁶ Mit Ausnahme einiger kleiner und mittlerer Logistikbetriebe, sind daher vor allem große deutsche Logistikdienstleister in Indien aktiv.⁷ Als Kernproblem dieser Markt-Abstinentz wird, neben finanziellen Herausforderungen, vor allem die mangelnde Anpassung an kulturelle Unterschiede gesehen.⁸ Diese Anpassungsschwierigkeit ist eine der größten Herausforderungen innerhalb der Internationalisierung.⁹

¹ Vgl. Göpfert, I., et al. (2008), S. 3.

² Vgl. Logistik Heute (2007), S. 54f.

³ Vgl. Fink, J. (2008), S. 185.

⁴ Vgl. Pasvantis, K. (2010), S. 2f, online.

⁵ Vgl. Fink, J. (2008), S. 193.

⁶ Vgl. Weber, W., et al. (1998), S. 1ff.

⁷ Vgl. DHL Logbook (2008), online.

⁸ Vgl. Gutting, D. (2008), online; Weber, W., et al. (1998); Thomas, A., et al. (2003).

⁹ Vgl. Gutting, D. (2008), online.

Die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturkreisen, unter Berücksichtigung von Sprache, Verhaltensweisen, Sitten und Traditionen sowie der veränderten Organisationsstruktur, stellt für Logistikbetriebe eine große Komplexität dar. Diese Komplexität kann in der internationalen Zusammenarbeit zu Missverständnissen führen und letztlich zum Misserfolg entscheidend beitragen.¹⁰ Das kann dazu führen, dass in das Ausland versetzte Mitarbeiter den Auslandseinsatz vorzeitig abbrechen und dadurch im Betrieb erhebliche Kosten verursacht werden. Einer der Hauptgründe ist die mangelnde kulturelle Anpassung der Entsandten.¹¹

Diese Betrachtung verdeutlicht, dass ein Bewusstsein kultureller Unterschiede und dessen Umsetzung in angemessene Handlungsweisen für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend sein kann. Viele sehen aber in der Komplexität Wettbewerbsnachteile, weil z.B. Standardisierungen erschwert werden. Studien belegen jedoch, dass multinational zusammengesetzte Gruppen Problemstellungen innovativer und erfolgreicher lösen können, als national zusammengesetzte Gruppen.¹² Durch die Erlangung interkultureller Kompetenz können Wettbewerbsvorteile erzielt werden, die zu einem langfristigen Erfolg internationaler Zusammenarbeit maßgeblich beitragen können.¹³

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Durch fehlende interkulturelle Kompetenz, eingeschränkte personelle und finanzielle Ressourcen sowie eine erhöhte Komplexität, stehen vor allem kleine und mittlere Logistikbetriebe einem Markteintritt in Indien skeptisch gegenüber. Laut einer Umfrage sind unter anderem fehlende Sprach- und Kulturkenntnisse sowie ein kosten- und zeitintensiver Zugang zu speziellen interkulturellen Trainings Hauptursachen dieser Skepsis.¹⁴ Je nach geplanter oder bereits gewählter Internationalisierungsstrategie, können unter Umständen auch nur bestimmte Aspekte interkultureller Trainings notwendig sein.

¹⁰ Vgl. Weber, W., et al. (1998), S. 1ff.

¹¹ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 297ff.

¹² Vgl. Welge, M. und Holtbrügge, D. (2003), S. 3f.

¹³ Vgl. Podsiadlowski, A. (2004), S. 44f; Kaufmann, L., et al. (2006), S. 3ff, online; Thomas, A., et al. (2003), S. 237ff; Weber, W., et al. (1998), S. 169ff.

¹⁴ Vgl. Mittelstandspanel (2008), S. 63f, online.

Für diese Betriebe kann ein bedarfsorientiertes Trainingskonzept besser geeignet sein, als standardisierte Trainingsangebote. Eine intensive Literaturrecherche führt weiterhin zu dem Ergebnis, dass grundsätzlich keine bedarfsorientierten Trainingskonzepte für die Logistik angeboten werden und in diesem Bereich ein Nachholbedarf besteht.

Das Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines bedarfsorientierten Trainingskonzeptes für logistische Dienstleistungsbetriebe am Beispiel Indien. Das Trainingskonzept soll Betrieben die Möglichkeit bieten, sich bedarfsorientiert interkulturelle Kompetenz anzueignen, um so langfristig im indischen Markt erfolgreich zu sein. In diesem Kontext soll der deutsche Geschäftspartner bzw. Mitarbeiter für den Auslandsaufenthalt interkulturell vorbereitet werden. Die Erlangung interkultureller Kompetenz ist dabei das Ergebnis des bedarfsorientierten Trainingskonzeptes. Bereits in Indien tätige Betriebe können das Konzept zur weiteren Aneignung von Expertise nutzen.

1.2 Eingrenzung des Kulturbegriffes

Der Begriff *Kultur* wird in der heutigen Zeit vielfältig eingesetzt, um verschiedene Situationen zu beschreiben. Je nach Definition unterliegt der Begriff verschiedenen Bedeutungen, die so zu Missverständnissen führen können. Der Kulturbegriff wird im Folgenden abgegrenzt, um eine Fehlinterpretation innerhalb der Arbeit zu vermeiden.

Unter *Kultur* sollen in dieser Arbeit Muster des Denkens, Handelns und Fühlens verstanden werden, welche hauptsächlich durch Erwerbung und Übertragung von Symbolen und Riten innerhalb einer bestimmten Gruppe von Menschen, gebildet wurden.¹⁵ Weiterhin soll unter dem Begriff auch die Fähigkeit verstanden werden, von diesen Mustern abzuweichen, um neue Verhaltens- und Handlungsweisen zu erlernen.¹⁶ Das Erlernen und die Anwendung dieser Verhaltens- und Handlungsweisen werden in der Arbeit unter dem Begriff *interkulturelle Kompetenz* zusammengefasst.

¹⁵ Vgl. Kluckhohn, C. (1951), S. 86.

¹⁶ Vgl. Hofstede, G. und Hofstede, J. (2007), S. 201ff.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in 6 Kapitel. Nach einer allgemeinen Einführung in das Thema in Kapitel 1 wird in Kapitel 2 der aktuelle Stand der Literatur im Kontext des interkulturellen Trainings betrachtet. Unter Berücksichtigung aktueller Tendenzen, veranschaulicht das Kapitel die wachsende Bedeutung des interkulturellen Trainings und wird durch eine kritische Würdigung abgeschlossen.

Kapitel 3 beschreibt die Internationalisierung logistischer Dienstleistungsbetriebe in Indien. Das Kapitel gibt einen Überblick über die Rahmenbedingungen in Indien und beschreibt Tätigkeitsfelder und Internationalisierungsstrategien. Kapitel 4 veranschaulicht den logistischen Dienstleistungsbetrieb im interkulturellen Kontext. Nach einer Einführung wird das Kapitel durch eine vergleichende Kulturforschung am Beispiel Deutschland – Indien vertieft und durch Implikationen für die Praxis abgeschlossen.

Die in Kapitel 3 und 4 erarbeiteten Grundlagen bilden die Basis für die Entwicklung des bedarfsorientierten interkulturellen Trainingskonzeptes in Kapitel 5. In diesem Kapitel wird das Trainingskonzept methodisch entwickelt sowie die Umsetzung beschrieben. Unter Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren und Risiken werden die Implikationen für die Praxis aufgezeigt und das Kapitel abgeschlossen. Im letzten Kapitel 6 werden die Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend dargestellt und ein Ausblick über die zukünftige Nutzung des bedarfsorientierten Trainingskonzeptes gegeben. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Abschlussarbeit grafisch.

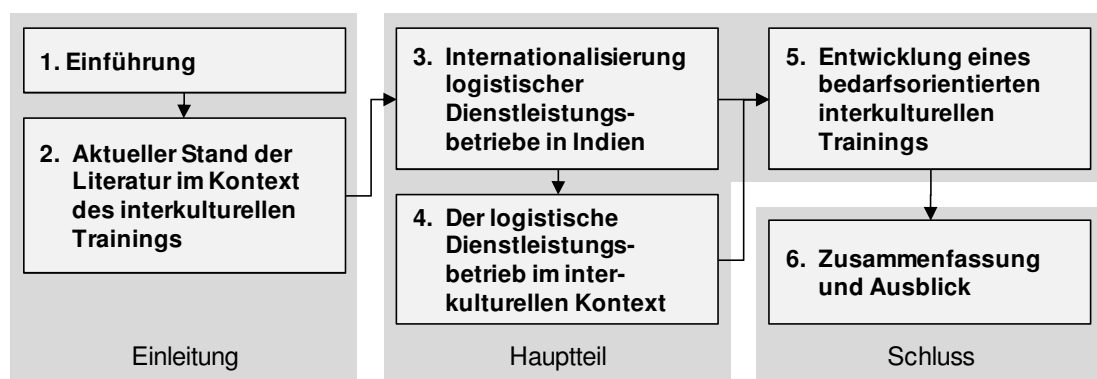


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

2. Aktueller Stand der Literatur im Kontext des interkulturellen Trainings

Das vorliegende Kapitel stellt den aktuellen Stand der Literatur im Kontext des interkulturellen Trainings vor. Nach einer Einführung in die historische Entwicklung und einer Betrachtung aktueller Tendenzen, wird das Kapitel durch eine zusammenfassende kritische Würdigung der Literatur abgeschlossen.

2.1 Historische Entwicklung

Mit Beginn der sechziger Jahre zeichnet sich ein zunehmendes Interesse an interkulturellen Trainings ab. Vor allem US-amerikanische Unternehmen sehen aufgrund ihrer schnellen Internationalisierung zunehmend einen Bedarf nach geeigneten Formen fremde Kulturen besser zu verstehen. So sind es vor allem US-amerikanische Forscher, die begonnen haben sich für das Thema zu interessieren. In dieser Zeit werden erste Trainingsmethoden entwickelt.¹⁷

Ab den siebziger Jahren findet das interkulturelle Training als Teildisziplin interkulturellen Managements in der Forschung weitverbreitete Anerkennung. Obwohl multinationale Unternehmen seit den Sechzigern einen zunehmenden Bedarf aufweisen, ist zu diesem Zeitpunkt der Einsatz interkultureller Trainings in der Praxis noch nicht weit verbreitet. Zudem gibt es noch keine umfassenden Erkenntnisse über das Zusammenwirken von verschiedenen Kulturen in der Praxis.¹⁸

Das ändert sich grundlegend mit zunehmenden Interesse und der dadurch entstehenden Literatur durch bedeutende Kulturforscher, wie z.B. Edward T. Hall, Geert Hofstede sowie Fons Trompenaars als auch Charles Hampden-Turner. Sie ermöglichen einen tiefen Einblick in fremde Kulturen zu erhalten.¹⁹ Als Ergebnis der kulturvergleichenden Forschung ist ein Orientierungssystem entstanden, welches die Grundmuster menschlichen Verhaltens so-

¹⁷ Vgl. IFIM (2011), S. 1ff.

¹⁸ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 237ff.

¹⁹ Vgl. Podsiadlowski, A. (2004); Puck, J.F. (2009); Thomas, A., et al. (2003); Weber, W., et al. (1998).

wie deren kulturelle Unterschiede in sogenannte Kulturdimensionen bzw. Kulturstandards einordnet. Immer weiterführende Studien lassen ein umfangreiches Wissen auf diesem Gebiet entstehen.

In den Jahren von 1980 – 2000 wird das Wissen genutzt, um eine große Vielfalt an Fachliteratur im Themenumfeld des interkulturellen Trainings hervorzubringen.²⁰ In dieser Zeit steigt auch das Interesse deutscher Unternehmen nach geeigneten Trainingsmethoden an. Unternehmen erkennen zunehmend, dass die Berücksichtigung von Kultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor innerhalb der Internationalisierung ist.²¹ Um diesen Bedarf zu decken, entstehen in den folgenden Jahren Spezialisten für interkulturelles Training, wie zum Beispiel das Institut für Interkulturelles Management (IFIM). Diese und weitere Spezialisten etablieren sich in den folgenden Jahren erfolgreich auf dem deutschen Markt.²² Bedarfsorientierte kulturspezifische Trainings für logistische Dienstleistungsbetriebe werden jedoch nicht angeboten. Es kann angenommen werden, dass grundsätzlich jedes kulturspezifische Training für Logistikbetriebe als geeignet erscheint oder, dass bis heute eine spezifische Auseinandersetzung auf diesem Themengebiet ausgeblieben ist.

Bedingt durch das große Interesse, entstehen in dieser Zeit zahlreiche Untersuchungen zur Wirksamkeit von interkulturellen Trainings. Die Untersuchungen belegen, dass Fähigkeiten, wie kulturelles Verständnis, Selbstmanagement, Integration und berufliche Leistungsfähigkeit, entwickelt und gefördert werden. Diese, auch als interkulturelle Kompetenz bezeichneten Fähigkeiten, werden in Forschung und Praxis anerkannt.²³ In den letzten zehn Jahren wird, aufgrund eines hohen Wettbewerbsdrucks sowie einer erschwerten Differenzierung von Dienstleistungen, die interkulturelle Kompetenz zur Schlüsselqualifikation in der Praxis.²⁴ Der Markt für interkulturelle Trainingsleistungen wächst stetig und durch die vielfältige Literatur zum Thema kann auf ein breites Spektrum an Trainingsmethoden zurückgegriffen werden.

²⁰ Berücksichtigt man die Erscheinungsjahre der veröffentlichten Literatur.

²¹ Vgl. Kapitel 1.

²² Vgl. Weber, W., et al. (1998), S. 176; IFIM (2011), S. 1ff.

²³ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 256ff.

²⁴ Vgl. Kapitel 1.

2.2 Aktuelle Tendenzen

Das Ziel interkultureller Trainings ist die Erlangung interkultureller Kompetenz.²⁵ Die in Kapitel 2.1 beschriebene Vielfalt der erschienenen Literatur, lässt jedoch Unterschiede im Hinblick auf die Definition zu. Zum einen wird unter interkultureller Kompetenz die Fähigkeit verstanden, sich in eine andere Kultur hineinzusetzen und zum anderen wird unter interkultureller Kompetenz eine Interaktion mit anderen Kulturen, unter Berücksichtigung minimaler Missverständnisse, verstanden.²⁶ Dieser Umstand macht es daher notwendig, dass vor Beginn eines interkulturellen Trainings eine Zieldefinition bestimmt und genau abgegrenzt wird.²⁷

Trotz dieser unterschiedlichen Auffassungen, gibt es in der Forschung eine weitestgehende Übereinstimmung über die Komponenten interkultureller Kompetenz.²⁸ Interkulturelle Kompetenz setzt sich demnach aus einer kognitiven, affektiven und verhaltensorientierten Komponente zusammen. Zur Erlangung der interkulturellen Kompetenz sind alle drei Komponenten als wesentliche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.²⁹

Die Forschung hat diese Komponenten in unterschiedliche Klassifikationsmodelle eingeordnet. Ein vielfach angewendetes Klassifikationsmodell ist das von Gudykunst und Hammer (1983). Das Modell ordnet die Komponenten den unterschiedlichen Trainingsmethoden nach folgenden Klassen zu:³⁰

- Informationsorientierte kulturallgemeine Trainings (Klasse 1)
- Informationsorientierte kulturspezifische Trainings (Klasse 2)
- Erfahrungsorientierte kulturallgemeine Trainings (Klasse 3)
- Erfahrungsorientierte kulturspezifische Trainings (Klasse 4)

Diese Klassifikation hat sich in der Literatur als sinnvolles Modell zur Einordnung interkultureller Trainings etabliert.

²⁵ Vgl. Podsiadlowski, A. (2004), S. 44; Thomas, A., et al. (2003), S. 239ff.

²⁶ Vgl. Podsiadlowski, A. (2004), S. 44; Steixner, M. (2009), S. 84ff; Thomas, A., et al. (2003), S. 237ff.

²⁷ Vgl. Kapitel 2.1.

²⁸ Vgl. Fritsch, A. (2009); Steixner, M. (2009), S. 84ff; Weber, W., et al. (1998), S. 173ff.

²⁹ Die Komponenten werden in Kapitel 5 beschrieben.

³⁰ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 249ff.

Während der Entwicklung des interkulturellen Trainings, findet in der Praxis ein zunehmender Paradigmenwechsel statt. Das Personal wird nicht mehr länger nur als reiner Kostenverursacher angesehen, sondern als ein Teil des Unternehmenserfolges. Es entwickeln sich in diesem Zusammenhang Spezialisierungen, wie das Diversity Training oder Trainings für multikulturelle Arbeitsteams, zum Trend. Das Diversity Training geht dabei über das rein interkulturelle Training hinaus. Es verfolgt den Ansatz Mitarbeiter unabhängig von Nationalität, Geschlecht, Alter oder Behinderung gewinnbringend einzusetzen.³¹ Eine weitere Spezialisierung findet im Kontext multikultureller Arbeitsteams statt. Das Interesse begründet sich dadurch, dass international tätige Unternehmen kulturelle Vielfalt als Chance zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen begreifen. Diese Spezialisierung kann insbesondere in der Projektarbeit beobachtet werden.³² Interkulturelle Trainings werden auch zunehmend bei Fusionen und Akquisitionen nachgefragt. Fusionen und Akquisitionen scheitern vor allem daran, dass die kulturellen Gegebenheiten des übernommenen Unternehmens nicht angemessen berücksichtigt werden. In der Vergangenheit hat die Mehrheit der Unternehmen erfolglos versucht die Heimatkultur unverändert auf das fusionierte Unternehmen zu übertragen. Diese Erfahrungen haben zu dem Verständnis geführt, dass eine erfolgreiche Übernahme nur durch eine Integration der verschiedenen Kulturen erfolgen kann. Unternehmen wenden sich daher verstärkt an Spezialisten, die zur Lösung des Problems spezielle Trainingsmethoden entwickelt haben.³³

2.3 Kritische Würdigung und Zusammenfassung

Forschung und Praxis zeigen seit den siebziger Jahren ein steigendes Interesse für das interkulturelle Training. Es sind vor allem US-amerikanische Forscher, die eine Vielfalt an Literatur zum Thema veröffentlicht haben. Kritisch betrachtet findet, aufgrund der sehr amerikanisch geprägten Sichtweise kultureller Unterschiede, eine zu einseitige Darstellung statt.

³¹ Vgl. Gieselmann, A. und Krell, G. (2008), S. 331ff.

³² Vgl. Kapitel 1.

³³ Vgl. zu den folgenden Ausführungen IFIM (2011); McKay, J., et al. (2006), S. 2ff; TNS Employee Insights (2011), S. 2-3.

Eine Verbesserung findet mit Veröffentlichung kulturspezifischer Studien europäischer Kulturwissenschaftler ab den Achtzigern statt. Umfangreiche Forschungen aus dem asiatischen Raum bleiben aber weitestgehend aus.³⁴ Das Interesse und die Anzahl der Trainingsmethoden haben insbesondere in den neunziger Jahren weiter zugenommen.³⁵ Während der gesamten Entwicklung sind verschiedene Zieldefinitionen interkultureller Kompetenz entstanden. Das macht es notwendig eine Definition vor einem Training genau zu bestimmen und abzugrenzen.³⁶ Berücksichtigt man diesen Umstand nicht, kann es zu einer Fehlinterpretation kommen und somit zum Misserfolg des interkulturellen Trainings entscheidend beitragen. Zur Klassifikation und Einordnung der Trainingsmethoden hat das Modell von Gudykunst und Hammer weite Verbreitung gefunden. Das Modell dient in der neueren Literatur als konzeptionelle Grundlage für interkulturelle Trainings, lässt aber die Frage nach der inhaltlichen Ausrichtung des Trainings offen. Die inhaltliche Ausrichtung hängt somit bei diesem Modell vom Bedarf der Trainingsteilnehmer ab. Zudem wird bei diesem Modell insbesondere die kognitive Kompetenz entwickelt. Es ist daher erfolgsentscheidend, die Komponenten in ihrer Gesamtheit zu betrachten und im Training angemessen zu berücksichtigen.³⁷

In Deutschland hat insbesondere in den letzten zehn Jahren eine Verbreitung des interkulturellen Trainings stattgefunden. Es kann daher auf ein breites Spektrum an Trainingsmethoden zurückgegriffen werden, wobei der Erfolg nicht nur von der Trainingsmethode selbst bestimmt wird. Vielmehr hängt der Erfolg von der trainierten Person ab und wie das Wissen in der Praxis umgesetzt wird. Um den wachsenden Bedarf interkultureller Trainings gerecht zu werden, ist die Literatur im Themenumfeld stetig zu aktualisieren und um neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu erweitern.³⁸ Nur so kann eine langfristig gleichbleibende Qualität gewährleistet werden.

³⁴ Vgl. Fang, T. (2009), S. 168f.

³⁵ Vgl. Kapitel 2.1.

³⁶ Vgl. Kapitel 2.1.

³⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hentze, J., et. Al. (2005), S. 549f; Kapitel 2.1.

³⁸ Vgl. Weppler, C. (2004), S. 6.

3. Internationalisierung logistischer Dienstleistungsbetriebe in Indien

Dieses Kapitel dient als Grundlage, für das in Kapitel 5 entwickelte interkulturelle Training. Es werden die Rahmenbedingungen in Indien im Überblick dargestellt sowie Tätigkeitsfelder und Internationalisierungsstrategien logistischer Dienstleistungsbetriebe aufgezeigt. Das Kapitel wird mit Hilfe von Praxisbeispielen ergänzt und durch eine Zusammenfassung abgeschlossen.

3.1 Indiens Rahmenbedingungen im Überblick

Das Kapitel gibt einen Überblick über die wachsende Bedeutung des indischen Marktes, unter Einbeziehung makro- und mikroökonomischer Rahmenbedingungen und stellt dabei sowohl Chancen als auch Risiken heraus. Aufgrund des Umfangs, liegt der Schwerpunkt zeitlich nach der Unabhängigkeit Indiens und wird um geeignete historische Ereignisse ergänzt.

3.1.1 Politische und gesetzliche Rahmenbedingungen

Die Republik Indien ist mit einer Bevölkerungszahl von ca. 1,2 Milliarden Menschen nach China das bevölkerungsreichste Land auf der Welt. Gemessen an der Bevölkerungszahl ist Indien somit die weltgrößte Demokratie.³⁹ Indien ist eine parlamentarisch- demokratische Republik und teilt sich in 28 Bundesstaaten und sieben Unionsterritorien auf.⁴⁰ Als ehemalige britische Kolonie ist Indien sehr stark von Großbritanniens politischen Strukturen geprägt und verfügt deshalb über einen effizienten Beamtenapparat, ein gut ausgebildetes Militär sowie eine unabhängige Justiz.⁴¹ Nach der politischen Unabhängigkeit am 15. August 1947 wurde eine Vielzahl dieser politischen Strukturen übernommen.⁴² So ist z.B. in der 1950 in Kraft getretenen Verfassung die Gewaltenteilung in Legislative, Judikative und Exekutive geregelt.

³⁹ Vgl. Vermeer, M. und Neumann, C. (2008), S. 17-18; CIA – The World Factbook (20011), online.

⁴⁰ Vgl. Vermeer, M. und Neumann, C. (2008), S. 19f.

⁴¹ Vgl. Betz, J. (2007), S. 6ff.

⁴² Vgl. Vermeer, M. und Neumann, C. (2008), S. 34ff.

Ebenso ist die Wahrung der Menschenrechte, die Gleichheit aller Menschen sowie die Trennung von Staat und Religion elementarer Bestandteil der indischen Verfassung.⁴³ 1952 fanden die ersten freien Wahlen statt und die Kongresspartei wurde stärkste politische Kraft und blieb es bis auf wenige Ausnahmen bis heute.⁴⁴ Aktueller Präsident ist der in 2007 gewählte Pratibha Patil und amtierender Premierminister ist Manmohan Singh, welcher die Exekutivmacht in Indien ausübt.⁴⁵ Weiterhin ist die Umsetzung von Reformen teilweise sehr komplex und verhindert dadurch Umsetzungen, wie z.B. wichtiger Infrastrukturprojekte.⁴⁶ Ein weiteres Problem ist nach wie vor die Korruption. Weltweit belegt Indien Rang 87 von insgesamt 178 Ländern, des im Corruption Perceptions Index (CPI) erfassten Systems zur Erfassung der Korruption. Indien belegt damit einen der hinteren Plätze. Im Vergleich: Deutschland belegt Platz 15, China Platz 78 und die USA belegen Platz 22.⁴⁷ Der Index bewertet das Ausmaß der wahrgenommenen bzw. erfahrenen Korruption in der Zusammenarbeit mit Politikern und/oder Behörden.⁴⁸ Zusammen mit hohen bürokratischen Hürden weist Indien in diesem Bereich signifikante Verbesserungspotentiale auf. Weitere ausgewählte politische und landeskundliche Informationen werden in nachstehender Abbildung dargestellt.

Landeskunde Indien	
Hauptstadt	Neu Delhi mit 13,8 Millionen Einwohnern
Größte Städte	Mumbai, Kolkata, Chennai, Bangalore, Hyderabad
Größe	ca. 3.290.000 qkm
Offizielle Sprachen	Englisch und Hindi als Landessprachen sowie weitere 22 anerkannte Sprachen
Zeitzone	+ 5:30h (GMT)
Maßeinheit	Metrisches System
Währung	Indische Rupie (INR) - 1 EUR = 64 INR - 1 USD = 44 INR
Klima	Überwiegend subtropisches Kontinentalklima - Regenzeit (Juli - September) - Trockenzeit (April - Juni)

Abbildung 2: Landeskunde Indien

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Auswärtiges Amt (2011), online)

⁴³ Vgl. Vermeer, M. und Neumann, C. (2008), S. 20.

⁴⁴ Vgl. Betz, J. (2007), S. 6ff.

⁴⁵ Vgl. Economist Intelligence Unit (2011), online.

⁴⁶ Vgl. Economist Intelligence Unit (2011), online.

⁴⁷ Vgl. Transparency International (2010), online.

⁴⁸ Vgl. Waldkirch, K. (2006), S. 66f.

Seit der Unabhängigkeit hat Indien ein eigenständiges politisches Profil entwickelt und ist bemüht sich aus politischen Auseinandersetzungen fernzuhalten und die Bündnispolitik voranzutreiben. Durch innergesellschaftliche Konflikte sowie Auseinandersetzungen mit seinen Nachbarstaaten, wie z.B. Pakistan, der andauernde Kaschmirkonflikt oder der indische Krieg 1962 gegen China, stellen Indien aber immer wieder vor große Herausforderungen. Das Land pflegt durch Vereinbarungen und Abkommen ein gutes Verhältnis zur USA, China und Russland. So besteht z.B. mit China ein Abkommen zur Entschärfung des Grenzkonfliktes und mit Russland eine Rüstungskoooperation. Die USA haben Indien im Jahr 2000 zum bevorzugten strategischen Partner in Südasien ernannt. Zu Deutschland führt Indien seit Ende des Zweiten Weltkrieges sehr gute politische Beziehungen. Indien beendete als erster Staat den Kriegszustand mit Deutschland und erkannte Deutschland als einer der Ersten diplomatisch an. Beide Länder sehen sich gegenseitig als wichtigen strategischen Partner an. Diese Partnerschaft wird durch gegenseitige hochrangige Besuche gestärkt. Weiterhin wird die strategische Partnerschaft durch Erklärungen, wie z.B. die „Gemeinsame Erklärung zur Weiterentwicklung der strategischen und globalen Partnerschaft“ im Jahr 2007 oder die „Agenda für die deutsch-indische Partnerschaft im 21. Jahrhundert“ im Jahr 2000, gefestigt.⁴⁹

Wirtschaftspolitisch sah Indien bis in die späten siebziger Jahre die Sowjetunion als Vorbild an. So wurde in den frühen Jahren der Unabhängigkeit ein Weg zwischen sozialistischen und marktwirtschaftlichen Elementen gewählt. Unter dieser durch den Staat stark kontrollierten Wirtschaftspolitik hat es Indien jedoch nicht geschafft sich signifikant weiterzuentwickeln. Erst in den achtziger Jahren wurde Indien durch verschiedene Reformen in ein dynamisches Wachstumsland überführt.⁵⁰ Die hohe Bürokratie sowie die stark ausgeprägte Korruption in Indien, stellen Unternehmen jedoch immer wieder vor Herausforderungen. So dauert zum Beispiel eine Unternehmensgründung im Durchschnitt 89 Tage. Im Vergleich: In den Industrieländern dauert eine Gründung im Durchschnitt nur 25 Tage.⁵¹ In Indien gibt es weiterhin ein um-

⁴⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Betz, J. (2007).

⁵⁰ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Betz, J. (2007), S. 6ff; Vermeer, M. und Neumann, C. (2008), S. 40ff.

⁵¹ Vgl. Kaufmann, L., et. al. (2006), S. 4, online.

fangreiches Rechtssystem, dass durch die Kolonialzeit englischen Ursprungs ist. Die folgende Tabelle stellt ausgewählte Elemente des Rechtssystems exemplarisch dar.

Wirtschaftsrecht Indien	
- Aufenthaltsrecht	- Investitionsrecht
- Arbeitsgenehmigungsrecht	- Produzentenhaftung
- Devisenrecht	- Sicherungsmittel
- Gesellschaftsrecht	- Steuerrecht
- Gewerblicher Rechtsschutz	- UN-Kaufrecht
- Gewährleistung	- Vertriebsrecht

Tabelle 1: Wirtschaftsrecht Indien

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmitz-Bauerdick (2011), online)

Die Tabelle gibt einen Einblick, welche wirtschaftsrechtlichen Aspekte bei einem Indienengagement berücksichtigt werden müssen. Zum Beispiel ist Indien nicht Mitglied des Wiener UN-Übereinkommen, das den internationalen Wareneinkauf regelt. Über eine Rechtswahlklausel kann das UN-Kaufrecht aber dennoch im Vertrag angewendet werden. Eine besondere Bedeutung für Logistikbetriebe hat das Investitionsrecht. Das Recht ist deshalb von Bedeutung, weil es die Betriebsformen geschäftlicher Engagements regelt. Je nach Branche schränkt das Investitionsrecht die Möglichkeiten ausländischer Investitionen ein. Mit der sogenannten Automatic Approval Route gibt es z.B. die Möglichkeit ohne eine Investitionsgenehmigung in Indien zu investieren. Bei dieser Form bedarf es nur einer Anmeldung und Registrierung bei der indischen Zentralbank. Investitionen, die bestimmte Investitionsgrenzen überschreiten oder nicht der Automatic Approval Route unterliegen, müssen aber weiterhin das Einzelgenehmigungsverfahren durchlaufen.⁵² Weil logistische Dienstleistungsbetriebe in Indien auf eigene deutsche Mitarbeiter angewiesen sind, ist das Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigungsrecht ein weiteres wichtiges zu beachtendes Recht. Das Recht regelt z.B. die Visumpflicht. Die Pflicht wird in vier Visumskategorien unterschieden: Geschäftsvisum, Arbeitsvisum, Touristenvisum und das Studentenvisum. Ein Visum wird für den deutschen Mitarbeiter also in jedem Fall erforderlich sein. Wichtig zu beachten ist, dass deutsche Mitarbeiter, die im Rahmen von pro-

⁵² Vgl. zu den folgenden Ausführungen Schmitz-Bauerdick, F. (2011), online.

jektbezogenen Arbeitstätigkeiten oder zur Durchführung von Verträgen nach Indien reisen, ein Arbeitsvisum benötigen. Das Geschäftsvisum wird dagegen bei Zwecken der Vorbereitung auf eine Investition, der Teilnahme an Besprechungen oder Geschäftstreffen sowie beim An- und Verkauf von kaufmännischen und industriellen Produkten benötigt. Weiterhin ist das Steuerrecht in Indien sehr komplex und undurchsichtig, soll aber nach einer Überarbeitung und der Inkraftsetzung 2012 wesentlich vereinfacht und effizienter werden. Deutschland und Indien haben bereits 1995 ein Abkommen zur Vermeidung der Doppelbesteuerung abgeschlossen.⁵³ Aufgrund des Umfangs kann hier nicht auf weitere rechtliche Rahmenbedingungen eingegangen werden.

In politischer Hinsicht bietet Indien vielfältige Chancen. Der Beitritt zur Welt handelsorganisation im Jahr 1995 und die weiter ansteigenden Beteiligungsgrenzen für Beteiligungen aus dem Ausland sowie die Möglichkeit zur Gründung 100 %iger Tochtergesellschaften in vielen Branchen zeigen, dass Indien die wirtschaftspolitische Öffnung weiter vorantreibt. Trotz vielfältiger Chancen dürfen die Risiken jedoch nicht vernachlässigt werden. Nicht einmal drei von 100 Indern zahlen in das Steuersystem ein, welches zum Teil der sehr hohen Armut geschuldet ist und zum anderen auf den restriktiven Arbeitsmarkt zurückgeführt werden kann.⁵⁴ Die politischen Chancen und Risiken werden in der folgenden Tabelle im Überblick veranschaulicht.

Chancen und Risiken Indien	
Chancen	Risiken
- Stabiles Rechtssystem	- Nur 3 von 100 Indern zahlen Steuern
- Hohes Bildungsniveau	- Restriktive Arbeitsmarktregelungen
- Verbesserung der politischen Beziehungen zu Pakistan	- Ungenügende Infrastruktur, Energieengpässe
- Junge Bevölkerung	- Arbeitsplatzfluktuation
- Schrittweise Erhöhung der Beteiligungsgrenzen	- Korruption und hohe Bürokratie
- Möglichkeit zur Gründung 100-%iger Tochtergesellschaften	- Starke unterschiede zwischen Arm und Reich (Armut ist sehr verbreitet)

Tabelle 2: Politische Chancen und Risiken
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Waldkirch, K. (2006))

⁵³ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Schmitz-Bauerdick, F. (2011), online.

⁵⁴ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Betz, J. (2007), S. 6ff; Vermeer, M. und Neumann, C. (2008), S. 40ff; Waldkirch, K. (2006).

3.1.2 Wirtschaftliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen

Anders als die politischen Beziehungen, reichen die deutsch-indischen Handelsbeziehungen bis in das 16. Jahrhundert zurück. 1505 fand die erste Expedition, unter anderem durch die Kaufmannsfamilie Fugger, statt. 1585 wurde den Handelshäusern der Fugger und Welser der Pfefferhandel auf der Ostindienroute zugestanden und entwickelte sich zum Welt-Pfeffermonopol. 1593 löste sich das Monopol, aufgrund des Krieges zwischen Spanien und England sowie durch anhaltende Piraterie, auf. Diese Umstände führten zu einem schnellen Aufstieg des Augsburger Kaufmanns Ferdinand Cron. Er handelte nicht nur mit Gewürzen, sondern auch mit Seide und chinesischem Porzellan. Nach seinem Tod 1637 wurde der deutsch-indische Handel zunächst eingestellt. Erst im 19. Jahrhundert wurden deutsche Unternehmen, wie Siemens oder ThyssenKrupp, wieder in Indien aktiv. So lieferte ThyssenKrupp 1860 die ersten Lokomotivradbandagen und Siemens baute 1870 die indo-europäische Telegrafienlinie von London nach Kolkata (ehemals Kalkutta).⁵⁵ Mit Ausnahme der neunziger Jahre, als nach dem Mauerfall Unternehmen verstärkt nach Osteuropa und China expandierten, ist Indien für deutsche Unternehmen ein attraktives Land geblieben.⁵⁶

Die ersten deutschen Logistikunternehmen wurden ab 1979 in Indien aktiv.⁵⁷ Seit dieser Zeit haben sich deutsche und internationale Logistikdienstleister in Indien angesiedelt. Sie bieten heute umfangreiche Transport- und Logistikdienstleistungen für Unternehmen an. Wie in Kapitel 1 beschrieben, sind es vor allem die großen deutschen Logistikunternehmen, wie die Deutsche Post oder Dachser, die im indischen Markt aktiv sind.⁵⁸ Das Land hat sich seitdem zu einer der dynamischsten Volkswirtschaften entwickelt. Im Fiskaljahr 2010/11 ist das BIP um rund 9,7% gestiegen. Damit hat sich der Trend, bis auf Ausnahme der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 und 2009, fortgesetzt.⁵⁹ Bis zum Jahr 2030 soll Prognosen zufolge das BIP mit durchschnittlich 6,5% pro Jahr steigen und somit Indien zur einer am schnellst

⁵⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Häberlein, M. (2010), online; Vermeer, M. und Neumann, C. (2008), S. 48ff; Waldkirch, K. (2006), S. 70ff.

⁵⁶ Vgl. Kaufmann, L., et. al. (2006), S. 1, online.

⁵⁷ Vgl. Logistik Heute (2007), S. 54f.

⁵⁸ Vgl. Logistik Heute (2007), S. 54f.

⁵⁹ Vgl. Germany Trade and Invest (2010), online.

wachsenden Volkswirtschaften machen. Gestützt wird das Wachstum durch Konjunkturmaßnahmen, wie steigende Staatsausgaben.⁶⁰ Die Inflationsrate liegt seit 2006 im Durchschnitt bei 7,4%.⁶¹ Um den steigenden Inflationsdruck zu bekämpfen, gestaltet die indische Zentralbank die Geldpolitik zunehmend restriktiver und erhöht langsam die Zinssätze.⁶² Steigende Rohstoffpreise sowie Kapitalzuflüsse, die zur weiteren Steigerung der Inflation beitragen, konnten durch diese Geldpolitik aber nicht bekämpft werden.⁶³ Das Inflationsrisiko bleibt in Indien hoch.

Das Wachstum wird vor allem durch Branchen wie das verarbeitende Gewerbe oder dem Dienstleistungssektor getragen. Der Dienstleistungssektor Handel, Transport und Kommunikation trägt ein Viertel zum BIP bei.⁶⁴ Im Jahr 2009 gehörten China mit einem Anteil von 11,8%, die Vereinigten Arabischen Emirate mit 7,4% und die USA mit 6,0% zu den wichtigsten Hauptlieferländern. Deutschland ist mit einem Anteil von 4% das wichtigste europäische Lieferland. Zu den wichtigsten Abnehmerländern gehören ebenfalls die Vereinigten Arabischen Emirate mit 14,4%, die USA mit 10,8% und China mit 5,9%. Deutschland gehört mit 3,3% nach der Niederlande und Großbritannien zu den wichtigsten europäischen Abnehmerländern.⁶⁵ Der gesamte deutsch-indische Handel wies ein Handelsvolumen von 15,5 Mrd. Euro im Jahr 2010 auf. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Außenhandel um 17% gestiegen.⁶⁶ Die Arbeitslosigkeit lag 2010 offiziell bei 10,8%. Diese Zahl muss jedoch kritisch betrachtet werden, weil keine verlässlichen Daten über die genaue Anzahl der Bevölkerung existieren und Einwohner teilweise gar nicht offiziell gemeldet sind.

Weitere Wirtschaftsinformationen sowie deren positive Entwicklung werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

⁶⁰ Vgl. Germany Trade and Invest (2010), online.

⁶¹ Vgl. Economist Intelligence Unit (2011), online.

⁶² Vgl. Germany Trade and Invest (2010), online.

⁶³ Vgl. Financial Times Deutschland: Schwellenländerparty vor dem Aus (2011), online.

⁶⁴ Vgl. Germany Trade and Invest (2010), online.

⁶⁵ Vgl. Germany Trade and Invest (2010), online.

⁶⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2011), online.

	Wirtschaftsinformationen Indien					Deutschland
	2006	2007	2008	2009	2010	2010
BIP, nominal (Mrd. Euro)	621	805	880	870	1.000	2.500
BIP je Einwohner (Euro)	558	693	747	723	823	30.570
BIP-Veränderung (%)	9,8	9,9	6,4	5,7	9,7	3,6
Inflationsrate (%)	5,6	6,4	8,3	10,9	9,5*	1,2
Arbeitslosigkeit (%)	7,8	kA	kA	10,7*	10,8*	7,7
Haushaltssaldo (% des BIP)	-6,4	-2,7	-6	-6,7	-5,5	-5*
Devisenreserven (Mrd. Euro)	114	kA	187	173	181	27,9
<u>Außenhandel</u>						
- Einfuhr (Mrd. Euro)	93	153	220	186	229	798
- Einfuhr (% Vorjahr)	19,6	17,9	44,4	-15,6	23,1	23,3
- Ausfuhr (Mrd. Euro)	71	101	128	124	140	952
- Ausfuhr (% Vorjahr)	23	15,7	24,7	-2,8	12,9	17,8
- Saldo (Mrd. Euro)	-22	-52	-92	-62	-89	154
Leistungsbilanz (% des BIP)	-2,2	-0,7	-2	-2,9	-3,1	4,5*
Ausl. Direktinvestitionen (Mrd. Euro)	kA	kA	17	19	18	25,6
<i>*geschätzt; kA=keine Angabe</i>					<i>Wechselkurs vom 20.04.2011</i>	

Tabelle 3: Wirtschaftsinformationen Indien

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Bundesbank (2011); Centrum für Europäische Politik (2009); CIA – The World Factbook (2011); Germany Trade and Invest (2010), online)

Zu den wichtigsten Wirtschaftszentren Indiens gehören neben der Hauptstadt Neu Delhi auch Mumbai, Kolkata, Chennai sowie Bangalore und Hyderabad. Branchen wie der Maschinen- und Anlagenbau oder die Automobil- und Pharmaindustrie wachsen besonders stark. Laut Schätzungen wachsen diese Branchen im Durchschnitt jährlich um 10-15%.⁶⁷ Mit dieser Entwicklung steigt auch der Handel und Transport und ist im Verhältnis zu anderen Ländern überdurchschnittlich gewachsen.⁶⁸ Um das weitere Wachstum voranzutreiben und zu finanzieren, öffnet der Staat die Wirtschaft für ausländische Investitionen und steigert den Anteil der Privatisierung im Verkehrssektor. Der Grad der Privatisierung variiert jedoch je nach Verkehrsträger. Zum Beispiel ist der Straßengüterverkehr bis auf wenige Ausnahmen fast vollständig privatisiert. Insbesondere in den frühen Neunzigern und der Dringlichkeit die Staatsschulden zu reduzieren, ist auch ein Teil des öffentlichen Personenverkehrs privatisiert wurden.

⁶⁷ Vgl. Pasvantis, K. (2010), S. 9-15, online.

⁶⁸ Vgl. Kapitel 1.

Der Anteil ist aber so gering, dass der Personenverkehr weiterhin fast ausschließlich in Staatseigentum ist. Der Schienenverkehr spielt in der Privatwirtschaft Indiens eine immer noch untergeordnete Rolle. Bis auf die teilweise Privatisierung des Containerverkehrs und einem geringen Anteil am Schienenpersonenverkehr, ist der Schienenverkehr fast vollständig Staatseigentum. Eine Privatisierung des Schienennetzes ist in den nächsten Jahren auch nicht geplant.⁶⁹

Indiens Seehäfen sind ebenfalls nur teilweise privatisiert. Die Seehäfen zeichnen sich im Vergleich zum Wettbewerb durch sehr lange Be- und Entladezeiten aus.⁷⁰ So dauert z.B. ein Transport von Mumbai nach Deutschland sechs Wochen. Im Vergleich: Ein Transport von Shanghai nach Deutschland dauert nur rund vier Wochen, trotz einer erweiterten Entfernung von ca. 8.500 km.⁷¹ Der Seehafen Paradip gehört zu den am schnellst wachsenden Containerhäfen weltweit.⁷² Weitere wichtige Häfen in Indien sind: Chennai, Jawaharlal, Kolkata, Kandla, Mumbai und Visakhapatnam.⁷³ Um die Kapazitäten der gesamten Seehafenindustrie voranzutreiben, müssen diese verstärkt ausgebaut werden. Das Land selbst kann diesen Ausbau nicht finanzieren. Aus diesem Zweck ist es möglich in die Seehafenindustrie bis zu 100% ausländische Direktinvestitionen zu tätigen.⁷⁴ Hier bieten sich gute Chancen für deutsche Logistikbetriebe.

Auch der Luftverkehr weist einen geringen Privatisierungsgrad auf. Zu den wichtigsten und größten Flughäfen zählen Mumbai und Neu Delhi. Die beiden Flughäfen wickeln fast die Hälfte des gesamten Luftfrachtaufkommens ab.⁷⁵ Anzumerken ist, dass auch in diesem Bereich die Grenzen für ausländische Direktinvestitionen steigen. Im Bereich der Cargo Dienstleistungen sind Investitionen bis zu 74% möglich. Ausländische Luftverkehrsgesellschaften dürfen aber weiterhin nicht im Inlandsmarkt aktiv werden.⁷⁶

⁶⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Ruske, K., et.al (2010), online.

⁷⁰ Vgl. Ruske, K., et.al (2010), online.

⁷¹ Vgl. Kaufmann, L., et. al. (2006), S. 4, online; Searates (2011), online.

⁷² Vgl. Statista (2011), online.

⁷³ Vgl. CIA – The World Factbook (2011).

⁷⁴ Vgl. Ruske, K., et.al (2010), online.

⁷⁵ Vgl. Puck, J.F. (2009), S. 189.

⁷⁶ Vgl. Ruske, K., et.al (2010), online.

Die Infrastruktur ist wirtschaftlich betrachtet einer der Hauptschwachpunkte. Es ist aufgrund der langen Entscheidungsprozesse und der oftmals zu passiven wirtschaftlichen Öffnung ein Investitionsstau entstanden, der das weitere Wirtschaftswachstum negativ beeinflussen kann. Der Staat hat versäumt auf das überdurchschnittliche Wirtschaftswachstum zu reagieren. Straßen, Schienen, Seehäfen und das Energienetz müssen in den nächsten Jahren zum Teil drastisch modernisiert werden, um das überdurchschnittliche Wirtschaftswachstum nicht zu bremsen. Experten gehen davon aus, dass bereits heute ca. 2% des BIP durch Infrastrukturprobleme verloren gehen. In den letzten zehn Jahren hat Indien ca. 4 Mrd. Euro in den Straßenbau investiert. Im Vergleich: China investierte im selben Zeitraum ca. 38 Mrd. Euro. Die Weltbank schätzt, dass Indien das Dreifache der bisherigen Summe investieren müsste, um mit dem Wirtschaftswachstum schritthalten zu können.⁷⁷ Der oben beschriebene Investitionsstau wird in diesem Vergleich sehr gut sichtbar. Verzögerungen bei großen Infrastrukturprojekten sind ein weiteres Hindernis. Hier bestimmen Bürokratie und vor allem Korruption den Alltag.

Damit die weitere Gesamtentwicklung Indiens nicht gefährdet wird, hat die Regierung Konjunkturprogramme aufgelegt. In den Ausbau der Infrastruktur und des Energiesektors sollen bis 2014 ca. 315 Mrd. Euro investiert werden. Im Bereich Transport und Logistik sollen 110 multimodale Logistikhubs entstehen.⁷⁸ Die Finanzierung ist aber zum Teil noch unklar, soll aber zum Teil durch Private Public Partnership (PPP) finanziert werden.⁷⁹ Die folgende Tabelle fasst die wichtigsten Infrastrukturprogramme zusammen.

Ausgewählte Infrastrukturprojekte Indien	
Projekt	Hauptziel
National Highways Development Programme (NHDP)	- Verbindung der Hauptmetropolen - Ausbau mehrspuriger Fahrbahnen
Flughafenmodernisierungsprogramm	- Kapazitätserweiterung der Flughäfen
National Maritime Development Programme	- Hafenausbau - Verbesserung Hinterlandverkehr

Tabelle 4: Ausgewählte Infrastrukturprojekte Indien

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Germany Trade and Invest (2010), online; Pasvantis, K. (2010), online; Secretariat for Infrastructure, Planning Commission (2011))

⁷⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Vermeer, M. und Neumann, C. (2008), S. 56ff.

⁷⁸ Vgl. Germany Trade and Invest (2010), online.

⁷⁹ Der Begriff PPP ist eine Form der öffentlichen und privaten Zusammenarbeit mit dem Ziel der gemeinsamen Finanzierung und wirtschaftlichen Nutzung insbesondere von Infrastruktureinrichtungen (Europa (2006), online).

Bedingt durch die schlecht entwickelte Infrastruktur, zeichnen sich die Verkehrsträger durch hohe Ineffizienzen und lange Transportzeiten aus. Der Anteil der Bevölkerung die in Städten lebt konzentriert sich sehr stark auf große Metropolen, wie zum Beispiel Neu Delhi, Mumbai oder Kolkata. Die starke Konzentration hat zu einer Überlastung der innerstädtischen Infrastruktur geführt und schränkt den Verkehr dort sehr ein.⁸⁰ Dennoch erkennen Logistikbetriebe zunehmend das Potential und die Möglichkeiten von Investitionen in Transport und Logistik. Diese Bereiche werden für ausländische Direktinvestitionen immer interessanter. Die Chancen sind vielfältig. Die Risiken, die einem Markteintritt entgegenstehen, dürfen aber nicht vernachlässigt werden. Wie der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen ist, stehen den guten wirtschaftlichen Chancen auch eine Reihe Risiken gegenüber.

Chancen und Risiken Indien	
Chancen	Risiken
- Langfristig hohes Wirtschaftswachstum	- Niedriges Pro-Kopf-Einkommen
- Attraktiver Absatzmarkt	- Teilweise geringe Arbeitsproduktivität
- Englisch als Geschäftssprache	- Rückständige Infrastruktur
- Entwicklungspotential der Infrastruktur	- Schwierige Rechtsdurchsetzung
- Nutzung von Kostenvorteilen	- Weiterhin starker Einfluss des Staates
- Steigende Privatisierung	- Energieengpässe

Tabelle 5: Wirtschaftliche Chancen und Risiken

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pasvantis, K. (2010), S. 3, online; Waldkirch, K. (2006), S. 68-69)

Die zunehmende Produktionsleistung und der steigende Bedarf nach Konsumgütern erfordern zusätzliche Kapazitäten in der Logistik.⁸¹ Aufgrund dieser und weiterer positiver Faktoren, wie z.B. das allgemein hohe Wirtschaftswachstum, ist Indien für viele logistische Dienstleistungsbetriebe aus Deutschland ein vielversprechender Absatzmarkt.⁸²

⁸⁰ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Puck, J.F. (2009), S. 193.

⁸¹ Vgl. Pasvantis, K. (2010), S. 2, online.

⁸² Vgl. Alex, B. (2010), online; Fink, J.(2008), S. 185ff; Kremers, P. (2011), online; Logistik Heute (2007), S. 54f.

3.1.3 Technologische Rahmenbedingungen

Indiens Informationstechnologie und BPO Sektor (Business Process Outsourcing⁸³) hat zwar infolge der Finanzkrise an Dynamik verloren, für das Fiskaljahr 2010/11 wird aber immer noch ein Wachstum von rund 15% erwartet. Im Jahr 2009/10 ist der Sektor um gut 5% auf 50 Mrd. Euro gewachsen.⁸⁴ Ein weiterer wachsender Markt ist die Sicherheitstechnik. In diesem Bereich wird insbesondere Sicherheitstechnik für Flughäfen, Bahnhöfe und Krankenhäuser nachgefragt.⁸⁵ Innerhalb des Transport- und Logistiksektors gibt es großen technischen Bedarf nach modernen Kühl- und Lagerhäusern. Die Nachfrage wird durch das steigende Warenaufkommen von Industrie, Einzelhandel und der Pharmabranche bestimmt. In diesen Bereichen wächst auch der Bedarf nach geeigneter Fördertechnik, um Waren effizient zu steuern. Die steigende Nachfrage nach Komplettlösungen (Supply Chain Management), vor allem aus der Automobilindustrie, treibt den technologischen Ausbau von Logistikleistungen weiter voran.⁸⁶

3.1.4 Soziale Rahmenbedingungen

Indiens Bevölkerung wächst mit ca. 1,3% im Jahr und weist ein Durchschnittsalter von rund 26 Jahren auf. Ein Viertel der Weltbevölkerung unter 25 Jahren lebt in Indien. Einer Geburtenrate von 21 Menschen pro 1.000 Einwohner, stehen 8 Sterbefälle pro 1.000 Einwohner gegenüber. Die Lebenserwartung liegt bei 77 Jahren. Die Migrationsrate liegt bei schätzungsweise -0,05 pro 1.000 Einwohner. Das heißt, dass mehr Menschen das Land verlassen als neue hinzukommen. Im Vergleich: Deutschland weist eine Rate von 0,54 pro 1000 Einwohner aus. Indien ist zudem eines der dichtesten besiedelten Länder. Pro Quadratkilometer leben ca. 350 Menschen. Die Dichte variiert regional aber sehr stark. So liegt die Dichte in Ballungsräumen z.B. bei über 6.000 pro Quadratkilometer. Das Pro-Kopf-Einkommen ist ebenfalls regional unterschiedlich stark verteilt. Im reichsten Bundesstaat Punjab ist

⁸³ Business Process Outsourcing (BPO) bezeichnet die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse (Kett, I. et. Al. (2005), online).

⁸⁴ Vgl. Pasvantis, K. (2010), S. 13f, online.

⁸⁵ Vgl. CIA – The World Factbook (2011), online; Pasvantis, K. (2010), S. 13f, online.

⁸⁶ Vgl. Alex, B. (2011), online; Alex, B. (2010), online.

das Durchschnittseinkommen um das Viereinhalbfache höher, als im ärmsten Bundesstaat Bihar. Die wirtschaftlich immer mehr ansteigende Mittelschicht, die zwischen 220 und 300 Millionen Menschen beträgt, erwirtschaftet ca. 60% des BIP. Das verursacht eine starke Nachfrage und trägt zum Wirtschaftswachstum entscheidend bei. Dem entgegen stehen aber mehr als drei Viertel der Bevölkerung, die mit weniger als 2 Euro pro Tag auskommen müssen. Trotz des hohen Wirtschaftswachstums und einer steigenden Mittel- und Oberschicht, ist Indien das Land mit den meisten armen Menschen. Die Armutsbekämpfung ist und bleibt für den Staat einer der größten zu bewältigenden Herausforderungen.⁸⁷

Indien weist eine große Sprach- und Religionsvielfalt auf. Die Amtssprachen sind Hindi und Englisch. Hindi wird von ca. 41% der Bevölkerung gesprochen. Neben Hindi und Englisch gibt es 14 weitere offizielle und 22 verfassungsmäßig anerkannte Sprachen. 80% der indischen Bevölkerung sind Hindi, gefolgt von einem Anteil von 13% an muslimischen Einwohnern. Als Gegenbewegung zum weit verbreiteten Hinduismus sind Religionen wie der Buddhismus oder Jainismus entstanden. Das Kastensystem wurde zwar 1948 offiziell abgeschafft, ist aber in der Bevölkerung aufgrund der Tradition teilweise noch tief verwurzelt und bestimmt bis heute den Alltag der Menschen.⁸⁸ Die indische Kultur weist eine Reihe kultureller Unterschiede zu Deutschland auf. Es ist daher sehr wichtig die kulturellen Unterschiede zu kennen und sich angemessen zu verhalten.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2011), online; Betz, J. (2007), S. 4; CIA – The World Factbook (2011), online; Gutting, D. (2008), online.

⁸⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Betz, J. (2007), S. 4-5; CIA – The World Factbook (2011), online; Gutting, D. (2008), online.

⁸⁹ Vgl. Gutting, D. (2008), online.

3.2 Logistische Dienstleistungsbetriebe in Indien

Deutsche Logistikdienstleister sind seit den späten siebziger Jahren in Indien aktiv und verfügen mittlerweile über Standorte in allen wichtigen Wirtschaftszentren oder haben sich in Kooperationen zusammengeschlossen.⁹⁰ Das Kapitel gibt einen Überblick über logistische Tätigkeitsfelder, zeigt die Internationalisierungsstrategien der Logistikdienstleister in Indien auf und verdeutlicht die Herausforderungen der Internationalisierung. Aufgrund der Kürze kann nicht auf die Markteintritts- und Timingstrategien eingegangen werden.

3.2.1 Tätigkeitsfelder im Überblick

Eine der größten Herausforderungen für die Anbieter ist der stark fragmentierte indische Logistikmarkt. Es gibt kaum lokale Dienstleistungsbetriebe, die Dienstleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette anbieten. Dadurch sind Kunden auf mehrere Anbieter angewiesen, was die Zuverlässigkeit beeinträchtigt und die Kosten erhöht. Im Verhältnis zum BIP betragen die Logistikkosten in Indien 13%, gegenüber 8-10% in den Industriestaaten. Weitere Gründe sind die teilweise sehr hohen Zölle und die ineffiziente Infrastruktur. Weiterhin ist es schwierig Waren in die Gebirgsketten zu liefern, weil dort die Verkehrsanbindungen sehr unterentwickelt sind.

Der Bedarf nach qualitativen Dienstleistungen wächst dennoch schnell und Branchen, wie die Automobil- oder Pharmaindustrie, sind auf moderne Logistikleistungen angewiesen. Der Logistikmarkt wächst mit durchschnittlich 10% im Jahr und hat nach Schätzungen ein Volumen von 56 Mrd. Euro. Bis zum Jahr 2020 soll der Markt auf 136 Mrd. Euro steigen.⁹¹ Die Tätigkeitsfelder können dabei in Transportleistungen, Logistikdienstleistungen sowie speziellen Angeboten eingeordnet werden. Die folgende Tabelle veranschaulicht diese Einordnung.

⁹⁰ Vgl. Logistik Heute (2007), S. 54f.

⁹¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Alex, B. (2010), online; Fink, J.(2008), S. 185ff; Ruske, K., et.al (2010), online.

Tätigkeitsfelder im Überblick	
Transportleistungen	Logistikdienstleistungen
- Landverkehre	- Beschaffungslogistik
- Abfertigung von Seefracht	- Distributionslogistik
- Abfertigung von Luftfracht	- Verpackung
- Verzollung	- Etikettierung
- Lagerhaltung	- Supply Chain Management
- KEP (Kurier und Express)	Spezielle Angebote
- Containerverkehre	- Wertsendungen
- Internationale Transporte	- Temperaturgeführte Verkehre

Tabelle 6: Tätigkeitsfelder im Überblick
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Alex, B. (2010), online;
 Logistik Heute (2007), S. 54f)

Nicht alle Anbieter verfügen über das gleiche Leistungsangebot. So bieten zwar ca. 75% der gesamten Anbieter Zollabwicklung an, Verpackung und Etikettierung werden noch von rund 45% der Anbieter angeboten, aber Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette werden nur noch von 15% der Anbieter auf dem Markt angeboten.⁹² Mit Verbesserung der Infrastruktur und der weiter steigenden Nachfrage werden zunehmend neue Logistiklösungen in Indien benötigt. So werden multimodale Logistikzentren ebenso benötigt wie moderne Lager. Der Bedarf nach geeigneten Lagerflächen wird auf 70 Mio. qm geschätzt. Zurzeit sind es gerade einmal 40 Mio. qm. Weiteres Marktpotential wird im Supply Chain Management gesehen, denn ganzheitliche Logistikkonzepte entlang der Wertschöpfungskette werden immer stärker nachgefragt. Hier bieten sich insbesondere für deutsche Dienstleistungsbetriebe attraktive Marktchancen.⁹³

3.2.2 Internationalisierungsstrategien

Für logistische Dienstleistungsbetriebe und Logistikunternehmen gibt es trotz der wirtschaftlichen Öffnung nur eingeschränkte Möglichkeiten des Markteintritts. Anders als bei Produktionsunternehmen können Dienstleistungen zum Beispiel nicht auf Vorrat produziert werden. Für Logistikbetriebe eignen sich als Eintrittsstrategie daher z.B. Kooperationen in Form von Joint Ventures,

⁹² Vgl. Alex, B. (2010), online.

⁹³ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Alex, B. (2010), online; Fink, J.(2008), S. 185ff.

Strategischen Allianzen, ein eigenständiges Vorgehen in Form von Repräsentanzbüros oder Zweigniederlassungen oder über Fusionen und Akquisitionen.⁹⁴ Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Strategie sind in der folgenden Tabelle gegenübergestellt.

Vor- und Nachteile Markteintrittsstrategien		
Markteintrittsstrategie	Vorteile	Nachteile
Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> - Marktkenntnisse und Beziehungen des Partners - Überwindung von Markteintrittsbarrieren - Zügiger Markteintritt - Verteilung des Risikos - Geeignet bei knappen Finanz- und Personalressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> - Notwendigkeit der Abstimmung - Aus Kooperationspartner kann ein Wettbewerber entstehen - Streitigkeiten - Eingeschränkte Flexibilität - Gefahr des falschen Partners
Eigenständiges Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> - Gewinne müssen nicht geteilt werden - Abhängigkeiten werden minimiert - Kein Abstimmungsbedarf notwendig - Erwerb von Landeskenntnissen 	<ul style="list-style-type: none"> - Sorgfältige Vorbereitung notwendig - Hohe finanzielle Ressourcen notwendig - Markteintrittsbarrieren - Volles Risiko
Fusionen und Akquisitionen	<ul style="list-style-type: none"> - Direkter Erwerb von Wissen - Zügiger Markteintritt - Außendarstellung als einheimisches Unternehmen - Nutzung des Kundenstamms 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe finanzielle Ressourcen notwendig - Hohes Risiko - Sorgfältige Vorbereitung notwendig

Tabelle 7: Vor- und Nachteile Markteintrittsstrategien

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Macharzina, K. und Oesterle, M.J. (2002))

Aufgrund der geringen Finanz- und Personalressourcen von logistischen Dienstleistungsbetrieben, eignen sich insbesondere Kooperationen als Einstieg in den indischen Markt. So agiert zum Beispiel die Spedition Röhlig in Indien über ein Joint Venture und nutzt so die sich ergebenden Synergieeffekte für den Ausbau der Aktivitäten in Indien.⁹⁵

⁹⁴ Vgl. Borchert, M. und Heuwing-Eckerland, J. (2011), S. 77ff; Macharzina, K. und Oesterle, M.J. (2002); Perlitz, M. (2002), S. 533ff.

⁹⁵ Vgl. Jörgl, T. (2009), online; Perlitz, M. (2002), S. 547.

3.2.3 Herausforderungen der Internationalisierung

Vor allem kleine und mittlere Logistikbetriebe stehen bei der Internationalisierung vor besonderen Herausforderungen. Nicht nur externe Barrieren, wie zum Beispiel der zum Teil hohe Finanzierungsbedarf einer Internationalisierung, sondern auch interne Barrieren, wie zum Beispiel das Fehlen von Kenntnissen über Land, Markt und Wettbewerber, stellen große Hürden dar.⁹⁶

Eine repräsentative Befragung der KfW Bankengruppe kommt zu dem Ergebnis, dass gesetzliche und bürokratische Hürden sowie ein Mangel an Finanzressourcen die größten Hemmnisse der Internationalisierung darstellen. Die eingeschränkten Finanzressourcen können fast vollständig auf die fehlende Eigenkapitalausstattung der Betriebe zurückgeführt werden. Eine weitere Herausforderung stellt die Absatz- und Wettbewerbssituation dar. Die Befragung kommt weiterhin zu dem Ergebnis, dass fehlende Sprach- und Kulturkenntnisse ein weiteres entschiedenes Hemmnis der Internationalisierung ist. Betrachtet man in der Befragung die Sichtweise von auslandsaktiven Unternehmen und nicht auslandsaktiven Unternehmen wird deutlich, dass auslandsaktive Unternehmen fehlende Sprach- und Kulturkenntnisse als größeres Hemmnis sehen als nicht auslandsaktive Unternehmen. Das Ergebnis lässt die Vermutung zu, dass auslandsaktive Unternehmen in der Lage sind die Situationen im Auslandsmarkt besser einschätzen zu können. Als größtes Hemmnis sehen auslandsaktive Unternehmen finanzielle Faktoren vor gesetzlichen und bürokratischen Hürden an.⁹⁷

Die Befragung der KfW Bankengruppe deckt sich mit Erkenntnissen aus anderen empirischen Untersuchungen. Das Erlernen von Sprach- und Kulturkenntnissen und der daraus folgenden Erlangung interkultureller Kompetenz, kann für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend sein. Durch interkulturelle Kompetenz können Wettbewerbsvorteile erzielt werden, die zu einem langfristigen Erfolg im Zielmarkt beitragen können.⁹⁸ Diese Erkenntnisse bestätigen auch eine in den neunziger Jahren durchgeführte Untersuchung zu den

⁹⁶ Vgl. Europäische Kommission (2004), S. 51, online.

⁹⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Mittelstandspanel (2008), S. 62-67, online.

⁹⁸ Vgl. Kapitel 1.

inhaltlichen Schwerpunkten bei der Vorbereitung für einen Auslandseinsatz. Demnach liegt der Hauptschwerpunkt (70%) der Vorbereitung auf Sprach- und Kulturkenntnisse. Die Vermittlung von Fachwissen und internen Informationen liegen knapp dahinter (60%). Aufgrund der Mehrfachnennungen und Kombinationsmöglichkeiten der Untersuchung, kann diese jedoch je nach Betrachtung unterschiedlich gewertet werden.⁹⁹

3.3 Zusammenfassung

Seit der Unabhängigkeit und der wirtschaftlichen Öffnung hat sich Indien zu einem attraktiven Wirtschaftsstandort entwickelt. Die Internationalisierung in der Logistik erstreckt sich dabei über Kooperationen, eigenständiges Vorgehen oder durch Fusionen und Akquisitionen.

Die Herausforderungen sind dabei jedoch nicht zu vernachlässigen. Hohe Bürokratische Hürden sowie Korruption und ein starker Einfluss des Staates auf die Wirtschaft führen oft zu hohen Markteintrittsbarrieren. Weiterhin kann das weitere hohe Wachstum, durch das niedrige Pro-Kopf-Einkommen und die hohe Armutsrate, gefährdet werden. Die Transport- und Logistikbranche wird zudem durch die rückständige Infrastruktur oft kritisiert. Unzuverlässigkeit, Unpünktlichkeit sowie eine teilweise mangelnde Qualität der Leistungen sind die häufigsten Gründe.

In Indien werden sowohl sehr gute Kenntnisse über Land, Markt und Wettbewerber als auch Kenntnisse über kulturelle Unterschiede vorausgesetzt. Indien ist ein komplexer Markt und logistische Dienstleistungsbetriebe müssen langfristig planen, wenn sie in Indien erfolgreich sein wollen.¹⁰⁰

⁹⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Oechsler, W.A. (2002), S. 871.

¹⁰⁰ Vgl. Waseem, H. (2007), S. 27-28.

4. Der logistische Dienstleistungsbetrieb im interkulturellen Kontext

In diesem Kapitel wird der logistische Dienstleistungsbetrieb im interkulturellen Kontext betrachtet und anhand einer vergleichenden Kulturforschung am Beispiel Deutschland – Indien vertieft. Implikationen für die Praxis sowie die Ausgestaltung eines Lösungsansatzes zur Entwicklung eines bedarfsorientierten interkulturellen Trainings schließen das Kapitel ab.

4.1 Nationalkultur als Einflussfaktor internationaler Zusammenarbeit

Die Nationalkultur hat nicht nur einen großen Einfluss auf das Privatleben, sondern auch einen großen Einfluss in Unternehmen. Unterschiedliche Werte, Handlungen und Normen der Nationalkultur beeinflussen die Unternehmenskultur teilweise sehr stark. Das stellt sowohl für bereits international tätige Betriebe als auch für zukünftig international tätige Betriebe eine große Komplexität dar.¹⁰¹ Doch nicht nur die Nationalkultur selbst, sondern auch die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die eigene Kultur. So entstehen mit der Zeit Werte und Normen, die von Personen als selbstverständlich wahrgenommen werden.¹⁰²

Für Logistikbetriebe kann es erfolgsentscheidend sein zu wissen, wie die Nationalkultur und die dadurch bestehenden kulturellen Unterschiede den Betrieb beeinflussen. So können zum Beispiel Unternehmensprozesse, Strukturen und Führungsstile kulturell beeinflusst und dadurch Einfluss auf die Ausrichtung des Betriebes haben. Hier besteht ein Hauptproblem bei der Internationalisierung. Je nach Kultur können die Werte, das Denken oder Auffassungen teilweise stark voneinander abweichen. Diese können zum Beispiel in Form unterschiedlicher Arbeitsstile, Organisation oder bei der Durchführung von Arbeitsaufträgen auftreten. In der Praxis wird zwar versucht Strukturen und Prozesse international einheitlich auszurichten und Personalmaßnahmen effizient zu gestalten, aber um auch erfolgreich zu

¹⁰¹ Vgl. Weber, W., et al. (1998), S. 1-61.

¹⁰² Vgl. Brewster, C., et al. (2008), S. 6-41.

sein, müssen Personalmaßnahmen auch die Bedürfnisse der jeweiligen Nationalkulturen berücksichtigen.¹⁰³ Um den Einfluss der Nationalkultur auf die Unternehmenskultur greifbar und anschaulich zu gestalten, haben die in Kapitel 2 beschriebenen Kulturforscher verschiedene Ansätze entwickelt die Kultur zu strukturieren und zu systematisieren. Durch das Vorgehen wird versucht die Komplexität zu verringern und die Kultur in Dimensionen darzustellen. Die Ansätze der Kulturforscher, die auch auf empirischen Erkenntnissen beruhen, werden im folgenden Kapitel vertieft.¹⁰⁴

4.2 Vergleichende Kulturforschung am Beispiel

Deutschland – Indien

Mit einer Internationalisierung gehen auch untrennbar kulturelle Unterschiede einher. Kulturelle Unterschiede können dabei in unterschiedlichen Formen auftreten. Das Kapitel untersucht die kulturellen Unterschiede am Beispiel Deutschland – Indien auf Basis der Kulturdimensionen von Hofstede, Hall sowie Trompenaars und Hampden-Turner. Eine Berücksichtigung weiterer Kulturmodelle sowie eine kritische Würdigung der Kulturforschung tragen zu einem umfassenden Verständnis des Themenumfeldes bei. Darüber hinaus veröffentlichte Studien oder Modelle werden in diesem Kapitel nicht behandelt.

4.2.1 Kulturdimensionen nach Hofstede

Die Untersuchungen von Geert Hofstede gehören wohl zu den bedeutendsten im Themenumfeld des interkulturellen Managements. Hofstede hat 1980 eine Untersuchung zum Thema kulturelle Unterschiede unter IBM Mitarbeitern in mehr als 50 Ländern veröffentlicht, die auf einer Auswertung von 116.000 Fragebögen beruht. Hofstede hat aus dem Datenmaterial zunächst vier Kulturdimensionen abgeleitet, die es ermöglichen Kultur durch messbare und vergleichbare Merkmale einzuordnen. Die Merkmale wurden mit Hilfe

¹⁰³ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Brewster, C., et al. (2008), S. 6-41; Weber, W., et al. (1998), S. 29-61.

¹⁰⁴ Vgl. Kapitel 2; Weber, W., et al. (1998), S. 29.

einer Bewertungsskala vergleichbar gemacht und können z.B. genutzt werden, um einzelne Länder miteinander zu vergleichen und Maßnahmen abzuleiten. Im Verlauf der Zeit hat Hofstede die vier Dimensionen um eine fünfte (1991) und sechste Dimension (2010) erweitert, die auf Forschungen von Michael Bond und Michael Minkov beruhen.¹⁰⁵

Die sechs Kulturdimensionen werden wie folgt unterschieden:

1. Machtdistanz (gering bis groß)
2. Unsicherheitsvermeidung (schwach bis stark)
3. Individualismus gegenüber Kollektivismus
4. Maskulinität gegenüber Femininität
5. Langzeitorientierung gegenüber Kurzzeitorientierung
6. Nachsicht gegenüber Zwang

Im Folgenden werden die Kulturdimensionen nach Hofstede vorgestellt und die Unterschiede zwischen Deutschland und Indien mit Beispielen vertieft.¹⁰⁶

Machtdistanz: Darunter wird der Umgang mit Ungleichheit innerhalb einer Kultur verstanden. Ungleichheiten bestehen zwar in allen Gesellschaften, aber der Unterschied liegt darin, wie Mitglieder einer Kultur damit umgehen und dieses Ungleichgewicht akzeptieren. Kulturen mit einer geringen Machtdistanz fordern ein gewisses Machtgleichgewicht ein. Deutschland zeichnet sich durch eine geringe Machtdistanz aus. Die Distanz und Abhängigkeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ist gering, die Hierarchiestrukturen flach und ein demokratischer Führungsstil wird bevorzugt. Eine hohe Machtdistanz zeichnet sich durch hohe Hierarchiestrukturen aus, in der Mitarbeiter abhängig vom Vorgesetzten sind und Vorgesetzte selten direkt angesprochen werden. Indien zeichnet sich durch eine hohe Machtdistanz aus.¹⁰⁷ In diesen Strukturen wird ein autokratischer Führungsstil bevorzugt und Mitglieder der Kultur akzeptieren in der Regel das Ungleichgewicht. Vorgesetzten wird sehr großer Respekt entgegengebracht und Entscheidungen werden

¹⁰⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hofstede, G. und Hofstede, J. (2007), S. 201f; Hofstede (2011), online.

¹⁰⁶ Eine grafische Darstellung der Kulturdimensionen kann dem Anhang entnommen werden.

¹⁰⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hofstede, G. und Hofstede, J. (2007), S. 201f; Hofstede (2011), online; Luthans, F. und Doh, J. (2009), S. 104.

von oben nach unten getroffen. Eigene Entscheidungen werden von Mitarbeitern deshalb nur in einem sehr geringen Umfang getroffen.¹⁰⁸ Bei der Betrachtung der Machtdistanz wird deutlich, dass sich Deutschland und Indien stark voneinander unterscheiden. Dieser Umstand ist bei einem Auslandsengagement besonders zu berücksichtigen.

Unsicherheitsvermeidung: Diese kann in Kulturen unterschiedliche Stellenwerte einnehmen. Es beschreibt das Ausmaß, in der versucht wird unsichere Ereignisse oder Situationen zu vermeiden. In Gesellschaften mit einer schwachen Unsicherheitsvermeidung werden zu starre Regeln und Handlungsanweisungen als Einschränkung empfunden. Regeln und Ordnung spielen in diesen Gesellschaften eine eher untergeordnete Rolle. Indien zeichnet sich durch eine geringe Unsicherheitsvermeidung aus und weist eine hohe Toleranz gegenüber Abweichungen aus. Deutschland hingegen zeichnet sich durch eine starke Unsicherheitsvermeidung aus. Hier herrschen eher starre Regelungen und Ordnungen vor. Durch Maßnahmen wird versucht die Unsicherheit weitestgehend zu vermeiden. Treten dennoch Abweichungen auf, kann das zum Beispiel zu erhöhtem Stress führen.¹⁰⁹

Individualismus gegenüber Kollektivismus: Beschreibt das Ausmaß der Beziehungstiefe innerhalb einer Gesellschaft und ob der Einzelne oder die Gruppe im Mittelpunkt der Beziehung steht. Deutschland ist ein tendenziell individualistisch geprägtes Land. Die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse sowie persönliche Freiheit und Karriere sind sehr wichtig. Die Gruppe wird diesen Zielen untergeordnet. Weiterhin kann eine Beziehung zwischen Individualismus und Reichtum hergestellt werden. Reichtum ist in diesen Ländern weit verbreitet. In kollektivistischen Ländern wird der Einzelne der Gruppe untergeordnet und es herrscht ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Beziehungen innerhalb einer Gruppe oder Gesellschaft spielen eine große Rolle und es existieren enge Beziehungssysteme. In der Familie ist in der Regel der älteste das Oberhaupt und genießt großen Respekt. In Unternehmen ist es der Vorgesetzte. Hier besteht eine Beziehung zur Machtdistanz. In kolle-

¹⁰⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hofstede, G. und Hofstede, J. (2007), S. 201f; Hofstede (2011), online; Weber, W., et al. (1998), S. 42.

¹⁰⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hofstede, G. und Hofstede, J. (2007), S. 201f; Hofstede (2011), online; Podsiadlowski, A. (2004), S. 11f; Weber, W., et al. (1998), S. 43f.

tivistischen Kulturen ist eine tendenziell große Machtdistanz zu beobachten. Es wird in diesen Gesellschaften großer Wert auf Harmonie gelegt und zum Beispiel bei Vergabeverfahren Freunde und Bekannte bevorzugt. Ein weiterer Unterschied ist auch in der Bezahlung festzustellen. In individualistischen Kulturen wird häufig ein Bonitätssystem zur Vergütung eingesetzt, wobei in kollektivistischen Kulturen die Leistung auf die Gruppe bezogen wird.¹¹⁰ Beziehungen spielen in Indien eine sehr wichtige Rolle. Ohne eine Beziehung zu indischen Geschäftspartnern wird man in Indien nur eingeschränkt erfolgreich sein. Das steht im Gegensatz zu deutschen Geschäftspartnern, die sich mit potentiellen Geschäftspartnern schnell einigen wollen und persönliche Beziehungen eine untergeordnete Rolle einnehmen.

Maskulinität gegenüber Femininität: Beschreibt das Ausmaß der geschlechtlichen Rollenverteilung. In maskulinen geprägten Kulturen ist die Geschlechterrolle klar definiert und Leistung wird als entschiedenes Kriterium für Erfolg herangezogen. In diesen Gesellschaften ist konkurrierendes Verhalten zu erwarten und in der Regel auch gewollt. Statussymbole und Macht sind ebenfalls Merkmale dieser Kulturen. Feminine Kulturen streben weniger nach Macht und Status, als vielmehr nach guten Beziehungen und Kontakten. Hohe Motivation und partnerschaftliches Verhalten wird der Leistung grundsätzlich übergeordnet. Deutschland und Indien weisen ungefähr die gleiche Stärke an Maskulinität auf, wobei beide Länder auch feministisch geprägt sind. In dieser Kulturdimension gibt es im Vorfeld keine größeren Abweichungen, sodass diesem Bereich im Trainingskonzept keine bedeutende Berücksichtigung beigemessen werden muss.¹¹¹

Langzeit- und Kurzzeitorientierung: Beschreibt das Ausmaß inwieweit sich Kulturen an kurz- oder langfristigen Maßstäben orientieren. Langfristig orientierte Länder, wie Indien, zeichnen sich durch eine langfristige Verfolgung von Zielen, strategischem Denken, Respekt vor sozialem Status sowie die Bereitschaft zur Unterordnung aus. Deutschland zeichnet sich hingegen

¹¹⁰ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hofstede, G. und Hofstede, J. (2007), S. 201f; Hofstede (2011), online; Podsiadlowski, A. (2004), S. 11f; Weber, W., et al. (1998), S. 47f.

¹¹¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hofstede, G. und Hofstede, J. (2007), S. 201f; Hofstede (2011), online; Hummel, T. und Zander, E. (2005), S. 118; Luthans, F. und Doh, J. (2009), S. 105.

durch eine eher kurzfristige Orientierung aus. Im Mittelpunkt steht z.B. das kurzfristige Gewinnstreben.¹¹²

Nachsicht gegenüber Zwang: Ist das Ausmaß inwieweit die Gesellschaft einer Kultur dem Einzelnen erlaubt sich frei zu bewegen und nach Erfüllung zu streben. In nachsichtigen Kulturen sind diese Merkmale stark ausgeprägt. Dagegen stehen Kulturen, die dem Einzelnen durch sehr strenge soziale Normen unterdrücken.¹¹³ Deutschland sowie Indien sind überwiegend nachsichtige Kulturen, solange bestimmte Regeln und Verhaltensweisen eingehalten werden. Vereinzelt findet man in Indien aber noch sozialen Zwang vor. Trotz der Abschaffung des Kastensystems, hat dieses in bestimmten ländlichen Regionen noch einen starken Einfluss auf das Leben. Soziale Zwänge gelten in diesen Regionen noch immer als selbstverständlich.¹¹⁴

Die Kulturdimensionen von Hofstede zeigen sowohl deutliche kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Indien auf als auch Übereinstimmungen zwischen beiden Kulturen. Weitere Implikationen für die Praxis werden in Kapitel 4.3 zusammenfassend dargestellt.

4.2.2 Kulturdimensionen nach Hall

Edward T. Hall teilt in seinen Untersuchungen (1959, 1976, 2000) Kulturen in drei Kulturdimensionen ein. Auf der Zeitebene (1) unterscheidet Hall zwischen „monochronen“ und „polychronen“ Zeitverständnissen, auf der Sprachebene (2) zwischen sogenannten „high-context“ und „low-context“ Kulturen und auf der Raumebene (3) unterscheidet Hall zwischen verschiedenen vorherrschenden räumlichen Abständen.¹¹⁵ Die drei Dimensionen werden im Folgenden erörtert und durch Beispiele veranschaulicht.

¹¹² Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hofstede, G. und Hofstede, J. (2007), S. 210f; Weber, W., et al. (1998), S. 48.

¹¹³ Vgl. Hofstede (2011), online.

¹¹⁴ Vgl. Kapitel 3.1.4.

¹¹⁵ Vgl. Brewster, C., et al. (2008), S. 19f; Changing Minds (2002-2011), online.

Das monochrome und polychrone Zeitverständnis: Unterscheidet die unterschiedlichen Auffassungen von Zeit. In monochronen Gesellschaften wird die Zeit so eingeteilt, dass eine Handlung nach der anderen ausgeführt wird. Deutschland ist ein Beispiel für eine monochrome Gesellschaft. Termine und Arbeitsabläufe werden zeitlich geplant, nacheinander abgearbeitet und überschneiden sich grundsätzlich nicht. Pünktlichkeit spielt in einer monochronen Gesellschaft eine sehr wichtige Rolle. Unpünktlichkeit wird sehr häufig mit Unzuverlässigkeit und mangelnden Respekt gleichgesetzt. Im Gegensatz dazu steht das polychrone Zeitverständnis. Zeit wird in diesen Gesellschaften als immer wiederkehrend empfunden, sodass Pünktlichkeit eine untergeordnete Rolle einnimmt. In diesen Gesellschaften werden Handlungen auch spontan und gleichzeitig ausgeführt. Es besteht keine strikte Trennung zwischen privaten und geschäftlichen Handlungen, wie es z.B. in monochronen Gesellschaften üblich ist. Indien ist ein typisches Beispiel einer polychronen Gesellschaft. Polychron geprägte Gesellschaften empfinden Monochronie oft als starr und unflexibel, während monochron orientierte Gesellschaften polychrones Zeitverständnis als eine Art von Zeitverschwendung ansehen. Ist man sich diesen Umständen nicht bewusst, kann dies leicht zu erheblichen Missverständnissen führen. In der folgenden Tabelle werden diese und weitere Unterschiede monochroner und polychroner Gesellschaften zusammengefasst.¹¹⁶

Monochrones und polichrones Zeitverständnis	
Monochron	Polychron
- Eine Aufgabe nach der anderen	- Mehrere Aufgaben zur gleichen Zeit
- Zeitvereinbarungen werden ernst genommen (Termine, Abgabe)	- Betrachten Zeitvereinbarungen als Anhaltspunkte
- Vorrang von Arbeit	- Vorrang von Beziehungen
- Schnelligkeit wird vorausgesetzt	- Schnelligkeit basiert auf Beziehungen
- Kurzfristige Beziehungen im Vordergrund	- Langfristige Beziehungen im Vordergrund
- Einhalten von Planungen	- Häufiges abweichen von Planungen

Tabelle 8: Monochrones und polichrones Zeitverständnis
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hall, E. und Hall, M. (1990), S. 15)

¹¹⁶ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Podsiadlowski, A. (2004), S. 17f.

High- und low-context Gesellschaften: Beschreibt das Ausmaß der Informationsdichte und Vorhandensein von informellen Informationsnetzwerken. Ist die Informationsdichte hoch und das Informationsnetzwerk sehr stark ausgeprägt, handelt es sich um eine high-context Gesellschaft. Indien ist eine high-context Gesellschaft. Der Kommunikationsstil ist eher indirekt, Informationen werden meist nicht auf dem direkten Weg miteinander ausgetauscht und Probleme werden nicht offen angesprochen. Durch die informellen Netzwerke wird weiterhin nur ein geringer Teil an Informationen überhaupt weitergeleitet. Dadurch, dass high-context Gesellschaften überwiegend kollektivistisch geprägt sind, werden Informationen auch vielfach nicht weitergegeben, sondern verbleiben innerhalb einer Gruppe. In diesen versteht man sich ohne viele Worte. Es wird vielmehr über die Körpersprache sowie über das unausgesprochene kommuniziert. In low-context Gesellschaften ist das Gegenteil der Fall. Informationen werden auf dem direkten Weg offen kommuniziert, wie es z.B. in Deutschland üblich ist. Weiterhin gibt es einen Zusammenhang zwischen monochronen und low-context Gesellschaften (Deutschland) und zwischen polychronen und high-context Gesellschaften (Indien).¹¹⁷

Die Raumebene: Auf der Raumebene wird der Unterschied zwischen Nähe und Distanz beschrieben. Diese Ebene findet sich in bestimmten Begrüßungsformen, durch offene oder geschlossene Bürotüren oder nach unterschiedlichen Bedürfnissen nach Platz wieder. Für Deutsche ist z.B. die Wahrung von Distanz wichtig. Es wird grundsätzlich eine Distanz zu fremden Personen gewahrt und Privates wird nur sehr zögerlich preisgegeben. Nach der Arbeit geht man lieber nach Hause und zieht sich zurück, als mit seinen Arbeitskollegen etwas zu unternehmen. Anders ist es in Indien. Mehrere Generationen leben teilweise nur auf wenigen Quadratmetern zusammen und um eine Beziehung zu anderen aufzubauen wird viel Privates preisgegeben. Fremden wird darüber hinaus viel Freundlichkeit und Offenheit entgegengebracht.¹¹⁸

¹¹⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Brewster, C., et al. (2008), S. 19f; Podsiadlowski, A. (2004), S. 17f.

¹¹⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Brewster, C., et al. (2008), S. 19f; Podsiadlowski, A. (2004), S. 17f.

Die Kulturdimensionen von Hall zeigen klar deutliche Unterschiede der sprachlichen-, zeitlichen- und räumlichen Ebene zwischen Deutschland und Indien auf. Es gibt zwar einen Zusammenhang zwischen den einzelnen Ebenen, doch können diese in bestimmten Gesellschaften voneinander abweichen. So ist zum Beispiel Großbritannien eher monochronistisch geprägt, aber auf der Sprachebene eine high-context Gesellschaft. Es gibt daher keinen allgemeingültigen Zusammenhang zwischen den Ebenen. Weitere Implikationen für die Praxis werden in Kapitel 4.3 aufgezeigt.

4.2.3 Kulturdimensionen nach Trompenaars und Hampden-Turner

Weitere Kulturdimensionen zum Thema kulturelle Unterschiede liefern die beiden Wissenschaftler Fons Trompenaars und Charles Hampden-Turner (1993, 1997). Sie unterscheiden sieben Dimensionen, wobei es Überschneidungen mit denen von Hofstede und Hall gibt.¹¹⁹

Die sieben Kulturdimensionen werden wie folgt unterschieden:

1. Universalismus gegenüber Partikularismus
2. Individualismus gegenüber Kollektivismus
3. Neutralität gegenüber Emotionalität
4. Einstellung zur Zeit
5. Spezifität gegenüber Diffusität
6. Leistung gegenüber Status
7. Einstellung zur Umwelt

Die Dimensionen werden nachfolgend beschrieben und Unterschiede am Beispiel Deutschland – Indien veranschaulicht. Kulturdimensionen die sich mit denen von Hofstede und Hall decken werden nicht näher beschrieben.

¹¹⁹ Vgl. Brewster, C., et al. (2008), S. 27; Transkulturelles Portal (2011), online.

Universalismus gegenüber Partikularismus: Die Dimension beschreibt, wie die Gesellschaft einer jeweiligen Kultur das Verhalten einer anderen Gesellschaft und dessen Kultur bewertet.¹²⁰ In universellen Gesellschaften (Deutschland) liegt grundsätzlich der Fokus auf Regeln und Ordnung und nicht auf Beziehungen, wie es bei partikularistischen Kulturen (Indien) üblich ist. Weiterhin gibt es für universell denkende Personen nur einen richtigen Weg der zum Ziel führt, während bei partikularistisch geprägten Mitgliedern einer Kultur oft mehrere Wege und Perspektiven als relevant und richtig empfunden werden. In Deutschland ist es zum Beispiel üblich alle relevanten Details eines Angebots schriftlich festzuhalten, während ein solches Verhalten in Indien als mangelnder Respekt empfunden werden könnte. Es ist daher wichtig, sich diesen Umstand bewusst zu machen und sich angemessen zu Verhalten.¹²¹

Individualismus gegenüber Kollektivismus: Deckungsgleich mit der dritten Kulturdimension von Hofstede und wird nicht näher beschrieben.¹²²

Neutralität gegenüber Emotionalität: Die Dimension beschreibt das Ausmaß der offen gezeigten Gefühle innerhalb einer Gesellschaft. In neutralen Gesellschaften werden Emotionen in der Öffentlichkeit zurückgehalten und Nähe zu fremden Personen wird als unangenehm empfunden. Deutschland ist eine eher neutrale Gesellschaft, welches sich auch im Umgang mit anderen Kulturen zeigt. Deutsches Verhalten kann z.B. als nicht herzlich und abweisend empfunden werden. In emotionalen geprägten Kulturen, wie z.B. Indien, ist es normal seine Gefühle offen über Sprache oder Gesten zu zeigen und die Nähe zu anderen Personen zu suchen.¹²³ Diese Dimension kann häufig in der interkulturellen Kommunikation zwischen Deutschen und Indern beobachtet werden.

Einstellung zur Zeit: Diese Dimension ist Deckungsgleich mit der Zeitebene von Hall und wird nicht näher beschrieben.¹²⁴

¹²⁰ Vgl. Reimann (2005), S. 52.

¹²¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Brewster, C., et al. (2008), S. 27f; Luthans, F. und Doh, J. (2009), S. 111; Transkulturelles Portal (2011), online.

¹²² Vgl. Kapitel 4.2.1.

¹²³ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Brewster, C., et al. (2008), S. 28f; Reimann (2005), S. 53.

¹²⁴ Vgl. Kapitel 4.2.2.

Spezifität gegenüber Diffusität: Beschreibt das Ausmaß inwieweit Mitglieder einer Kultur andere Personen in die Privatsphäre einbeziehen.¹²⁵ Die Dimension deckt sich mit der Raumebene von Hall und wird nicht näher beschrieben.

Leistung gegenüber Status: Diese Dimension beschreibt inwieweit eine Gesellschaft ihren Mitgliedern Status verleiht. In leistungsorientierten Gesellschaften wird Status durch eigene messbare Leistungen erreicht, während in statusorientierten Gesellschaften Status über Alter, Position, Seniorität, oder Ausbildung verliehen wird. In Deutschland herrscht das Leistungsprinzip vor und in Indien das Statusprinzip.¹²⁶ Aufgrund der Überschneidungen mit der ersten Dimension von Hofstede, wird diese Dimension nicht näher beschrieben.¹²⁷

Einstellung zur Umwelt: Diese Dimension beschreibt das Ausmaß der Kontrollierbarkeit der natürlichen Umwelt. Ist die Auffassung einer hohen Kontrollierbarkeit der Umwelt hoch (Deutschland), so kann die Gesellschaft als eher innenorientiert betrachtet werden. Ist die Auffassung eher gering (Indien), kann die Gesellschaft als außenorientiert beschrieben werden. Außenorientierte Gesellschaften versuchen ein Gleichgewicht zwischen ihnen und der natürlichen Umwelt herzustellen. Sie versuchen nicht die Umwelt zu beeinflussen, sondern reagieren flexibel auf Veränderungen und sind eher kompromissbereit. Im Gegensatz dazu steht die innenorientierte Gesellschaft.¹²⁸

Die Kulturdimensionen von Hofstede und Hall werden durch die Untersuchungen von Trompenaars und Hampden-Turner ergänzt und tragen zu einem umfassenden Verständnis kultureller Unterschiede bei. Die Untersuchungen dieser Forscher gehören mit zu den meist beachtetsten in diesem Themenumfeld. Neben diesen Untersuchungen, gibt es noch weitere Forschungen im Bereich des interkulturellen Managements, die die Erkenntnisse belegen oder um neue Erkenntnisse erweitern. Im folgenden Kapitel werden weitere ausgewählte Kulturmodelle zusammenfassend dargestellt.

¹²⁵ Vgl. Reimann (2005), S. 53.

¹²⁶ Vgl. Luthans, F. und Doh, J. (2009), S. 115; Reimann (2005), S. 53.

¹²⁷ Vgl. Kapitel 4.2.1.

¹²⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Reimann (2005), S. 53; Transkulturelles Portal (2011), online.

4.2.4 Weitere Kulturmodelle

Die Globe-Studie: Die GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) wurde 1991 von Robert J. House initiiert. Das Ziel der Studie ist die Untersuchung des Zusammenhanges zwischen Gesellschaftskultur, Unternehmenskultur sowie Unternehmensführung. Die Studie wird von über 170 Management- und Sozialwissenschaftlern aus mehr als 60 Ländern unterstützt und beruht auf einem Fragebogen mit rund 750 Items. Die ersten zwei von vier Phasen der Studie sind bereits abgeschlossen und bestätigen, dass eine Gesellschaftskultur einen starken Einfluss auf die Werte und Praktiken in Unternehmen haben. Die Ergebnisse können in sogenannte Kulturcluster abgebildet werden und können so zum Verständnis von Kulturunterschieden herangezogen werden.¹²⁹

Die Chinese Value Survey: Aus der Chinese Value Survey hat Hofstede 1991 seine fünfte Kulturdimension abgeleitet.¹³⁰ Aufgrund der sehr westlich geprägten Literatur und Forschung im Themenumfeld des interkulturellen Managements, hat der kanadische Wissenschaftler Michael Bond und eine Gruppe chinesischer Kollegen einen Fragebogen entwickelt. Der Fragebogen hat in 40 Fragen die kulturellen Werte Chinas abgebildet und wurde in über 20 Länder durchgeführt. Durch die Auswertung konnten vier Kulturdimensionen abgeleitet werden, wobei drei Dimensionen (Machtdistanz, Individualismus und Maskulinität) mit Hofstedes Dimensionen deckungsgleich sind. Die vierte Dimension, die aus der Untersuchung abgeleitet wurde, bezieht sich auf die Werte des Konfuzianismus.¹³¹ Hofstede hat diese Dimension in Lang- und Kurzzeitorientierung umbenannt und in sein Modell der Kulturdimensionen mit einbezogen.¹³²

Das Eisbergmodell: Zur Veranschaulichung der kulturellen Orientierung kann das Eisbergmodell herangezogen werden. Das Modell beschreibt dabei keine Kulturdimensionen, sondern sagt aus, dass Missverständnisse und Probleme interkultureller Begegnungen zum größten Teil im unbewussten

¹²⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Buchegger (2006), S. 3ff, online; House, R. et al. (1999), online; Luthans, F. und Doh, J. (2009), S. 119; Wharton University of Pennsylvania (1999), online.

¹³⁰ Vgl. Kapitel 4.2.1.

¹³¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Brewster, C., et al. (2008), S. 25; Matthews, B. (2000), S. 117-126; Kapitel 2; Kapitel 4.2.1.

¹³² Vgl. Kapitel 4.2.1.

und nicht-sichtbaren Teil menschlichen Handelns auftreten. Wie bei einem Eisberg, dessen größter und nicht-sichtbarer Teil sich unter der Wasseroberfläche befindet. Der unbewusste und nicht-sichtbare Teil umfasst Werte, Normen, Einstellungen und Annahmen. Die eigenen kulturellen Handlungen werden stets als richtig empfunden und die Handlungen einer anderen kulturellen Gesellschaft als falsch bewertet. Treffen verschiedene kulturelle Gesellschaften aufeinander, kann dies zu bewussten und unbewussten Problemen und Missverständnissen führen. Die Gesellschaften können sich im Idealfall auf der sichtbaren Ebene anpassen, aber ohne das Wissen über den nicht-sichtbaren Teil wird es bei weiteren Begegnungen immer wieder zu Konflikten kommen. Die Ursache bleibt im Verborgenen. Es ist daher entscheidend für die Erlangung interkultureller Kompetenz, sich diesen Umstand bewusst zu machen, um mit einer Fremdkultur erfolgreich zusammenzuarbeiten. Der sichtbare Teil äußert sich z.B. in Sprache, Verhalten, Umgangsformen oder der Kleidung einer kulturellen Gesellschaft.¹³³

4.2.5 Kritische Würdigung

Hofstede's Untersuchungen gehören ohne Zweifel zu den wichtigsten und meist zitierten im Themenumfeld des interkulturellen Managements. Er hat durch seine Studien die Einordnung von Ländern anhand verschiedener Kulturdimensionen ermöglicht und erlaubt auch einen Vergleich unterschiedlicher Ländern zueinander. Hofstede hat maßgeblich dazu beigetragen, das Thema interkulturelles Management in Managementlehre und Praxis fest zu etablieren. Dennoch lässt sich auch Kritik an seinen Studien äußern. Hofstede hat die landeskulturellen Einflüsse verschiedener Gesellschaften anhand von IBM Mitarbeitern aus mehr als 50 Ländern untersucht. Diese Untersuchungen könnten aber durch die Unternehmenskultur von IBM verzerrt sein, weil das Unternehmen seine Mitarbeiter einem Uniformitätsdruck aussetzt, wie es bei US-amerikanischen Unternehmen üblich ist.¹³⁴

¹³³ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Keup, M. (2010), S. 17-20; Eine grafische Darstellung des Modells kann dem Anhang entnommen werden.

¹³⁴ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Kutschker, M. und Schmid, S. (2008), S. 731ff.

Die wahre nationale Kultur könnte somit nicht oder nur zum Teil erfasst worden sein. Weiterhin ist zu kritisieren, dass die Untersuchungen eher westlich geprägt sind und die Fragen aus der Studie vor allem aus westlicher Sicht interessant sind.¹³⁵ Anzumerken ist jedoch, dass Hofstede durch regelmäßige Untersuchungen und Heranziehung anderer Studien, wie z.B. der Chinese Value Survey, die Validität seiner Untersuchung bewiesen hat und dabei auch neue Erkenntnisse in sein Kulturmodell einbezogen hat.¹³⁶ Bezüglich des verwendeten Fragebogens wird auch kritisiert, dass der Fragebogen überwiegend managementrelevante Merkmale aufweist und darauf Kulturdimensionen abgeleitet werden. Es wird zwischen unterschiedlichen Verhalten in verschiedenen Lebensbereichen ein Zusammenhang hergestellt, welcher empirisch jedoch nicht untersucht wurde und somit auch nicht belegbar ist.¹³⁷ Auch ist unklar, ob es durch eine Einordnung kultureller Unterschiede in definierte Kulturdimensionen Überschneidungen gibt oder ob durch die Dimensionen alle Unterschiede eingeordnet werden können. Mögliche Unterschiede, die nicht in das Modell passen, bleiben somit unberücksichtigt.

In seinen Studien setzt Hofstede auch Landesgrenzen mit Kulturgrenzen gleich. Es ist jedoch unbestritten, dass Landesgrenzen teilweise politisch bedingt sind und Kulturen voneinander trennen.¹³⁸ Als Beispiel sei hier die Region Kaschmir erwähnt. Subkulturen werden in der Studie ebenso wenig berücksichtigt, wie Alter, Geschlecht, Bildungsniveau oder sozialer Status. Unklar bleibt, ob eine Berücksichtigung dieser Merkmale die Ergebnisse der Studien mehr oder weniger stark beeinflusst hätten.¹³⁹

Hall hat mit seinen Kulturdimensionen eine Orientierungshilfe geliefert, die heute vielfach bei der Erklärung kultureller Unterschiede herangezogen wird. Zwar hat Hall seine Kulturdimensionen selbst als Orientierung verstanden und nicht den Anspruch gehabt alle Kulturunterschiede zu erfassen und zu erklären. Dennoch ist anzumerken, dass die Kulturdimensionen nicht ganz trennscharf sind und es sich viele Überschneidungssituationen finden lassen. Eine genaue Einordnung ist somit nur eingeschränkt möglich. Kulturelle Un-

¹³⁵ Vgl. Kutschker, M. und Schmid, S. (2008), S. 729-732; Weber, W., et al. (1998), S. 55f.

¹³⁶ Vgl. Matthews, B. (2000), S. 117-126.

¹³⁷ Vgl. Kutschker, M. und Schmid, S. (2008), S. 729-732.

¹³⁸ Vgl. Kutschker, M. und Schmid, S. (2008), S. 729-732; Weber, W., et al. (1998), S. 55f.

¹³⁹ Vgl. Kutschker, M. und Schmid, S. (2008), S. 731.

terschiede lassen sich zwar grundsätzlich nicht trennscharf voneinander einordnen, aber eine bessere Trennung der Kulturdimensionen würde den Orientierungsrahmen vergrößern. So müssen die Dimensionen im Kontext zueinander betrachtet werden, was die Einordnung und Orientierung zusätzlich erschwert.¹⁴⁰

Die Ergebnisse der Wissenschaftler *Trompenaars und Hampden-Turner* können in der Hinsicht einer Kritik untergezogen werden, weil sich die Auswahl der Kulturdimensionen nicht auf die Befragungsergebnisse bezieht, sondern auf Dimensionen die der Literatur entstammen. Verschiedene Dimensionen werden dabei vermischt und es ist ungewiss, ob dieses Vorgehen wirklich geeignet ist kulturelle Unterschiede messbar und somit einordbar zu machen. Als weiterer Kritikpunkt kann die nicht ausreichend beschriebene Methodik der durchgeführten Studie angesehen werden. Eine Nachvollziehbarkeit ist dadurch nicht gegeben. Unbestimmt erscheint auch die Tatsache, dass in verschiedenen Veröffentlichungen der Wissenschaftler die Kulturdimensionen teilweise voneinander abweichen. Es handelt sich dabei sowohl um Unterschiede in der Benennung einiger Dimensionen als auch um inhaltliche Unterschiede. Offen bleibt hier eine abschließende Begründung der beiden Wissenschaftler.¹⁴¹

Das gesamte Themenumfeld ist sehr komplex und Zusammenhänge von bestimmten Kulturdimensionen können sich im Verlauf der Zeit ändern. Kulturdimensionen und Zusammenhänge müssen daher regelmäßig auf ihre Gültigkeit überprüft werden, möchte man sich der Kritik entziehen sich auf alte und nicht mehr geltende Erkenntnisse zu stützen. Trotz der Kritik, sind die resultierenden Erkenntnisse nicht von der Hand zu weisen. Es wird ein umfassender Einblick in kulturelle Unterschiede ermöglicht, der ohne die Studien nicht möglich wäre. Unternehmen wären auf eigene zeit- und kostenintensive Untersuchungen angewiesen und dieses wäre vor allem für logistische Dienstleistungsbetriebe, aufgrund der begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen, nur sehr schwer durchführbar.

¹⁴⁰ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Kutschker, M. und Schmid, S. (2008), S. 715.

¹⁴¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Kutschker, M. und Schmid, S. (2008), S. 738ff.

4.3 Implikationen für die Praxis und Lösungsansatz

In diesem Kapitel werden die Implikationen für die Praxis am Beispiel Deutschland – Indien zusammenfassend dargestellt und basierend auf den vorangegangenen Kapiteln ein Lösungsansatz vorgestellt.

4.3.1 Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit

Ergänzend zu den bereits beschriebenen kulturellen Unterschieden gibt es noch weitere Aspekte zu betrachten, um die Folgen kultureller Unterschiede zu verdeutlichen und zu verstehen. So vermeiden es Inder z.B. absolut in ihren Aussagen zu sein. So wird ein klares „Nein“ vermieden, um das Gesicht des Gegenübers zu wahren und um eine Harmonie sicherzustellen. Es ist daher empfehlenswert, sich Problemstellungen genau erklären zu lassen und sich mögliche Lösungsansätze erläutern zu lassen. Bei Indern, die ihre Ausbildung im Ausland absolviert oder mehrere Jahre im Ausland gearbeitet haben, ist es jedoch nicht unüblich direkt und absolut aufzutreten. Inder verfügen daher selbst über ein interkulturelles Bewusstsein und kommen so auch dem Gesprächspartner, z.B. aus Deutschland, entgegen.¹⁴²

Wie bereits beschrieben haben Deutsche und Inder ein anderes Zeitverständnis. So ist z.B. ein deutscher Manager sehr verärgert, wenn er auf einen indischen Geschäftspartner eine halbe Stunde warten muss. Mögliche Vorwürfe gegenüber dem Geschäftspartner können die Folge sein und ein Geschäft wird wahrscheinlich nicht zu Stande kommen. Hätte sich der deutsche Manager vor dem Treffen über die kulturellen Unterschiede informiert, hätte er gewusst, dass Indien eine polychrone Gesellschaft ist und Pünktlichkeit eine andere Bedeutung hat als in Deutschland. Das Verhalten ist also nicht als Beleidigung und mangelnden Respekt zu werten. Mit diesem Wissen wäre der Erstkontakt wahrscheinlich anders ausgegangen.

¹⁴² Vgl. zu den folgenden Ausführungen Alex, B. (2011), online.

Dennoch wird von deutschen Geschäftspartnern und Mitarbeitern Pünktlichkeit erwartet, möchte man nicht als unzuverlässig angesehen werden und sich dadurch in der erfolgreichen Zusammenarbeit einschränken lassen.¹⁴³

Langfristige Beziehungen prägen sowohl das private als auch das geschäftliche Umfeld. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit wird sich nur dann einstellen, wenn eine gute Beziehung zum indischen Geschäftspartner oder Mitarbeiter aufgebaut wird. Dazu gehört auch die Einbeziehung der ganzen Familie. So leben in Indien zum Teil drei Generationen zusammen und nehmen so auch am Erfolg oder Misserfolg des Einzelnen teil. Um das Ansehen und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu stärken, kann es sinnvoll sein Sachleistungen der ganzen Familie zugutekommen zu lassen. Die in Indien durchaus hohe Fluktuation kann so verringert werden und trägt zum weiteren Aufbau einer langfristigen Beziehung bei.¹⁴⁴

Bedingt durch den beschriebenen hohen Kontext an Informationen (high-context), ist auch die Körpersprache viel ausgeprägter als in Deutschland. Zur Begrüßung ist es in der Regel üblich, sich durch Handschlag zu begrüßen. Die traditionelle Art der Begrüßung, also das leichte Kopfnicken und die dabei auf der Brust zusammengelegten Hände, sollte jedoch erwidert werden können. Im Zusammenhang mit der ausgeprägten Körpersprache findet man zumeist auch Unterschiede in ihrer Bedeutung. Das durchaus gängige Kopfschütteln von Indern ist kein generelles Anzeichen von Verneinung. Vielmehr drückt es Interesse und Aufmerksamkeit aus. Es kann zudem auch Zustimmung bedeuten. Dieses Verhalten wird bei Personen mit westlichem Hintergrund oft missverstanden. Die Berücksichtigung körpersprachlicher Bedeutungen ist in Indien besonders wichtig. So muss aber auch angemerkt werden, dass ein Ausdruck von Interesse kein Zeichen ist, ob das Gesagte auch verstanden wurde. Im Zweifelsfall sollte das Gesagte noch einmal wiederholt werden. Weitere Implikationen für die Praxis werden in der folgenden Tabelle am Beispiel Indien zusammengefasst.¹⁴⁵

¹⁴³ Vgl. Oppel, K. (2008), online.

¹⁴⁴ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Alex, B. (2011), online; Gartermann, M. (2008), online; Kaufmann, L., et. al. (2006), online.

¹⁴⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Alex, B. (2011), online; Gartermann, M. (2008), online.

Implikationen für die Praxis am Beispiel Indien	
Erstkontakt	Der Erstkontakt per E-Mail führt in den meisten Fällen nicht zum Erfolg. Der Kontakt sollte stattdessen über persönliche Kontakte, Messen oder Handelsdelegationen erfolgen. Das eigentliche Geschäft sollte beim Erstkontakt nicht primärer Bestandteil sein. Es gilt eine Beziehung zum Kontakt aufzubauen.
Ansprache	Beim Erstkontakt werden indische Geschäftspartner oder Mitarbeiter beim Nachnamen angesprochen. Titel oder Positionen werden vor dem Nachnamen angeführt.
Titel	Status zu zeigen gehört in Indien zur Selbstverständlichkeit. Das offensive positionieren von Titeln signalisiert Verantwortung und Macht.
Ansprechpartner	In Indien bestehen Kontakte zwischen Personen und nicht zwischen Unternehmen. Häufig wechselnde Ansprechpartner sind daher zu vermeiden.
Höflichkeit	Häufig werden Angebote, wie z.B. das Anbieten von Erfrischungen abgelehnt, um nicht als gierig oder unhöflich zu erscheinen. Ein mehrmaliges Nachfragen ist in solchen Situationen nicht unüblich.
Kommunikation	Lautes Sprechen wird als Störung empfunden und ist zu vermeiden.
Fehler, Probleme und Kritik	Das offene und direkte Ansprechen von Fehlern, Problemen und Kritik ist zu vermeiden. In Indien wird dieses Verhalten als Beleidigung und unhöflich empfunden. Es ist angebrachter diese Situationen positiv zu umschreiben, um keinen zu verletzen und eine ablehnende Haltung zu vermeiden.
Körpersprache	In Indien wird sehr viel über Körpersprache kommuniziert. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist auf eine ausgeprägte Körpersprache zu verzichten. Ebenso wird auf Personen nicht mit dem Finger gezeigt, sondern mit der ganzen rechten Hand. Der Kopf gilt in Indien als heilig und eine Berührung sollte vermieden werden. Auch die Füße oder Schuhe sollten sich nicht berühren. Diese gelten als unrein. Wenn solche Situationen auftreten, ist es angebracht sich dafür zu entschuldigen.
Geschäftsbeziehungen	Das Preisgeben von Privatinformationen ist in Indien selbstverständlich. Dadurch werden Beziehungen aufgebaut und gepflegt. Weiterhin ist es für eine gute Beziehung wichtig, durch regelmäßigen Kontakt z.B. über E-Mail, Telefon oder Besuche, in Verbindung zu bleiben. Geschäftsbeziehungen halten in der Regel mehrere Jahre.
Verhandlungen	Das Feilschen ist auch in Geschäftsverhandlungen die Regel. Es sollten daher Verhandlungsspielräume eingeplant werden, um nicht unter Druck zu geraten. Nachverhandlungen sind ebenfalls nicht unüblich und sollten in den Verhandlungszeitraum mit einbezogen werden.
Gesprächsführung	Beim Kennenlernen sind politische Themen weitestgehend zu vermeiden. Insbesondere politische Konflikte, in denen Indien involviert ist, sind zu vermeiden. Das gilt auch bei privaten Einladungen.

Geschäftssessen	Grundsätzlich wird mit der rechten Hand gegessen. Die linke Hand gilt als unrein und wird daher beim Essen nicht benutzt. Aufgrund der vielen Religionszugehörigkeiten, gibt es viele Vegetarier oder es werden bestimmte Fleischsorten nicht gegessen. Diese Umstände sollten unbedingt berücksichtigt werden.
Arbeitsmoral	Indische Mitarbeiter benötigen eine enge Führung. Selbstständiges Arbeiten ist nicht die Regel. Es ist daher notwendig Arbeitsaufträge häufig zu kontrollieren und mehrmals auf Abgabetermine hinzuweisen.
Private Einladungen	Private Einladungen sind aufgrund der großen Bedeutung von Beziehungen selbstverständlich. Es existiert keine klare Trennung zwischen geschäftlichen und privaten Beziehungen. Private Einladungen sollten angenommen werden, damit die Beziehung stabil bleibt. Private Einladungen ermöglichen auch die Etablierung neuer Geschäftskontakte.
Religion	Religion und Tradition nehmen in Indien eine bedeutende Stellung ein und sollten mit Respekt behandelt werden.
Respekt vor Frauen	Indische Frauen werden grundsätzlich nicht angesprochen und auch nicht berührt. Weiterhin sollte der Körperkontakt vermieden werden.

Tabelle 9: Implikationen für die Praxis am Beispiel Indien

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Alex, B. (2011), online; Brinkmann, F. und Leifeld, U. (2008), online; Gartermann, M. (2008), online; Kaufmann, L., et. al. (2006), online; Langer, K. (2008), online; Oppel, K. (2008), online)

Die Praxisbeispiele zeigen sehr deutlich, wie zum Teil sehr stark die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Indien ausgeprägt sind und wie Verhaltensmuster und Werte anders interpretiert werden. Dass sich daraus Missverständnisse und Konflikte entwickeln können, wurde bereits in den vorherigen Kapiteln herausgestellt. Je größer das Wissen über Kulturunterschiede, desto leichter lassen sich kulturbezogene Konfliktsituationen vermeiden.¹⁴⁶ Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist ein Verständnis über das Verhalten der eigenen und fremden Kultur entscheidend und ist eine wichtige Voraussetzung für die Erlangung interkultureller Kompetenz.

¹⁴⁶ Vgl. Podsiadlowski, A. (2004).

4.3.2 Der Anpassungsprozess als Teil des Auslandsengagements

Je stärker kulturelle Unterschiede vorherrschen, desto ausgeprägter ist auch der kulturelle Anpassungsprozess. Der Anpassungsprozess wird häufig auch als Kulturschock bezeichnet, denn nicht selten ruft eine unbekannte Umwelt Angst, Demotivation oder Orientierungslosigkeit hervor. Im schlimmsten Fall kann diese zur sozialen Isolation, psychischen Erkrankungen und letztendlich zum Abbruch des Auslandsengagements führen. Laut Untersuchungen führt ein vorzeitiger Abbruch auch zu teilweise großen ökonomischen Verlusten. Je nach Art und Umfang, kann sich der Verlust auf einen Millionenbetrag summieren. Weiterhin findet auch ein Abfluss von Wissen statt, welches zu zusätzlichen Verlusten führen kann.¹⁴⁷ Der Anpassungsprozess wurde in der wissenschaftlichen Literatur schon früh erkannt, beschrieben und verschiedene theoretische Modelle wurden entwickelt. Um den Anpassungsprozess zu veranschaulichen, wird im Folgenden das Konzept von Danckwortt (1959) beschrieben.¹⁴⁸ Der kulturelle Anpassungsprozess wird in diesem Konzept in vier Phasen unterschieden:¹⁴⁹

- **Beobachtungsphase:** Die Grundeinstellung des entsandten Mitarbeiters ist in der Regel positiv und es werden schnell Kontakte zu Einheimischen und Landsleuten aufgebaut. Durch die Organisation des Unternehmens verläuft der Übergang in das Ausland ohne größere Probleme und der Mitarbeiter erfährt eine hohe Aufmerksamkeit. Die Zufriedenheit und die Anpassungsbereitschaft sind grundsätzlich hoch.
- **Auseinandersetzungphase:** In dieser Phase sinken Zufriedenheit und Anpassungsbereitschaft auf ein niedriges Niveau. Erste Probleme und Herausforderungen, wie z.B. Unzuverlässigkeit der Mitarbeiter vor Ort oder nicht ausreichende Sprachkenntnisse, führen zur Demotivation und es kann eine kritische Einstellung gegenüber der Fremdkultur eingenommen werden. In dieser Phase besteht die größte Wahrscheinlichkeit, dass der Mitarbeiter den Auslandsaufenthalt vorzeitig

¹⁴⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Thomas, A., et al. (2003), S. 242; Weber, W., et al. (1998), S. 129.

¹⁴⁸ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 241-245.

¹⁴⁹ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Ganter (2009), S. 28; Weber, W., et al. (1998), S. 166ff.

abbricht. Der entstehende Kulturschock verursacht Stress, eine nachlassende Leistungsfähigkeit sowie Distanz zur Fremdkultur. Eine gute Vorbereitung auf das Zielland ist daher besonders wichtig.

- **Verfestigungsphase:** In dieser Phase steigt die Zufriedenheit sowie die Anpassungsbereitschaft langsam wieder an. Eindrücke verfestigen sich und es findet im Idealfall eine intensive Anpassung statt. Das weitere Erlernen der Sprache, Kultur und Aufgabengebiet steigert die Motivation und Leistungsbereitschaft zusätzlich. Teile der Fremdkultur werden so Stück für Stück in das eigene Wertesystem übernommen.
- **Aufbruchphase:** Es steht die Rückkehr in das Heimatland an. Die Anpassung und Zufriedenheit sind in dieser Phase hoch. Dennoch wird der Mitarbeiter mit Unsicherheiten, wie z.B. die berufliche Stellung in der Heimat, konfrontiert. Dem Unternehmen wird in dieser Phase eine besondere Rolle zugeschrieben, muss es doch dafür sorgen, dass sich der Mitarbeiter wieder reibungslos in die Heimatstrukturen eingliedert. Hier weisen Unternehmen jedoch noch Verbesserungspotential auf.

Das Konzept von Danckwört ermöglicht zwar eine Einordnung der verschiedenen Phasen innerhalb des Anpassungsprozesses, es kann jedoch nicht Allgemeingültig angewendet werden. Differierende Erfahrungen, Einstellungen, Vorwissen oder Lebens- und Arbeitsbedingungen können die Phasen mehr oder weniger stark verzerren. Weiterhin sind die Phasen nicht trennungsscharf, sodass sich die Phasenverläufe auch überschneiden oder einen anderen Verlauf annehmen können. Dennoch kann ein interkulturelles Training den Anpassungsprozess positiv beeinflussen und dazu führen, dass der Mitarbeiter ein hohes Zufriedenheitsniveau erreicht und die *Auseinandersetzungphase* möglichst zügig durchschreitet. Zum Erfolg des Auslandsengagements kann somit entscheidend beigetragen werden.¹⁵⁰ Eine grafische Darstellung des Anpassungsprozesses kann dem Anhang entnommen werden.

¹⁵⁰ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Thomas, A., et al. (2003), S. 241-245; Weber, W., et al. (1998), S. 170ff.

4.3.3 Lösungsansatz: Das bedarfsorientierte Trainingskonzept

Im Verlauf der Arbeit wurde immer wieder auf die Bedeutung kultureller Unterschiede eingegangen. So wurde z.B. beschrieben, wie sich durch kulturelle Unterschiede Wettbewerbsvorteile erzielen lassen oder welche negativen Folgen einer Nichtberücksichtigung auch in wirtschaftlicher Hinsicht beizumessen sind. Weiterhin wurden die Kulturunterschiede mit Hilfe von Praxisbeispielen belegt und in einem Gesamtzusammenhang gebracht. Als Ergebnis dieser Betrachtungen ist festzustellen, dass durch ein bedarfsorientiertes interkulturelles Training der logistische Dienstleistungsbetrieb in die Lage versetzt wird, im Zielmarkt Indien erfolgreich mit indischen Geschäftspartnern und Mitarbeitern zusammenzuarbeiten.

4.4 Zusammenfassung

Das Kapitel 4 hat aufgezeigt, dass die Nationalkultur einen großen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat. Für den internationalen Erfolg kann es somit entscheidend sein über kulturell sensibilisiertes Personal zu verfügen. Das wurde anhand der kulturvergleichenden Forschung von Hofstede, Hall, Trompenaars und Hampden-Turner sowie weiterer Kulturmodelle am Beispiel Deutschland – Indien verdeutlicht. Praxisbeispiele haben zudem veranschaulicht, welche Missverständnisse und Probleme auftreten können, wenn keine Sensibilisierungsmaßnahmen stattfinden.

Kulturelle Unterschiede sollten jedoch nicht stereotypisiert werden. Aufgrund von Subkulturen oder unterschiedlicher Alters-, Geschlechts-, oder Bildungsstrukturen, können kulturelle Merkmale unterschiedlich ausgeprägt sein. Die kulturvergleichenden Studien tragen dennoch zu einem umfassenden Verständnis im Themenumfeld des interkulturellen Managements bei und sind als Basis bedarfsorientierter Trainings geeignet. Der in dem Kapitel Vorge stellte Lösungsansatz wird in Kapitel 5 zu einem Trainingskonzept entwickelt und den Betrieben somit ein Orientierungssystem zur langfristigen erfolgreichen Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt.

5. Entwicklung eines bedarfsorientierten interkulturellen Trainings

Basierend auf den erarbeiteten Kapiteln 3 und 4 wird in diesem Kapitel das bedarfsorientierte Trainingskonzept für den logistischen Dienstleistungsbetrieb entwickelt. Vor allem die bereits beschriebene Knappheit an finanziellen und personellen Ressourcen hindern kleine- und mittlere Betriebe wichtige interkulturelle Kompetenzen durch Trainings zu erwerben. Das Trainingskonzept gibt diesen Betrieben die Möglichkeit, sich bedarfsorientiert auf den Zielmarkt vorzubereiten. Das Kapitel beschreibt sowohl die methodische Gestaltung als auch die Umsetzung des Konzeptes. Ein Überblick des entwickelten Konzeptes und Implikationen für die Praxis schließen das Kapitel ab.

5.1 Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation von Mitarbeitern

Eine empirische durchgeführte Studie zum Thema interkulturelle Kompetenz deutscher Unternehmen führte zu dem Ergebnis, dass der interkulturellen Kompetenz von Mitarbeitern, die entweder im Ausland eingesetzt sind oder regelmäßig mit ausländischen Geschäftspartnern zusammenarbeiten, eine Schlüsselrolle zugeschrieben wird. Vor allem wird interkulturelle Kompetenz in asiatischen Ländern vorausgesetzt, weil in diesen Ländern Kulturunterschiede besonders deutlich werden. In der Studie wurden auch Trainingsmethoden ermittelt, die in der Praxis von besonderer Bedeutung sind und als sehr wichtig erachtet werden. Doch erfahren die genannten Trainings in Unternehmen selbst keine große Anwendung. Die betonte Wichtigkeit der interkulturellen Kompetenz schlägt sich somit noch nicht in geeigneten Trainingsmethoden nieder. Das kann dazu führen, dass Mitarbeiter, z.B. durch eine zu kurze Vorbereitungszeit oder eine zu geringe Trainingsintensität nicht ausreichend vorbereitet ins Ausland entsandt werden.¹⁵¹ Ein bedarfsorientiertes Trainingskonzept kann dem entgegenwirken.

¹⁵¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hummel, T. und Zander, E. (2005), S. 91f; Die erwähnten Trainingsmethoden werden in Kapitel 5.3.3 näher beschrieben.

5.2 Interkulturelle Kompetenz als Ziel interkulturellen Lernens

In Kapitel 2 wurde bereits auf die drei Komponenten zur Erlangung interkultureller Kompetenz eingegangen. Die interkulturelle Kompetenz setzt sich aus folgenden drei Komponenten zusammen:¹⁵²

- **Kognitiv:** Bei der kognitiven Komponente geht es vor allem um das Wissen und die daraus resultierenden Erkenntnisse der Landeskultur, Landeskunde, Organisation, Betreuung sowie interkulturelles Wissen. Diese werden vorwiegend über informationsorientierte Trainingsmethoden erlernt.
- **Affektiv:** Bei der affektiven Komponente steht die Sensibilisierung des Personals gegenüber der Fremdkultur im Vordergrund sowie die Entwicklung von Interesse und Verständnis gegenüber der Fremdkultur. Ziel ist es eine Beziehung zur Fremdkultur aufzubauen und Teilnehmer aktiv in das Training einzubeziehen. Kulturelle Problemsituationen können durch ein affektives Training besser erkannt, verstanden und somit gelöst werden. Diese werden über informationsorientierte und erfahrungsorientierte Trainingsmethoden erlernt.
- **Verhaltensbezogen:** Diese Komponente beschreibt die Umsetzung der oben beschriebenen Komponenten in effektive und angemessene Handlungsweisen.

Das Ziel des Trainingskonzeptes ist es, durch Schulung der drei Komponenten, interkulturelle Kompetenzen zu erwerben. Interkulturell kompetentes Personal verfügt grundsätzlich über folgende Eigenschaften:¹⁵³

- Einfühlungsvermögen und Flexibilität
- Achtung und Verständnis vor der Fremdkultur
- Hohes Interesse an der Fremdkultur
- Anpassungs- und Kommunikationsfähigkeit
- Ambiguitätstoleranz und problemlösungsorientiertes Denken

¹⁵² Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Podsiadlowski, A. (2004), S. 47ff; Weber, W., et al. (1998), S. 172ff.

¹⁵³ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Kumbruck, C. und Derboven, W. (2009), S. 7; Podsiadlowski, A. (2004), S. 47; Weber, W., et al. (1998), S. 172.

Interkulturelle Kompetenzen befähigen also das Personal Arbeitsaufgaben ordnungsgemäß und effektiv durchzuführen und sich dabei fremdkulturellen Bedingungsgrößen anzupassen, um in der Fremdkultur mit Geschäftspartnern, Mitarbeitern, Angehörigen und Behörden erfolgreich interagieren zu können.¹⁵⁴

5.3 Die methodische Gestaltung des Trainingskonzeptes

Ein interkulturelles Training kann in drei Trainings unterschieden werden: Das vorbereitende Training, das begleitende Training und das nachbereitende Training. Weiterhin können Trainings in kulturallgemeine und kulturspezifische Trainings unterschieden werden sowie nach der Informations- oder Erfahrungsorientierung.¹⁵⁵ Dadurch, dass sich das Konzept auf ein bestimmtes Zielland bezieht und der Vorbereitung dient, liegt der Fokus des Trainingskonzeptes auf dem vorbereitenden kulturspezifischen Training. Eine Übernahme kulturallgemeiner Aspekte des Lernens ist aber nicht ausgeschlossen. Das Kapitel beschreibt die methodische Gestaltung des Trainingskonzeptes, indem es die Anforderungen an das Trainingskonzept definiert und eine Klassifikation und Auswahl der Trainingsmethoden vornimmt.

5.3.1 Anforderungen an das Trainingskonzept

Das Trainingskonzept soll mindestens folgenden Anforderungen genügen, um ein qualitatives und gleichbleibendes Konzept sicherzustellen:¹⁵⁶

- **Allgemeine Anforderungen:** Nicht nur die beruflichen Anforderungen, sondern auch die private Lebensgestaltung ist im Training angemessen zu berücksichtigen. Sofern vorhanden, sollten Ehepartner und Kinder in geeignete Teile des Trainings mit einbezogen werden. Das Training kann so noch erfolgreicher gestaltet werden.

¹⁵⁴ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 238-240.

¹⁵⁵ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 238-240.

¹⁵⁶ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Thomas, A., et al. (2003), S. 247f.

- **Spezifische Anforderungen:** Durch das Training sollen die Teilnehmer Probleme und Konfliktsituationen erkennen, diese analysieren und Lösungen aufzeigen, die anschließend in geeignete Handlungsweisen umgesetzt werden.
- **Unternehmenskulturelle Anforderungen:** Die Besonderheiten des Betriebes sollen in dem Training angemessen berücksichtigt werden und fließen als *externer Faktor* in das Training mit ein.
- **Wissenschaftliche Anforderungen:** Der wissenschaftliche Teil des Trainings ist regelmäßig auf seine Validität zu prüfen und gegebenenfalls um neue Erkenntnisse oder Untersuchungen zu aktualisieren.
- **Personelle Anforderungen:** Für ein erfolgreiches Engagement im Zielmarkt Indien sollte grundsätzlich nur Personal ausgewählt werden, welches die folgenden Voraussetzungen erfüllt:

Personelle Anforderungen	
Berufsbezogene Voraussetzungen	Persönliche Voraussetzungen
- Zielorientiertes Arbeiten	- Hohes Interesse am Auslandseinsatz
- Sprachkenntnisse	- Motivation
- Fachliche Qualifikation	- Bereitschaft zur Anpassung
- Führungsfähigkeit	- Aufgeschlossenheit
- Leistungsorientierung	- Flexibilität
- Berufserfahrung	- Lernbereitschaft

Tabelle 10: Personelle Anforderungen

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Podsiadlowski, A. (2004))

Die Anforderungen sind regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Ein Schema, wie Änderungen in das Anforderungsprofil überführt werden können, kann dem Anhang entnommen werden.

5.3.2 Klassifikation und Einordnung der Trainingsmethoden

In Kapitel 2 wurde bereits das vielfach angewendete Klassifikationsmodell von Gudykunst und Hammer dargestellt. Das Klassifikationsmodell soll in dieser Arbeit als Trainingsgrundlage dienen, in denen die Trainingsmethoden systematisch eingeordnet sind. Es lassen sich dabei zum einen eine Reihe an Trainingsmethoden in das Modell einordnen und zum anderen die kognitiven und affektiven Komponenten zur Erlangung der interkulturellen Kompetenz mit einbeziehen. Durch die beschriebene Fokussierung auf den Zielmarkt Indien, liegt der Schwerpunkt auf dem kulturspezifischen Training. Es werden somit folgende Klassen des Modells für das Training herangezogen:

- Das informationsorientierte kulturspezifische Training
- Das erfahrungsorientierte kulturspezifische Training

Das *informationsorientierte kulturspezifische Training* soll den Trainingsteilnehmer durch die Vermittlung von Fakten, Daten und allgemeinen Informationen auf die Fremdkultur vorbereiten und ein optimales Lernumfeld schaffen. In Informations- und Präsentationsseminaren werden die Teilnehmer z.B. in wirtschaftlicher, politischer aber auch sozialer Hinsicht auf das Zielland vorbereitet. Im Verlauf des Trainings lernen die Teilnehmer die spezifische Kultur anhand kulturvergleichender Studien und Kulturdimensionen kennen. Dabei kann das Erlernen zum Beispiel auch über Fallstudien, Selbststudium oder Vorträge erfolgen. Das Ziel ist es, dass während des Trainings ein Orientierungssystem entsteht, das den Teilnehmer unterstützt sich in beruflicher und sozialer Hinsicht auf die Fremdkultur optimal vorzubereiten und Unsicherheiten reduzieren hilft. Der Schwerpunkt des informationsorientierten kulturspezifischen Trainings liegt auf der kognitiven Wissensvermittlung.¹⁵⁷

Eine aktive Teilnahme durch die Teilnehmer, welche für den Trainingserfolg mitentscheidend ist, kann z.B. über Diskussionen und Gruppenarbeiten erfolgen. Zudem sollte das Training eine angemessene Vorbereitungszeit vor der Entsendung aufweisen.¹⁵⁸ Damit der Lerneffekt optimal gestaltet werden kann, reicht es nicht aus sich ausschließlich auf ein informationsorientiertes

¹⁵⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Thomas, A., et al. (2003), S. 250f.

¹⁵⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Thomas, A., et al. (2003), S. 250f.

kulturspezifisches Training zu konzentrieren. Emotionale bzw. affektive Lernaspekte werden bei dem Training nicht angemessen berücksichtigt. Eine emotionale Auseinandersetzung ermöglicht jedoch ein tieferes Verständnis zur Fremdkultur aufzubauen und kann zur positiven Verarbeitung von Gefühlen, Freude oder auch Angst beitragen.¹⁵⁹ Hier setzt das erfahrungsorientierte Training an.

Das Ziel des *erfahrungsorientierten kulturspezifischen Trainings* ist es, durch geeignete Methoden die Fremdkultur zu entdecken und zu erleben. Das Training geht dabei über die reine Informationsorientierung hinaus und weist folgende zwei Anforderungskriterien auf: Es müssen Erfahrungen gemacht werden, die im Kontext des Ziellandes stehen und die Trainingsteilnehmer müssen dabei unterstützt werden, die gemachten Erfahrungen zu reflektieren und in eigene Wissens- und Handlungsstrukturen einbeziehen. Diese Anforderungen können z.B. über Rollenspiele realisiert werden. In einem Rollenspiel werden die wesentlichen Eigenschaften der Fremdkultur durch erleben und entdecken abgebildet. Der Vorteil eines erfahrungsorientierten Trainings ist die emotionale Einbeziehung der Teilnehmer, wobei ein Risiko in der Möglichkeit besteht, dass die Teilnehmer anstatt Verständnis und Sensibilität gegenüber der Fremdkultur zu entwickeln, das Gelernte nicht richtig umsetzen und es dadurch zu einer Desorientierung kommen kann. Besonderer Aufmerksamkeit bedarf es daher einer adäquaten Reflektion und Umsetzung des Gelernten und einer optimalen Unterstützung des qualifizierten Schulungspersonals.¹⁶⁰

Durch das Zusammenwirken des informationsorientierten und erfahrungsorientierten kulturspezifischen Trainings, kann ein optimaler Lerneffekt erzielt werden. Die Kombination aus informationsorientierten- und erfahrungsorientierten Methoden wird in Theorie und Praxis als geeignet angesehen und die Wirksamkeit in Studien belegt.¹⁶¹

¹⁵⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Thomas, A., et al. (2003), S. 251-254.

¹⁶⁰ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Podsiadlowski, A. (2004), S. 85; Puck, J.F. (2009); Thomas, A., et al. (2003), S. 253-254.

¹⁶¹ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 261f.

Ein kulturspezifisches interkulturelles Training ermöglicht es, sich spezifisch und zielorientiert auf das Zielland Indien vorzubereiten. Es hat den Vorteil, dass bei den Teilnehmern ein tiefgreifendes Verständnis der Fremdkultur entwickelt wird.¹⁶² Das Training ermöglicht den Trainingsteilnehmer sich ein Orientierungssystem anzueignen, um so im Idealfall erfolgreich im Zielmarkt zu kommunizieren und zu interagieren. Die Trainingsteilnehmer können sich in der Fremdkultur sicher bewegen, indem Kulturunterschiede erkannt, analysiert und diese in angemessene Handlungsweisen umgesetzt werden.¹⁶³

5.3.3 Überblick und Auswahl geeigneter Trainingsmethoden

Wie in Kapitel 5.3.2 dargestellt, gibt es eine Vielzahl einsetzbarer kulturspezifischer Trainingsmethoden. Der Einsatz orientiert sich dabei nach dem Bedarf sowie nach dem Ziel des Trainings. Die in Kapitel 5.2 beschriebene Studie hat Trainingsmethoden benannt, die für Unternehmen von besonderer Bedeutung sind. Diese werden teilweise als sehr wichtig bewertet, auch wenn der Einsatz der Methoden in der Praxis noch nicht weit verbreitet ist.¹⁶⁴ Die folgenden Trainingsmethoden eignen sich in der Praxis zur Erlangung und Verbesserung der interkulturellen Kompetenz besonders und werden als Trainingsmethoden für das bedarfsorientierte Trainingskonzept herangezogen:¹⁶⁵

- **Präsentations- und Informationsseminare:** Bei dieser Form wird Wissen vermittelt, welches von den Teilnehmern kognitiv aufgenommen wird. Beispiele sind hierfür landeskundliche Informationen oder die Erklärung der Kulturdimensionen. Die Kapitel 3 und 4 dienen der Methode als inhaltliche Grundlage. Eine Vorlage kann dem Anhang entnommen werden.

¹⁶² Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 261.

¹⁶³ Vgl. Puck, J.F. (2009), S. 79f; Thomas, A., et al. (2003), S. 257-264.

¹⁶⁴ Vgl. Hummel, T. und Zander, E. (2005), S. 91f; Fritz, W. und Möllenberg, A. (2003), S. 295-305.

¹⁶⁵ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Bittner, A. (2009), online; Fritz, W. und Möllenberg, A. (2003), S. 301-305; Podsiadlowski, A. (2004), S. 139; Puck, J.F. (2009), S. 81-94; Thomas, A., et al. (2003), S. 250-256.

- **Selbststudium:** Das Selbststudium kann nützlich sein, um das Gelernte selbstständig zu vertiefen und zu reflektieren. Das Selbststudium kann als fester Bestandteil des Trainings eingesetzt werden oder den Teilnehmern ergänzend zur Verfügung gestellt werden. Mögliche Fragen zum Inhalt können das Selbststudium weiter positiv beeinflussen.
- **Gruppendiskussionen:** Diese Form wird mit Hilfe von Fallstudien trainiert. Nach der Bearbeitung der Fallstudien, entweder in Gruppen oder Einzelarbeit, werden diese besprochen, diskutiert und Lösungen herausgearbeitet. Die Gruppendiskussionen vertiefen das Wissen und tragen zur weiteren Anpassung der Handlungsweisen bei. Zwei Fallbeispiele mit anschließenden Anregungen zur Diskussion können dem Anhang entnommen werden.
- **Cultural Assimilator:** Ein Cultural Assimilator Training beinhaltet verschiedene kurz beschriebene Alltagssituationen aus dem Berufs- und Privatleben. Die Situationen versuchen eine für die Teilnehmer unverständliche Reaktion hervorzurufen. Zur Erklärung des Verhaltens werden den Teilnehmern verschiedene Interpretationsmöglichkeiten gegeben und nach der Auswahl aufgelöst und besprochen. Anzumerken ist, dass nicht nur die richtigen, sondern auch die falschen Antworten besprochen werden. Das Training verfolgt das Ziel, durch programmiertes Lernen, Wissen zu vermitteln. Aufbauend auf den Kapiteln 3 und 4, kann das Schulungspersonal eigene Cultural Assimilator Übungen aufbauen und in das Training integrieren. Ein Beispiel kann dem Anhang entnommen werden.
- **Rollenspiele:** Ein Rollenspiel wird so weit wie möglich an das reale Kultursystem angepasst. Die einzelnen Trainingsteilnehmer übernehmen bestimmte Rollen mit vorgegebenen Eigenschaften, Werten und Normen der eigenen und fremden Kultur. Ziel ist es, eine kulturelle Überschneidungssituation nachzustellen, welche durch die Teilnehmer durchgeführt wird. Das kann eine spezifische Situation, wie z.B. ein Geschäftsessen, eine Verhandlung oder ein Telefongespräch sein. Ein Beispiel kann dem Anhang entnommen werden.

Die beschriebenen und in der Abbildung dargestellten Trainingsmethoden fließen in das bedarfsorientierte Trainingskonzept ein. Das Schulungspersonal bereitet dabei die Teilnehmer strukturiert auf den Auslandseinsatz vor und unterstützt diese während und nach dem Training, damit das Gelernte effektiv in der Praxis umgesetzt sowie ein langfristiger Lernerfolg erzielt werden kann. Es ist wichtig, dass sich das Schulungspersonal im Vorfeld intensiv mit den Trainingsmethoden auseinandersetzt. Eine reine Umsetzung der Methoden wird nicht dem gewünschten Trainingserfolg erzielen. Der Eignung des Schulungspersonals kommt daher eine besondere Rolle zu.¹⁶⁶

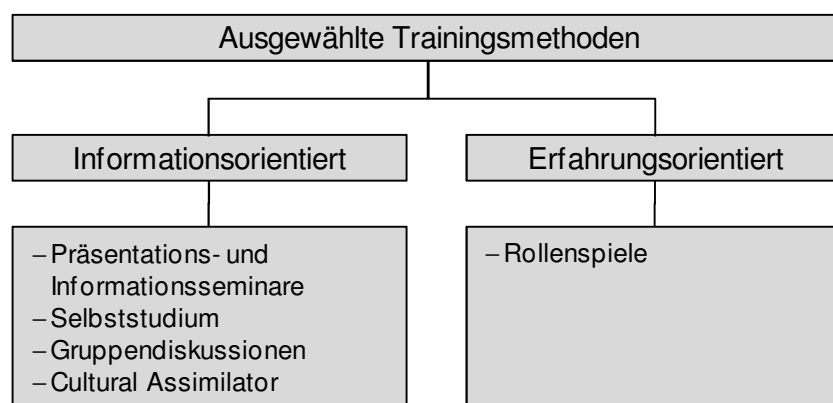


Abbildung 3: Trainingsmethoden

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bittner, A. (2009), online; Fritz, W. und Möllenberg, A. (2003), S. 301-305; Podsiadlowski, A. (2004), S. 139; Puck, J.F. (2009), S. 81-94; Thomas, A., et al. (2003), S. 250-256)

Das bedarfsorientierte Trainingskonzept bedient sich dieser Methoden, weil diese aus Sicht der Literatur und Praxis als geeignet erscheinen, um Mitarbeiter interkulturell zu schulen und diesen interkulturelle Kompetenzen anzueignen. Über die oben beschriebenen Trainingsmethoden hinaus, gibt es noch eine Vielzahl weiterer Methoden, die in einem Training zur Anwendung kommen können. Je nach Bedarf der Betriebe oder der Trainingsteilnehmer, können die Methoden erweitert, ergänzt oder ausgetauscht werden. Die Sicherung des Trainingserfolges muss dabei jedoch zu jeder Zeit gewährleistet werden.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Vgl. Kapitel 5.4.

¹⁶⁷ Vgl. Kapitel 5.3.1.

5.4 Umsetzung des Trainingskonzeptes

Die Umsetzung des Trainingskonzeptes kann entweder durch die Personalabteilung selbst erfolgen oder durch einen externen Trainer. In Ausnahmefällen kann das Training auch von einer erfahrenen Führungskraft durchgeführt werden. Es sollten dabei jedoch immer die Voraussetzungen geprüft werden, um eine hohe Qualität des Trainings zu gewährleisten. Folgende Voraussetzungen an das Schulungspersonal sollten mindestens erfüllt werden:

Qualifikationen Schulungspersonal	
- Fähigkeiten zur Vermittlung des Wissens	- Bereitschaft Neues zu lernen
- Fachliche Qualifikation	- Aktive Einbeziehung der Trainingsteilnehmer
- Soziale und pädagogische Kompetenzen	- Expertise in Kommunikation und Konfliktlösung
- Motivation der Trainingsteilnehmer	- Einbeziehung eigener Erfahrungen

Qualifikationen Schulungspersonal

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Podsiadlowski, A. (2004), S. 149)

Das Schulungspersonal stellt einen kritischen Erfolgsfaktor bei der Umsetzung des Trainingskonzeptes dar. Damit das gesamte Training und die vorbereitenden, begleitenden und nachbereitenden Maßnahmen qualitativ sichergestellt werden können, ist es unbedingt erforderlich, dass die Qualifikationsvoraussetzungen des Schulungspersonals erfüllt werden. Im nächsten Abschnitt des Kapitels wird die Vorbereitung und Organisation sowie die Durchführung und Evaluation des Trainingskonzeptes beschrieben.

5.4.1 Vorbereitung und Organisation

Eine gute Vorbereitung des Trainings setzt eine vorherige definierte Zielsetzung voraus. Diese wurde im speziellen in Kapitel 5.2 herausgearbeitet. Ebenso wichtig ist die Bestimmung der Zielgruppe. Diese bezieht sich bei dem Trainingskonzept auf deutsche Mitarbeiter, die nach Indien entsandt werden. Ein Anforderungsprofil zur Auswahl der Mitarbeiter wurde in Kapitel 5.3.1 dargestellt. Zur Ermittlung des Trainingsbedarfs, können vor Beginn des Trainings Vorevaluationen oder Befragungen stattfinden sowie Einschätzungen über den Stand der interkulturellen Kompetenz durchgeführt werden. Durch diese Maßnahmen kann das Training effizient gestaltet werden. Das

Schulungspersonal kann so z.B. Wissensgebiete, bei denen die Teilnehmer größere Defizite aufweisen, vertiefen. Eine Einbeziehung der Wünsche durch die Teilnehmer kann ebenfalls von Vorteil sein, um die Motivation zu steigern. Auch wenn die Bedürfnisse der Teilnehmer berücksichtigt werden sollten, ist es sinnvoll die in Kapitel 5.3.3 beschriebenen Trainingsmethoden in ihrer Gesamtheit anzuwenden. In diesem Fall besteht die größte Wahrscheinlichkeit, dass das bedarfsorientierte Training auch erfolgreich durchgeführt werden kann. Weiterhin ist es vor oder kurz nach Beginn des Trainings wichtig, den Teilnehmern mitzuteilen, was ihnen genau erwartet. Ein positives formulieren kann das Hervorrufen zustimmender Assoziation mit dem Training unterstützen.¹⁶⁸

Eine im Vorfeld gut geplante Vorbereitung und Organisation, unter Einbeziehung der oben beschriebenen Faktoren, trägt zu einer erfolgreichen Durchführung des Trainings bei. Es werden wesentliche Faktoren der Durchführung geklärt und ermöglicht so eine ordentliche Gestaltung des Trainings. Die wesentlichen Faktoren können einer Checkliste im Anhang entnommen werden.

5.4.2 Durchführung

Das interkulturelle Training sollte möglichst vor Beginn der Ausreise stattfinden und vor der Ausreise noch einen angemessenen Zeitraum berücksichtigen, der für Ausreisevorbereitungen genutzt werden sollte. Eine Vielzahl kognitiver Informationen müssen erlernt und aufgenommen werden. Zudem muss die Motivation und die Bereitschaft der Teilnehmer sichergestellt werden. Für das Training selbst sollte auch eine ausreichende Zeit angesetzt werden. In der Regel reicht ein Tag nicht aus, um alle Aspekte des interkulturellen Trainings zu erlernen und zu erleben.¹⁶⁹ Studien belegen, dass eine zu kurze Vorbereitungs- und Trainingszeit die Effektivität und den Nutzen interkultureller Trainings schmälern.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Podsiadlowski, A. (2004), S. 142f.

¹⁶⁹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Thomas, A., et al. (2003), S. 263.

¹⁷⁰ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 264.

Auf der Grundlage der Anforderungen an das Trainingskonzept sowie den Lernzielen werden bei der Durchführung insbesondere

- Landeskundliche Informationen,
- Verhalten und Kommunikation,
- Problemlösung,
- Fachwissen sowie
- Gruppenarbeit und Verhandlungsführung

durch ausgewählte Trainingsmethoden dem Trainingsteilnehmer gezielt gelehrt und vermittelt.¹⁷¹ In Bezug auf die Trainingsmethode werden bei der Durchführung des Trainings folgende Schwerpunkte vermittelt:¹⁷²

1. Informationsorientiertes kulturelles Wissen
2. Bewusstsein eigener- und fremdkultureller Kulturdimensionen
3. Erleben und Verhalten durch Rollenspiele
4. Vermittlung von Erklärungsansätzen

Das bedarfsorientierte Trainingskonzept orientiert sich an diesen inhaltlichen Schwerpunkten und setzt die in Kapitel 5.3.3 genannten Trainingsmethoden zur Vermittlung ein. So sind zum Beispiel für (1) und (4) informatorische Lernmethoden gut geeignet, welche im Klassifikationsmodell als informationsorientierte kulturspezifische Trainings eingeordnet sind. Für (2) und (3) eignen sich vor allem erfahrungsorientierte Methoden. Diese sind im Klassifikationsmodell im erfahrungsorientierten kulturspezifischen Training eingeordnet. Anzumerken ist, dass die Schwerpunkte inhaltlich nicht trennungsscharf sind und es bei der Vermittlung und beim Erlernen zu Überschneidungen kommen kann. Negative Lerneffekte sind jedoch nicht zu erwarten.

Bezieht man den Aufwand und die Einbeziehung der Teilnehmer bei der Vermittlung der Trainingsmethoden mit ein, so ist der Trainingsaufwand für informationsorientierte Trainingsmethoden eher gering und die Einbeziehung der Teilnehmer passiv. Das Wissen wird z.B. über Informations- und Präsentationsseminare vermittelt, welches eine aktive Teilnahme der Teilnehmer

¹⁷¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Podsiadlowski, A. (2004), S. 134.

¹⁷² Vgl. Podsiadlowski, A. (2004), S. 134f.

ausbleiben lässt. Dadurch lassen sich Zeitpläne mit größerer Genauigkeit realisieren und der Aufwand wird gering gehalten.¹⁷³ Für weiterführende Diskussionen sollte aber dennoch eine angemessene Zeit berücksichtigt werden, welche z.B. über die Anzahl der Teilnehmer definiert werden kann.

Der Trainingsaufwand für erfahrungsorientierte Methoden ist höher, weil bei diesen Trainings mehr Variablen wirken und diese zu Verzögerungen in der Durchführung führen können. Eine aktive Einbeziehung der Teilnehmer, Diskussionen, Wiederholung einzelner Lernabschnitte oder offene Fragen können zu weiteren Verzögerungen führen.¹⁷⁴ Eine intensive Auseinandersetzung mit interkulturellen Themen führt in Kombination mit den informationsorientierten Methoden grundsätzlich zu einem tiefgreifenden interkulturellen Verständnis der Teilnehmer und ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Trainingskonzeptes. Wichtig für das Training ist auch, dass das Schulungspersonal nicht nur die Kulturunterschiede deutlich macht, sondern auch die Gemeinsamkeiten beider Kulturen. Das schafft eine zusätzliche Bindung an die Fremdkultur.¹⁷⁵ Die Anforderungen und inhaltlichen Schwerpunkte des Trainingskonzeptes können z.B. über folgenden Trainingsaufbau vermittelt werden:

Trainingsaufbau und Durchführung		
1	Bewusstmachung von Kulturunterschieden	- Einsatz geeigneter Trainingsmethoden (z.B. Diskussionen, Vorgespräch)
2	Vermittlung von Wissen (Informationsorientiert)	- Einsatz geeigneter Trainingsmethoden (z.B. Präsentationsseminar (Kulturdimensionen, Landeskunde)
3	Vertiefung des Wissens (Erfahrungsorientiert)	- Einsatz geeigneter Trainingsmethoden (z.B. Rollenspiele)
4	Praktische Umsetzung (Integrativ)	- Kulturunterschiede erkennen, analysieren und in geeignete Handlungsweisen umsetzen (z.B. Cultural Assimilator)
5	Abschluss	- Einsatz geeigneter Evaluierungsmethoden (z.B. Abschlussgespräch, Reflektierung, Fragebögen)

Tabelle 11: Trainingsaufbau und Durchführung

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Podsiadlowski, A. (2004), S. 144)

¹⁷³ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Podsiadlowski, A. (2004), S. 139.

¹⁷⁴ Vgl. Podsiadlowski, A. (2004), S. 139.

¹⁷⁵ Vgl. Podsiadlowski, A. (2004), S. 144.

5.4.3 Evaluation

Bei einem Training stellt sich grundsätzlich die Frage, inwieweit durch das Training die gewünschten Ziele erreicht werden. Eine *Evaluation zur Wirksamkeit* kann dabei helfen das Training zu bewerten.

Eine Vielzahl von Studien bestätigen die Wirksamkeit interkultureller Trainings.¹⁷⁶ Nicht nur die bereits beschriebenen Fähigkeiten, wie kulturelles Verständnis, Selbstmanagement, Integration und berufliche Leistungsfähigkeit, sondern auch positive Lerneffekte im Hinblick auf das Einleben in die Fremdkultur werden durch interkulturelle Trainings erzielt. Diese Ergebnisse stehen dem kulturellen Anpassungsprozess kongruent gegenüber, denn ein kulturelles Training kann den Anpassungsprozess positiv beeinflussen.¹⁷⁷ Die Untersuchungen zur Wirksamkeit bestätigen auch, dass eine Kombination aus informations- und erfahrungsorientierten kulturspezifischen Trainings das größte Erfolgspotential aufweisen.¹⁷⁸ Innerhalb der Reihenfolge der Trainingsmethoden sollten informationsorientierte Methoden den erfahrungsorientierten vorangestellt werden, wobei die Reihenfolge aufgrund differierender Bedarfe der Unternehmen und Trainingsteilnehmer variieren kann.¹⁷⁹ Die Wirksamkeit des entwickelten bedarfsorientierten Trainingskonzeptes soll mit den unten abgebildeten Evaluationsmethoden, welche in der Praxis als gut geeignet erscheinen, erfasst werden.¹⁸⁰ Beispielbögen für die verschiedenen Evaluationsmethoden können dem Anhang entnommen werden.

Evaluationsmethoden		
Methoden	Zeitpunkt	
	Vorher	Nachher
- Erwartungen der Teilnehmer an das Training	●	
- Fragebogen zur Erfassung der interkulturellen Kompetenz	●	●
- Evaluation des Trainings durch Teilnehmer		●
- Evaluation des Trainings durch Teilnehmer (3-6 Monate danach)		●

Tabelle 12: Evaluationsmethoden
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Podsiadlowski, A. (2004))

¹⁷⁶ Vgl. IFIM (2011), online; Podsiadlowski, A. (2004), S. 147; Thomas, A., et al. (2003), S. 261f.

¹⁷⁷ Vgl. Kapitel 4.3.2.

¹⁷⁸ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 262.

¹⁷⁹ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 263.

¹⁸⁰ Vgl. Podsiadlowski, A. (2004).

Die Wirksamkeit der Trainings wird zwar durch Untersuchungen bestätigt, dennoch lassen sich auch einige Kritikpunkte zur Wirksamkeit anmerken. Um eine Evaluation zu ermöglichen, wird vielfach die Komplexität der Untersuchungen verringert.¹⁸¹ Diese einfache Form der Evaluation lässt jedoch den Schluss zu, dass Betriebe zu einer Subjektivität verleitet werden können. Hinzukommt, dass durch eine einfache Evaluation der Erfolg oder Misserfolg nicht in der Gesamtheit betrachtet werden kann. Die Evaluation kann in diesen Fällen nur als Anhaltspunkt dienen.¹⁸² Auch unklare Zieldefinitionen oder fehlende Fähigkeiten eine Bewertung durchzuführen, tragen dazu bei, dass die Evaluation zur Wirksamkeit noch mit Problemen behaftet ist.¹⁸³ Fundierte Forschungen finden zudem nur eingeschränkt statt. Das trifft sowohl für interkulturelle Trainings als auch für die Mehrzahl der Personalentwicklungsmaßnahmen in der Praxis zu. Unterschiede in Konzeption, Kosten, Budget und die Abwesenheit der Teilnehmer vom Arbeitsplatz stellen zusätzliche Herausforderungen der Evaluation dar. Ein weiterer Grund sind die vielfältigen Variablen, wie Persönlichkeitsmerkmale, Erfahrung und Kompetenz des Schulungspersonals oder Trainingsmethoden, die es zu berücksichtigen gilt.¹⁸⁴

Auch wenn eine fundierte Auswertung aufgrund der Verringerung der Komplexität sowie der vielfältigen Variablen ausbleibt, lässt sich dennoch mit den oben beschriebenen Evaluationsmethoden, wenn diese zusammen durchgeführt und in ihrer Gesamtheit betrachtet werden, eine Aussage darüber treffen, ob durch das Training die vorher definierten Ziele zur Erlangung interkultureller Kompetenz erreicht wurden. Weiterhin ist es wünschenswert, wenn die Ergebnisse aus der Evaluation in die Qualitätssicherung des Trainingskonzeptes mit einfließen und die Evaluation nicht nur als symbolische Wirkung in der Praxis angesehen wird.¹⁸⁵

¹⁸¹ Vgl. Weppeler, C. (2004), S. 6; Thomas, A., et al. (2003), S. 303-304.

¹⁸² Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 297ff.

¹⁸³ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 257f; Fritz, W. und Möllenberg, A. (2003), S. 303f.

¹⁸⁴ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Thomas, A., et al. (2003), S. 257.

¹⁸⁵ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 257.

5.5 Das Trainingskonzept

Die Einbeziehung der kulturspezifischen Klassen des Klassifikationsmodells von Gudykunst und Hammer und die Trainingsmethoden bilden zusammen mit den Kapiteln 3 und 4 sowie dem externen Faktor das bedarfsorientierte Trainingskonzept. Der externe Faktor beschreibt dabei die Anforderungen an das Konzept seitens der Betriebe. Hier fließt insbesondere das betriebliche Fachwissen ein. Die Berücksichtigung trägt weiterhin zu einem ganzheitlichen Training bei, wie in nachstehender Abbildung verdeutlicht wird.

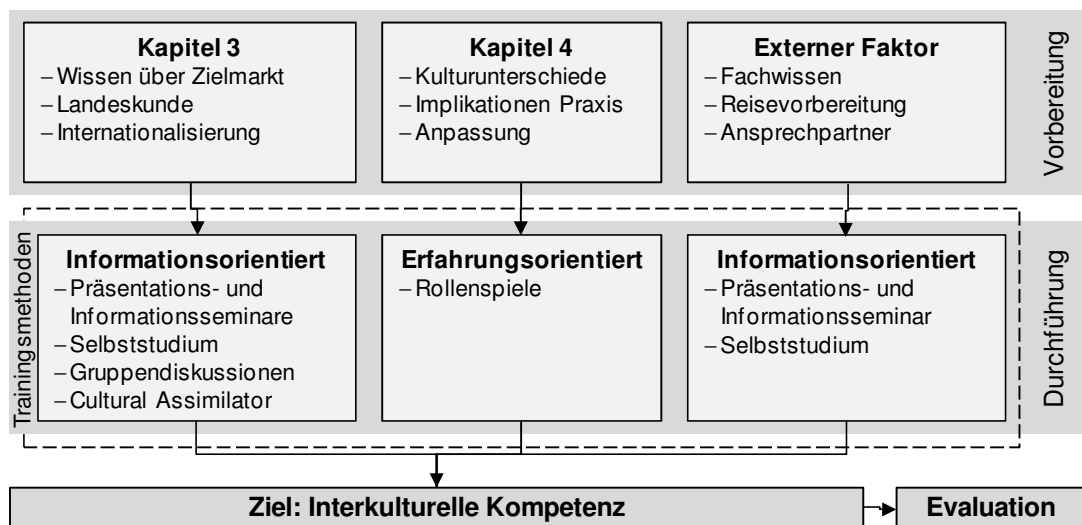


Abbildung 4: Das bedarfsorientierte Trainingskonzept
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Schwerpunkt des Konzeptes liegt auf der Vermittlung der Grundlagen durch Anwendung verschiedener geeigneter informationsorientierter- und erfahrungsorientierter Trainingsmethoden. Die Schulung ermöglicht den Mitarbeitern das Erlernte in angemessene Verhaltens- und Handlungsweisen umzusetzen. Das Training wird dabei in Vorbereitung und Organisation, Durchführung und Evaluation unterschieden. Die Evaluation schließt das Training ab, wobei vor Beginn des Trainings auch eine Vorevaluation stattfindet. Eine Evaluation ermöglicht die Wirksamkeit des Trainings zu überprüfen und die Informationen zur weiteren Verbesserung zu nutzen. Ziel dieses Trainings ist die Erlangung der interkulturellen Kompetenz und stellt im Idealfall eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Zielmarkt Indien sicher.

5.6 Implikationen für die Praxis

In diesem Kapitel werden die Erfolgsfaktoren und Risiken des bedarfsorientierten interkulturellen Trainingskonzeptes zusammenfassend dargestellt und das Kapitel 5 abgeschlossen.

5.6.1 Erfolgsfaktoren

Je näher das Training am Bedarf der Trainingsteilnehmer und Betriebe ausgerichtet ist, desto erfolgsversprechender ist das interkulturelle Training.¹⁸⁶ Zudem trägt eine gute Organisation des Trainings, eine angemessene Vorbereitungs- und Durchführungszeit sowie eine intensive Auseinandersetzung mit den Trainingsinhalten zum Erfolg des Trainings bei.¹⁸⁷ Weitere Erfolgsfaktoren sind: Betreuung während und außerhalb des Trainings; Qualifiziertes Schulungspersonal; Aktueller Stand der wissenschaftlichen Grundlagen; Hohe Motivation und aktive Beteiligung der Teilnehmer; Evaluationsmethoden. Letztere können zur Weiterentwicklung und Qualitätssicherung genutzt werden.¹⁸⁸ Die Effektivität des Trainingskonzeptes kann durch folgende Aspekte weiter gesteigert werden:¹⁸⁹

- Das Training wird vor Beginn der Reisevorbereitungen abgeschlossen
- Den Trainingsteilnehmern werden die Trainingsinhalte in Form eines Leitfadens mit in das Zielland gegeben (Selbststudium)
- Das Schulungspersonal steht mit dem Teilnehmer weiter in Kontakt und steht als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung

Eine Einbeziehung der Erfahrungen und des Wissens von Rückkehrern kann zum weiteren Aufbau interkulturellen Wissens genutzt werden und die Qualität des Trainingskonzeptes weiter verbessern.¹⁹⁰

¹⁸⁶ Vgl. Podsiadlowski, A. (2004), S. 147.

¹⁸⁷ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 269.

¹⁸⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Podsiadlowski, A. (2004), S. 147ff; Thomas, A., et al. (2003), S. 269ff.

¹⁸⁹ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 261ff.

¹⁹⁰ Vgl. Thomas, A., et al. (2003), S. 269ff.

5.6.2 Risiken

Die größten Risiken bestehen in der Nichterfüllung der oben genannten Erfolgsfaktoren. Zum Beispiel kann eine zu kurze Vorbereitungszeit, ein nicht ausreichend qualifiziertes Schulungspersonal, demotivierte Trainingsteilnehmer oder eine nicht ausreichende Betreuung der Teilnehmer kontraproduktiv auf das Trainingskonzept wirken. Eine vorherige Definition der Erfolgsfaktoren, z.B. durch Betrieb oder Schulungspersonal oder eine regelmäßige Kontrolle und eventuell notwendige Anpassungen der Faktoren, können die Risiken reduzieren.

5.7 Zusammenfassung

Auf Grundlage der Kapitel 3 und 4 wurde in diesem Kapitel das bedarfsorientierte Trainingskonzept entwickelt. Als Basis für das Konzept dient das Klassifikationsmodell von Gudykunst und Hammer und bezieht dabei die drei Komponenten interkultureller Kompetenz mit ein. In das Modell sind Trainingsmethoden eingeflossen, die in der Praxis am geeignetsten erscheinen, interkulturelle Kompetenzen des Personals aufzubauen. Das Kapitel hat zudem aufgezeigt, dass der interkulturellen Kompetenz in der Praxis mit zunehmender Internationalisierung eine Schlüsselqualifikation zugeschrieben wird. Die Beschreibung der Umsetzung sowie Implikationen für die Praxis haben das Kapitel inhaltlich abgeschlossen.

Ein interkulturelles Training ist ein geeignetes und vielversprechendes Instrument zur erfolgreichen Qualifizierung des Personals für einen Auslandseinsatz. Das bedarfsorientierte Trainingskonzept orientiert sich dabei sowohl an den spezifischen Bedarf der Betriebe und Teilnehmer als auch an den Anforderungen im Zielmarkt Indien. Das Konzept ist neben weiteren Personalentwicklungsmaßnahmen ein entscheidender Erfolgsfaktor in der internationalen Zusammenarbeit.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Mit zunehmendem internationalem Handel steigt auch der Bedarf nach qualifiziertem Personal, denn über Erfolg oder Misserfolg entscheidet immer mehr die interkulturelle Kompetenz von Mitarbeitern. Kulturell bezogene Konfliktsituationen, Missverständnisse oder Probleme können mit Hilfe interkultureller Kompetenzen vermieden werden und somit zur Sicherung des internationalen Erfolges entscheidend beitragen. Das Ziel der Arbeit war die Entwicklung eines bedarfsorientierten Trainingskonzeptes für den logistischen Dienstleistungsbetrieb als Erfolgsfaktor internationaler Zusammenarbeit am Beispiel Indien.

Nach einer allgemeinen Einführung in das Thema, hat das Kapitel 2 aufgezeigt das bis heute eine vielfältige Literatur im Themenumfeld des interkulturellen Trainings erschienen ist. Diese ist vor allem westlich geprägt. Verschiedene Untersuchungen und Theorien aus dem asiatischen Raum haben zwar dieses Ungleichgewicht gemindert, doch bleibt es wünschenswert in Zukunft auf mehr Literatur und Forschungen aus Asien zurückgreifen zu können. Die inhaltlichen Grundlagen des Trainingskonzeptes wurden in Kapitel 3 und 4 systematisch erarbeitet. Eine makro- und mikroökonomische Analyse in Kapitel 3 hat verdeutlicht, dass Indien ein wachstumsstarkes Land ist. Die steigende Nachfrage nach Gütern und Industrieprodukten verschiedenster Art führt zu einer verstärkten Nachfrage nach Transport- und Logistikdienstleistungen. Gerade für logistische Dienstleistungsbetriebe bieten sich in Indien daher sehr gute Geschäftschancen. Das Kapitel ist weiterhin Grundlage für die Vermittlung landeskundlicher Informationen innerhalb des Trainingskonzeptes.

Um in Indien jedoch langfristig erfolgreich sein zu können werden nicht nur sehr gute Kenntnisse über Land, Markt und Wettbewerber vorausgesetzt, sondern auch Kenntnisse über kulturelle Unterschiede. Diese wurden in Kapitel 4 durch eine vergleichende Kulturforschung herausgearbeitet und mit weiteren Kulturmodellen ergänzt. Beschreibende Beispiele sowie Implikationen für die Praxis haben klar hervorgehoben, welche kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Indien wirken. Unterscheidungen in Kulturdimensionen strukturieren das Training, auch wenn grundsätzlich unendliche

Differenzierungsmöglichkeiten bestehen und die Einordnung in Kulturdimensionen auch eine gewisse Stereotypisierung hervorruft. Eine Einordnung in Kulturdimensionen erlaubt jedoch eine Typisierung von Kulturunterschieden vorzunehmen und in geeigneten Trainingsmethoden einzusetzen. Das aufbereitete Wissen aus den Kapiteln 3 und 4 wurde in Kapitel 5 zur methodischen Entwicklung des bedarfsorientierten Trainingskonzeptes genutzt und dient den Trainingsmethoden als inhaltliche Grundlage.

Ziel des in Kapitel 5 konzipierten Konzeptes ist die Erlangung interkultureller Kompetenz, welche in der Praxis als Schlüsselqualifikation von Mitarbeitern innerhalb der Internationalisierung angesehen wird. Das bedarfsorientierte Trainingskonzept basiert dabei nicht nur auf den Kapiteln 3 und 4, sondern auch auf einem externen Faktor, der durch die Betriebe eingebracht wird. Die Definitionen der Anforderungen an das Konzept, eine Klassifikation und Einordnung der Trainingsmethoden und die letztliche Auswahl der Methoden, bildeten die methodische Grundlage des Konzeptes. Das Kapitel hat zudem aufgezeigt, wie das Konzept in der Praxis umgesetzt werden kann und welche Implikationen in der Praxis wirken können. Dabei wurden sowohl die Erfolgsfaktoren als auch die Risiken des Trainingskonzeptes aufgezeigt. Ein interkulturelles Training ist, neben weiteren Personalentwicklungsmaßnahmen, ein wichtiger Bestandteil bei der Auslandsvorbereitung von Mitarbeitern eines Betriebes. Ein interkulturelles Training allein führt aber nicht automatisch zum gewünschten Erfolg im Zielmarkt. Es müssen vielmehr die betrieblichen Ziele ganzheitlich auf die Internationalisierung ausgerichtet werden, um im Zielmarkt erfolgreich zu sein. Mit der richtigen Umsetzung kann ein bedarfsorientiertes interkulturelles Training zu einer erfolgreichen internationalen Zusammenarbeit maßgeblich beitragen.

Die Arbeit liefert ein Orientierungssystem, mit deren Hilfe logistische Dienstleistungsbetriebe erfolgreicher im Zielmarkt Indien handeln können. Die Informationen und Beispiele aus dem Anhang ergänzen das Konzept zusätzlich. Damit das Konzept der Arbeit den Betrieben zur Verfügung gestellt werden kann, ist es vorgesehen das Konzept nach erfolgreichem Abschluss zu veröffentlichen.

Literaturverzeichnis

- Alex, Boris. (2010):** *Logistik-Outsourcing gewinnt in Indien an Bedeutung (Germany Trade and Invest)*, https://www.gtai.de/ext/Einzelsicht-Export/DE/Content/__SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument,templateId=renderPrint/MKT201003318022.html, Stand: 26. April 2011
- Alex, Boris (2010):** *Steigende Nachfrage nach Fördertechnik in Indien (Germany Trade and Invest)*, https://www.gtai.de/ext/Einzelsicht-Export/DE/Content/__SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument,templateId=renderPrint/MKT201006228010.html, Stand: 26. April 2011
- Alex, Boris (2011):** *Indien benötigt dringend moderne Lager- und Kühllhäuser (Germany Trade and Invest)*, https://www.gtai.de/ext/Einzelsicht-Export/DE/Content/__SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument,templateId=renderPrint/MKT201102218002.html, Stand: 26. April 2011
- Alex, Boris (2011):** *Verhandlungspraxis kompakt: Indien (Germany Trade and Invest)*, https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8919.pdf?show=true, Stand: 10. Mai 2011
- Auswärtiges Amt (2010):** *Beziehungen zwischen Indien und Deutschland*, http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Bilateral_node.html, Stand: 17. April 2011
- Betz, Joachim (2007):** *Indien*, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung / bpb, 2007
- Bittner, Andreas (2009):** *Interkulturelle Trainingsmethoden*, <http://www.ifim.de/reports/methoden.pdf>, Stand: 31. Mai 2011
- Borchert, Margret und Heuwing-Eckerland, Johanna (2011):** *Internationalisierung in der Kontraktlogistik - Theorie und Praxis auch für kleinere Unternehmen*, Duisburg: Springer-Verlag, 2011
- Brewster, Chris, Sparrow, Paul und Vernon, Guy (2008):** *International Human Resource Management*, 2. Auflage, London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2008
- Brinkmann, Frank und Leifeld, Ulrich (2008):** *Business-Knigge Indien: Umgangsformen und Tabus*, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,566707,00.html>, Stand: 12. Mai 2011

- Buchegger, Volker A. (2006):** *Die GLOBE-Studie*, http://buchegger-partner.com/cms/d/_data/Die_GLOBE_Studie.pdf, Stand: 5. Mai 2011
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2011):** *Indien*, http://www.bmz.de/de/was_wir_machen/laender_regionen/asien/indien/index.html, Stand: 18. April 2011
- Centrum für Europäische Politik (2009):** *Haushaltssaldo und öffentliche Verschuldung in Deutschland im EU-Vergleich*, <http://www.cep.eu/eu-fakten/mitgliedstaaten-der-eu/deutschland-in-der-eu/wirtschaftliche-teilnahme-ds/haushaltssaldo/>, Stand: 21. April 2011
- Changing Minds (2011):** *Hall's cultural factors*, http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm, Stand: 2. Mai 2011
- CIA - The World Factbook (2011):** *India*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>, Stand: 20. April 2011
- Deutsche Bundesbank (2011)** *Währungsreserven, sonstige Fremdwährungsaktiva und entsprechende kurzfristige Fremdwährungsverbindlichkeiten*, http://www.bundesbank.de/statistik/statistik_eszb_neuesfenster_tabelle.php?stat=assets&lang=, Stand: 21. April 2011
- DHL Logbook (2008)** *Logistik in Indien*, <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/trends/asia/india.jsp>, Stand: 17. 03 2011
- Economist Intelligence Unit (EIU) (2011):** *India*, <http://www.eiu.com>, Stand: 16. April 2011
- Europa: Zusammenfassungen der EU Gesetzgebung (2006):** *Grünbuch zu öffentlich-privaten Partnerschaften*, http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/l22012_de.htm, Stand: 20. April 2011
- Europäische Kommission (2004):** *Internationalisierung von KMU - Beobachtungsnetz der europäischen KMU*, Luxemburg: 2004.
- Fang, Tony (2009):** Asian management research needs more self-confidence: Reflection on Hofstede (2007) and beyond, in: *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 27, Number 1 (2009), S. 168f
- Financial Times Deutschland (2011):** *Schwellenländerparty vor dem Aus*, <http://www.ftd.de/finanzen/maerkte/marktberichte/:portfolio-schwellenlaenderparty-vor-dem-aus/60042503.html>, Stand: 22. April 2011
- Fink, Jan (2008):** *Logistik in Indien*, in: Göpfert, Ingrid und Braun, David (Hrsg.): *Internationale Logistik in und zwischen unterschiedlichen Weltregionen*, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2008

- Fritsch, Anna (2009):** *Methoden des interkulturellen Trainings und deren praktische Bedeutung*, http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Methoden_des_interkulturellen_Trainings_und_derer_praktische_Bedeutung, Stand: 03. April 2011
- Fritz, Wolfgang und Möllenberg, Antje (2003):** *Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung*, in: Bergemann, Niels und Sourisseaux, Andreas L.J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, Dritte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2003
- Ganter, Gundula (2009):** *Arbeitszufriedenheit von Expatriates: Auslandsentsendungen nach China und Korea professionell gestalten*, in: Dieter Wagner und Bernd-Friedrich Voight (Hrsg.): *Beiträge zum Diversity-Management*, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, 2009
- Gartermann, Michael (2008):** *Business in Indien: Nichts ist unmöglich*, <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,591126,00.html>, Stand: 3. Mai 2011
- Germany Trade and Invest (2010):** *Konjunkturprogramme weltweit - Chancen in der Krise (Germany Trade and Invest)*, http://www.gtai.de/DE/Content/___SharedDocs/Anlagen/PDF/chancen/indien,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/indien?show=true, Stand: 10. Mai 2011
- Germany Trade and Invest (2010):** *Wirtschaftsdaten kompakt: Indien (Germany Trade and Invest)*, https://www.gtai.de/ext/anlagen/MktAnlage_6012.pdf?show=true, Stand: 10. Mai 2011
- Gieselmann, Astrid und Krell, Gertraude (2008):** *Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit*, in: Gertraude Krell (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen Rechtliche Regelungen — Problemanalysen — Lösungen*: Gabler, 2008
- Göpfert, Ingrid und Braun, David (2008):** *Internationale Logistik in und zwischen unterschiedlichen Weltregionen*, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2008
- Gutting, Doris (2008):** *Perspektiven deutscher Unternehmen im Wachstumsmarkt Indien*, <http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/auslandsgeschaeft-perspektiven-deutscher-unternehmen-im-wachstumsmarkt-indien/>, Stand: 19. 03 2008
- Häberlein, Mark (2010):** *Augsburger Stadtlexikon*, [http://www.stadtlexikon-augsburg.de/index.php?id=114&tx_ttnews\[tt_news\]=3506&tx_ttnews\[backPid\]=124&cHash=65518771e3](http://www.stadtlexikon-augsburg.de/index.php?id=114&tx_ttnews[tt_news]=3506&tx_ttnews[backPid]=124&cHash=65518771e3), Stand: 17. April 2011

- Hall, Edward T. und Hall, Mildred Reed (1990):** *Understanding Cultural Differences*, London, Yarmouth: Intercultural Press, 1990
- Hentze, Joachim, Graf, Andrea, Kammel, Andreas und Lindert, Klaus (2005):** *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*, 4. Auflage, Stuttgart: Haupt Verlag, 2005
- Hofstede, Geert (2011):** *Dimensions of national Cultures*, <http://www.geerthofstede.com/culture/dimensions-of-national-cultures.aspx>, Stand: 2. Mai 2011
- Hofstede, Geert und Hofstede, Jan (2007):** *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, in: Cornelius Boersch und Rainer Elschen (Hrsg.): *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung*, 1. Auflage, Gabler, 2007
- House, Robert, et al. (1999):** *GLOBE: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project*, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/660.pdf>, Stand: 5. Mai 2011
- Hummel, Thomas R. und Zander, Ernst (2005):** *Interkulturelles Management, Band 10*, München und Mering: Reiner Hampp Verlag, 2005
- Institut für Interkulturelles Management (IFIM) (2011):** *Entwicklung interkultureller Trainings in Deutschland*, <http://www.ifim.de/reports/entwicklung.pdf>, Stand: 03. April 2011
- Institut für Interkulturelles Management (IFIM) (2011):** *Evaluation*, <http://www.ifim.de/evaluation/index.htm>, Stand: 31. Mai 2011
- Jörgl, Thilo (2009):** *Expansion nach Indien*, <http://www.logistik-heute.de/Logistik-News-Logistik-Nachrichten/Markt-News/3775/Spedition-Roehlig-gruendet-Joint-Venture-Expansion-nach-Indien>, Stand: 28. April 2011
- Kaufmann, Lutz, Koch, Matthias und Panhans, Dirk (2006):** *Sieben Wege zum Erfolg in Indien*, http://www.whu.edu/cms/fileadmin/redaktion/LS-IntMan/Publikationen_LK_3/26_HBM_Indien_LK_MK_DP_06.06.pdf, Stand: 12. Mai 2011
- Kett, Ingo, Skötsch, Wolfgang V. und Weber, Mathias (2005):** *Business Process Outsourcing (BITKOM)*, http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Leitfaden_BPO_Stand_20.09.05.pdf, Stand: 27. April 2011

- Keup, Marion (2010):** *Internationale Kompetenz: Erfolgreich kommunizieren und handeln im Global Business*, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2010
- Kluckhohn, Clyde (1951):** *The Study of Culture*, in: Lerner, V.D., Larswell, H.D.(Hrsg.): *The Policy Sciences*, Stanford: 1951, S. 86
- Kremers, Patrick (2011):** *Wachstumsmarkt: Indien zieht deutschen Mittelstand an*, <http://www.impulse.de/management/Wachstumsmarkt--Indien-zieht-deutschen-Mittelstand-an/1020579.html>, Stand: 11. April 2011
- Kumbruck, Christel und Derboven, Wibke (2009):** *Interkulturelles Training: Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*, 2. Auflage, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg, 2009
- Kutschker, Michael und Schmid, Stefan. 2008.** *Internationales Management*. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008. Bd. 6. Auflage.
- Langer, Karsten (2008):** *Business-Knigge Indien: Die Führung ist klar definiert*, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,596188,00.html>, Stand: 12. Mai 2011
- Logistik Heute (2007):** Logistik in Indien - Provider am Ganges, in: *Logistik Heute, Ausgabe 5*, 2007, S.54f
- Luthans, Fred und Doh, Jonathan P. (2009):** *International Management - Culture, Strategy, and Behavior*, Seventh Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2009
- Macharzina, Klaus und Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.) (2002):** *Handbuch Internationales Management: Grundlagen - Instrumente - Perspektiven*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2002.
- Matthews Marshall, Barbara (2000):** *The Chinese Value Survey: An interpretation of value scales and consideration of some preliminary results*, in: *International Education Journal*, Volume 1, Number 2, 2000
- McKay, Jim und Huldin, Elizabeth (2006):** *Managing People and Cultural Problems in Mergers*, http://www.watsonwyatt.com/images/database_uploads/15962/HBRManagingPeople.pdf, Stand: 04. April 2011
- Mittelstandspanel (2008):** *Mittelstandspanel 2008*, Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe, 2008

- Oechsler, Walter A. (2002):** *Verfahren zur Auswahl, Vorbereitung und Entsendung von Stammhausdelegierten*, in: Macharzina, Klaus und Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen - Instrumente - Perspektiven*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2002
- Oppel, Kai (2008):** *Business-Knigge Indien: Im Land der Gegensätze*, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,595892,00.html>, Stand: 10. Mai 2011
- Pasvantis, Katrin (2010):** *Indien - Jahreswechsel 2010/11 (Germany Trade and Invest)*, https://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_8578.pdf?show=true, Stand: 10. Mai 2011
- Perlitz, Manfred (2002):** *Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen*, in: Macharzina, Klaus und Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management: Grundlagen - Instrumente - Perspektiven*, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2002
- Podsiadlowski, Astrid (2004):** *Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit*, München: Verlag Vahlen, 2004
- Puck, Jonas F. (2009):** *Training für multikulturelle Teams. Grundlagen - Entwicklung - Evaluation*, in: Holtbrügge, Dirk und Haussmann, Helmut (Hrsg.): *Nürnberger Edition zum Internationalen Management*, 2. überarb. Auflage, München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2009
- Reimann, Martin (2005):** *Modellierung von Investorenverhalten: Implikationen für interkulturelles Investor Marketing und Investor Relations*, in: Enke, Margit (Hrsg.): *Integratives Marketing - Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis*, Freiburg: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2005, S. 52f
- Ruske, Klaus-Dieter, et al. (2010):** *Transportation & Logistics 2030: Emerging Markets – New hubs, new spokes, new industry leaders?*, http://www.pwc.com/gx/en/transportation-logistics/tl2030/emerging-markets/new-hubs_new-spokes_new-industry-leaders.jhtml, Stand: 2. April 2011
- Schmitz-Bauerdick, Frauke (2011):** *Recht kompakt: Indien (Germany Trade and Invest)*, http://www.gtai.de/DE/Content/__SharedDocs/Anlagen/PDF/Anlagen-Recht-kompakt/recht-kompakt-indien,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/recht-kompakt-indien?show=true, Stand: 6. Juni 2011
- Searates (2011):** *Portdistance*, <http://www.searates.com/reference/portdistance/>, Stand: 21. April 2011

Secretariat for Infrastructure, Planning Commission (2011): *Secretariat for Infrastructure, Planning Commission*, <http://infrastructure.gov.in/>, Stand: 21. April 2011

Statista (2011): *Top 10 der schnellst wachsenden Containerhäfen weltweit in den Jahren 2008 und 2009 nach Schiffsgüterverkehr in Millionen Tonnen*, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/28881/umfrage/top-10-der-schnellst-wachsenden-containerhaefen/>, Stand: 15. März 2011

Statistisches Bundesamt (2011): *Außenhandel*, <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/>, Stand: 18. April 2011

Steixner, Margret (2009): *"Fine-tuning" durch interkulturelles Coaching*, in: Bolten, Jürgen und Rathje, Stefanie (Hrsg.): *Intercultural Journal - Onlinezeitschrift für Interkulturelle Studien*, Ausgabe 9, Jahrgang 8, 2009, http://www.interculture-journal.com/download/issues/2009_09.pdf, Stand: 6. Juni 2011

Thomas, Alexander, Hagemann, Katja und Stumpf, Siegfried (2003): *Training interkultureller Kompetenz*, in: Bergemann, Niels und Sourisseaux, Andreas L.J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, Dritte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2003

Thomas, Alexander, Kinast, Eva-Ulrike und Schroll-Machl, Sylvia (2005): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 2005

TNS Employee Insights (2011): *Why Do Mergers Fail? The Consequences of Culture Clashes*, http://www.tnsemployeesurveys.com/images/stories/foresight/pdf/TNS_2148-11AR_WhyMergersFail.pdf, Stand: 4. April 2011

Transkulturelles Portal (2011): *Kulturdimensionen nach Trompenaars*, <http://www.transkulturelles-portal.com/index.php/5/53>, Stand: 3. Mai 2011

Transparency International (2010): *Corruption Perceptions Index Results 2010*, http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results, Stand: 16. April 2011.

Vermeer, Manuel und Neumann, Clas (2008): *Praxishandbuch Indien*, Wiesbaden: Gabler, 2008

Waldkirch, Karl (2006): *Geschäftserfolge in Indien*, Wiesbaden: Gabler, 2006

Waseem, Hussain (2007): *Komplexer Boommarkt Indien*, in: *Swiss Export Journal*, 4. Quartal, 2007

Weber, Wolfgang, et al. (1998): *Internationales Personalmanagement*, Wiesbaden: Gabler, 1998

Welge, Martin K. und Holtbrügge, Dirk (2003): *Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements*, in: Bergemann, Niels und Sourisseaux, Andreas L.J. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, Dritte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2003

Wepler, Carolin (2004): *Interkulturelle Teamtrainings: Eine Empirische Untersuchung zur Bestandsaufnahme in deutschen Großunternehmen und interkulturellen Trainingssituationen*, in: Bolten, Jürgen (Hrsg.): *Intercultural Journal - Onlinezeitschrift für Interkulturelle Studien*, Ausgabe 10, Jahrgang 3, 2004, http://elearning2.uni-weimar.de/mcikip/pf_dokumente/artikel/Umfrageergebnisse-1.pdf?SID=c47aed940f5442d0dc56bd050486c6b0, Stand: 6.Juni 2011

Wharton University of Pennsylvania (1999): *How Cultural Factors Affect Leadership*, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=38>, Stand: 5. Mai 2011

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzen Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Salzgitter, 04.07.2011

Marcel Keller

Anhang

	Seite
Anh. 1: Grafische Darstellung der Kulturdimensionen nach Hofstede.....	80
Anh. 2: Grafische Darstellung des Eisbergmodells	81
Anh. 3: Beispielschema zur Änderung eines Anforderungsprofils.....	82
Anh. 4: Grafische Darstellung des Anpassungsprozesses.....	83
Anh. 5: Präsentationsvorlage	84
Anh. 6: Fallbeispiel und Anregungen zur Gruppendiskussion.....	85
Anh. 7: Beispiel eines Cultural Assimilators	87
Anh. 8: Beispiel eines Rollenspiels	90
Anh. 9: Checkliste zur Vorbereitung und Organisation eines Trainings	92
Anh. 10: Evaluationsmethoden	94

Anhang 1: Grafische Darstellung der Kulturdimensionen nach Hofstede

Mit Hilfe der nachstehenden Darstellung lässt sich ein schneller Überblick darüber gewinnen, in welchen Bereichen Kulturunterschiede zwischen Deutschland und Indien wirken und wie ausgeprägt diese Unterschiede sind.

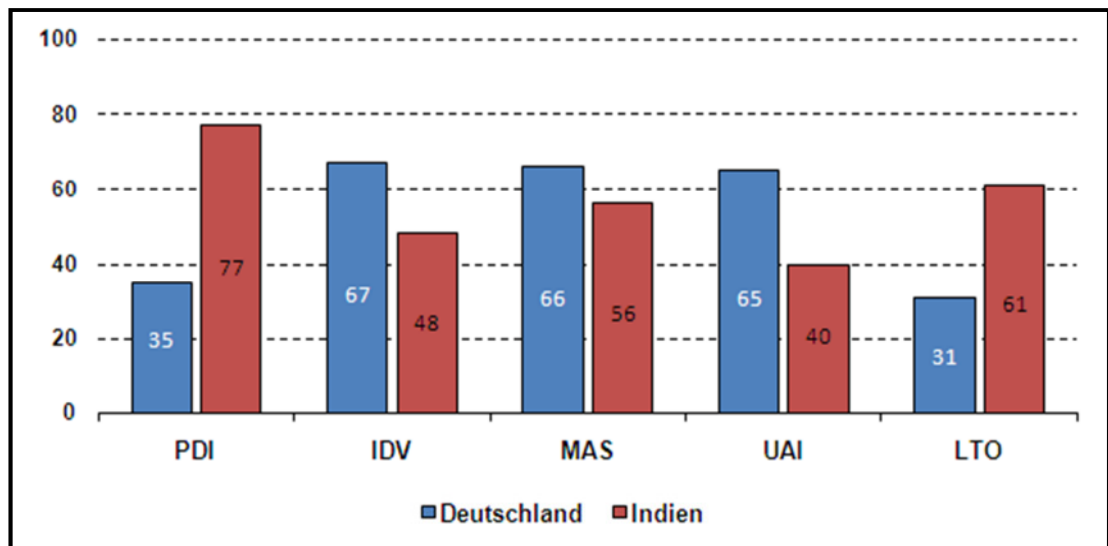


Abbildung 5: Grafische Darstellung der Kulturdimensionen nach Hofstede
(Quelle: Eigene Darstellung mit Datenmaterial von Hofstede (2011), online)

Hofstede hat die Kulturdimensionen mit Hilfe einer Bewertungsskala von 0 (*gering/schwach*) bis 100 (*hoch/stark*) grafisch sichtbar gemacht. Wie in Kapitel 4.2.1 beschrieben, ist Indien gegenüber Deutschland durch eine hohe Machtdistanz (*PDI = Power Distance Index*) gekennzeichnet. Die Dimension Individualismus gegenüber Kollektivismus (*IDV = Individualism*) weist eine nicht so starke Abweichung aus, dennoch ist hier zu erkennen, dass Indien im Vergleich zu Deutschland kollektivistisch geprägt ist. Eine Ähnlichkeit besteht im Kontext der Maskulinität gegenüber Femininität (*MAS = Masculinity*). Beide Länder weisen ungefähr die gleichen Datenwerte auf. Im Vergleich zu Indien, weist Deutschland bei der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung (*UAI = Uncertainty Avoidance Index*) einen höheren Wert aus. Im Hinblick auf die Langzeitorientierung (*LTO = Long-Term Orientation*), weist Indien einen sehr deutlichen Kulturunterschied auf. Zu der Kulturdimension Nachsicht gegenüber Zwang gibt es kein aktuelles Datenmaterial und kann daher nicht grafisch dargestellt werden.

Anhang 2: Grafische Darstellung des Eisbergmodells

Die dargestellte Abbildung veranschaulicht das Eisbergmodell und die potentielle kulturelle Überschneidungssituation.

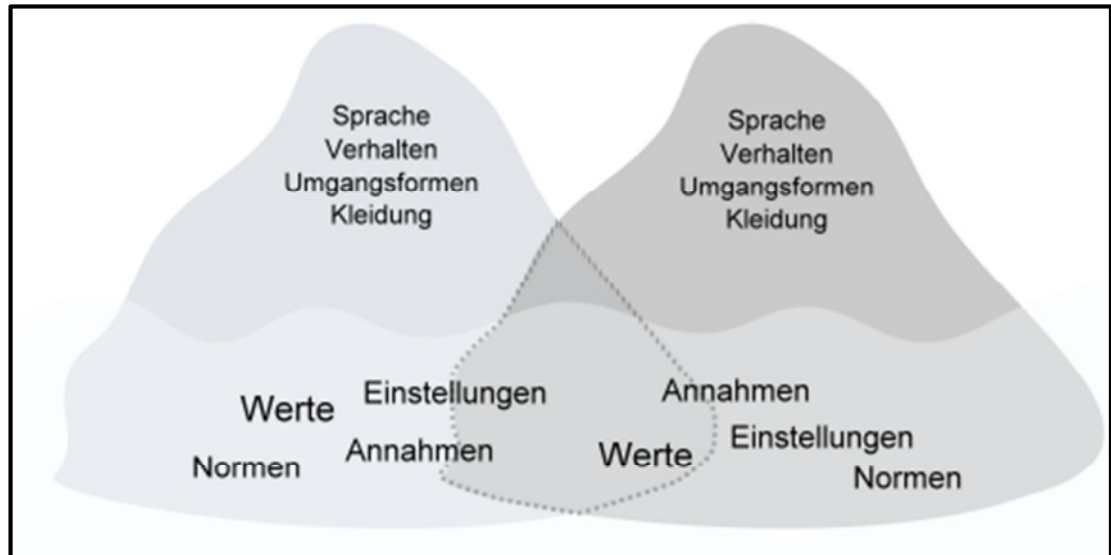


Abbildung 6: Das Eisbergmodell

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Keup, M. (2010), S. 19)

Das in Kapitel 4.2.4 beschriebene Eisbergmodell ordnet die Kultur in einen sichtbaren und einen nicht-sichtbaren Teil ein. Wie bei einem Eisberg ist der größere Teil nicht sichtbar, also für den außenstehenden zunächst verborgen. Wenn zwei unterschiedlich geprägte Kulturkreise aufeinander treffen, dann treten kulturelle Überschneidungssituationen vor allem im nicht-sichtbaren Teil auf, welche sich in Werten, Normen, Annahmen sowie Einstellungen äußern. Diese können zu kulturellen Konfliktsituationen, Problemen und Missverständnissen führen. Ein interkulturelles Training ermöglicht diese Überschneidungssituationen zu erkennen und in geeignete Handlungsweisen umzusetzen.

Anhang 3: Beispielschema zur Änderung eines Anforderungsprofils

Wenn eine neue Anforderung für das Trainingskonzept implementiert werden soll, dann eignet sich zum Beispiel die nachstehende Abbildung zur Änderung des Anpassungsprofils.

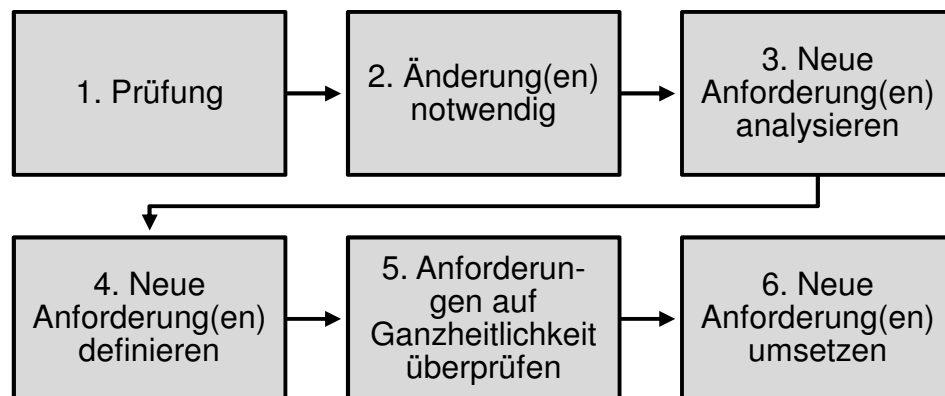


Abbildung 7: Änderung Anforderungsprofil
(Quelle: Eigene Darstellung)

Eine neue Anforderung wird zuerst einer Prüfung (1) unterzogen. Bei dieser wird geprüft, ob die neue Anforderung sinnvoll in das bestehende Trainingskonzept integriert werden kann. Im zweiten Schritt (2) wird überprüft, ob die Anpassung überhaupt notwendig ist oder ob eine interne Anpassung des Konzeptes nicht ausreichend ist. Ist eine neue Anforderung notwendig, dann wird die neue Anforderung analysiert (3) und im Anschluss präzise definiert (4). Bevor die neue Anforderung in das Konzept übertragen werden kann, sollte die Anforderung gemeinsam mit den bestehenden Anforderungen auf Ganzheitlichkeit (5) geprüft werden. Dabei wird untersucht, ob die neue Anforderung sich problemlos in das Konzept integrieren lässt und gegebenenfalls Änderungen vorgenommen. Ist die Prüfung erfolgreich abgeschlossen, dann wird diese in das Anforderungsprofil des Konzeptes übernommen und umgesetzt (6).

Anhang 4: Grafische Darstellung des Anpassungsprozesses

Die folgende Abbildung zeigt den grafischen Verlauf des in Kapitel 4.3.2 beschriebenen Anpassungsprozesses von Mitarbeitern im Ausland.

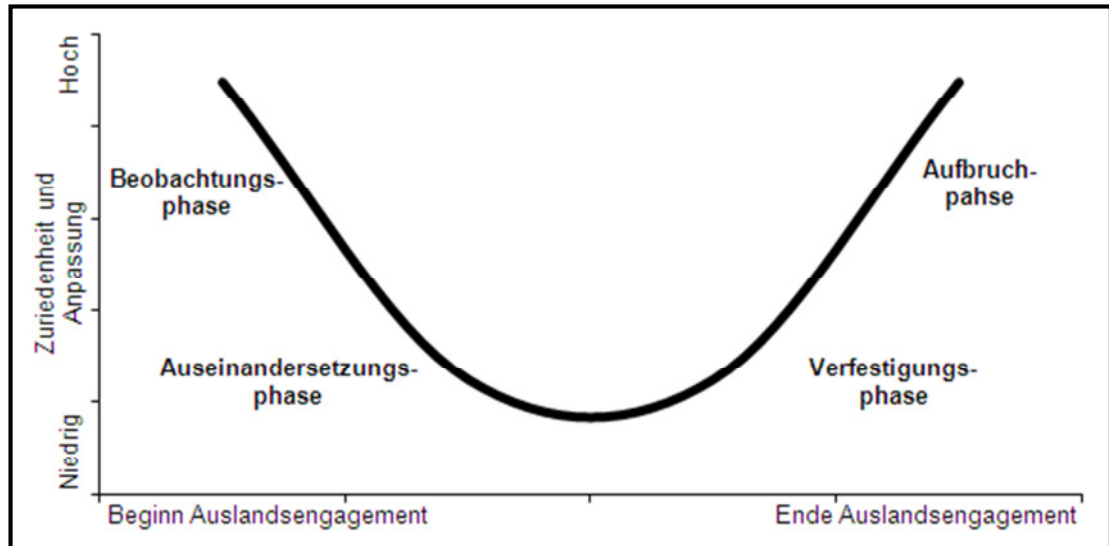


Abbildung 8: Der Anpassungsprozess

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weber, W., et al. (1998), S. 171)

Die Beschreibung in vier Phasen ermöglicht zwar eine Einordnung des Anpassungsprozesses, doch von einer generellen Allgemeingültigkeit kann bei diesem Modell nicht gesprochen werden. Verzerrungen der Phasen sind z.B. durch differierende Erfahrungen, Vorwissen oder Lebens- und Arbeitsbedingungen abhängig. Ein interkulturelles Training kann jedoch diesen Anpassungsprozess positiv beeinflussen und führt im Idealfall zu einer hohen Zufriedenheit und Anpassung sowie zu kürzeren Auseinandersetzungphasen.

Anhang 5: Präsentationsvorlage

Die nachfolgende Vorlage kann für die Wissensvermittlung in Präsentations- und Informationsseminaren genutzt werden und ist als Datei auf dem mit der Abschlussarbeit abgegebenen Datenträger verfügbar.

Titel
Untertitel

Unternehmenslogo

Standardgröße für Fließtext 20 Punkt Arial Fett, Zeilenabstand Einfach

- Aufzählung 1. Ebene
 - Aufzählung 2. Ebene
 - Aufzählung 3. Ebene

Kleiner als 16 Punkt Arial sollte der Fließtext nicht sein

Hervorhebungen können so deutlich gemacht werden

Veranstaltungsname
Datum
Name

Seite1

Abbildung 9: Präsentationsvorlage
(Quelle: Eigene Darstellung)

Kulturdimensionen
Einordnung der Kulturdimensionen nach Hofstede

Unternehmenslogo

Geert Hofstede leitete aus seinen Studien folgende Kulturdimensionen ab:

- Machtdistanz (gering bis groß)
- Unsicherheitsvermeidung (schwach bis stark)
- Individualismus gegenüber Kollektivismus
- Maskulinität gegenüber Femininität

Diese wurden bis heute um zwei weitere Dimensionen ergänzt:

- Langzeitorientierung gegenüber Kurzzeitorientierung
- Nachsicht gegenüber Zwang

→ **Auf den nächsten Folien werden die Kulturdimensionen erklärt und mit Beispielen verdeutlicht**

Veranstaltungsname
Datum
Name

Seite2

Abbildung 10: Beispiel Präsentationsvorlage
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 4.2.1, S. 32)

Anhang 6: Fallbeispiel und Anregungen zur Gruppendiskussion

Die in diesem Abschnitt beschriebenen Fallbeispiele dienen dem Verständnis wie Fallbeispiele für das bedarfsorientierte Trainingskonzept grundsätzlich aufzubauen sind. Das Schulungspersonal kann auf Grundlage der Kapitel 3 und 4 weitere Fallbeispiele aufbauen, die für die Durchführung des Trainings genutzt werden können.

Fallbeispiel 1: Die Ankunft in Indien

Nach einem mehrstündigen Flug von Deutschland nach Indien, kommen Sie erschöpft und müde in Indien an. Ihnen wurde zugesagt, dass Sie von einem indischen Geschäftspartner vom Flughafen abgeholt werden. Ein Treffpunkt wurde im Vorfeld ausgemacht, bei dem Sie pünktlich erscheinen. Nach 30 Minuten Wartezeit ist der Geschäftspartner immer noch nicht da und Sie warten weitere 15 Minuten, bis Sie schließlich abgeholt werden.

Diskussion

- Wie würden Sie sich in einer solchen Situation fühlen?
- Wie ist die Verspätung des Geschäftspartners zu interpretieren?
- Wie kann man im Idealfall mit Verspätungen umgehen?
- Bearbeitungszeit für die Bearbeitung und Diskussion ca. 30 Minuten

Möglicher Lösungsansatz

Anders als in Deutschland weist Indien ein polychrones Zeitverständnis auf. Pünktlichkeit wird als nicht so wichtig erachtet, wie es z.B. in Deutschland der Fall ist. Es kann vorkommen, dass ein wichtiger Termin dazwischen gekommen ist und Sie deshalb auf den Geschäftspartner warten müssen. Das ist üblich in Indien und nicht als Beleidigung oder mangelnden Respekt zu werten. Es könnte auch sein, dass der Geschäftspartner sich bei einem anderen Termin verspätet, um Sie abzuholen. In solchen Situation ist es ratsam ruhig zu bleiben und z.B. Aufgaben vorzuziehen und in dieser Zeit zu erledigen.

Fallbeispiel 2: Der Fehler

Ein deutscher Vorgesetzter mehrerer indischer Mitarbeiter ist für die Distributionslogistik verantwortlich. Aufgrund eines unbeabsichtigten Fehlers, kann eine sehr wichtige Sendung nicht ausgeliefert werden. Wie es in Deutschland üblich ist, weist der Vorgesetzte den Mitarbeiter auf seinen Fehler hin und gibt Ratschläge, wie Fehler in Zukunft vermieden werden können. Das Gespräch findet vor den anderen Mitarbeitern statt.

Diskussion

- Welche kulturbezogenen Konfliktsituationen können in diesem Beispiel auftreten?
- Welche möglichen Folgen können sich ergeben?
- Wie kann der Situation im Idealfall begegnet werden?
- Bearbeitungszeit für die Bearbeitung und Diskussion ca. 30 Minuten

Möglicher Lösungsansatz

In Indien gilt es als unhöflich und Beleidigung Fehler, Probleme oder Kritik offen anzusprechen. Weiterhin sollte auch in Gegenwart von anderen Mitarbeitern darauf verzichtet werden. In der streben nach Harmonie und das offene Ansprechen sowie ein klares „Nein“ gilt es zu vermeiden. Wenn solche Situationen auftreten, ist es besser die Situation positiv zu umschreiben. So könnte z.B. dem Mitarbeiter gesagt werden, wie in Zukunft die Auslieferung weiter verbessert werden kann und das der Mitarbeiter gute Arbeit leiste. Der Mitarbeiter wird sich nicht beleidigt fühlen und genau verstehen was der Vorgesetzte eigentlich sagen möchte.

Hinweis: Die Beispiele wurden auf der Grundlage von Kapitel 4 konstruiert.

Anhang 7: Beispiel eines Cultural Assimilators

Das in den sechziger Jahren in den USA entwickelte Cultural Assimilator Training hat das Ziel, durch programmiertes Lernen, Wissen zu vermitteln.¹⁹¹ Ziel des Trainings ist es nicht die eigene Kultur aufzugeben und im Ausland ausschließlich nach der Fremdkultur zu leben. Vielmehr soll mit dem Training Wissen vermittelt werden, mit deren Hilfe das Verhalten der Fremdkultur verstanden werden soll und dadurch ein Orientierungssystem aufgebaut werden.¹⁹² Anders als bei Fallbeispielen werden den Teilnehmern bei dieser Trainingsmethode verschiedene Erklärungsansätze als Lösung angeboten. Das Ziel ist es dann die richtige Erklärungsalternative zu finden. Im Anschluss wird eine mögliche Lösungsstrategie aufgezeigt und die dazugehörige kulturelle Verankerung beschrieben. Anzumerken ist, dass die Gestaltung eines Cultural Assimilators durch Aufwendung von Zeit, Wissen und Geld geprägt ist.¹⁹³ Das entspricht grundsätzlich nicht dem Ziel des bedarfsorientierten Trainingskonzeptes. Doch auf Grundlage der Kapitel 3 und 4 ist es möglich, einfach gestaltete Cultural Assimilator Trainings selbst zu konstruieren und somit die Aufwendung von Zeit und Geld zu minimieren.¹⁹⁴

Beispiel Cultural Assimilator: Hierarchie und Macht

Ein deutscher Leiter einer Logistikabteilung in Indien hat gemeinsam mit einem indischen Mitarbeiter, welcher sehr gute Kontakte zu lokalen Behörden unterhält, einen Termin im Rathaus. Es wird noch eine Genehmigung zum weiteren Ausbau des Betriebsgeländes benötigt. Der Leiter geht davon aus, dass der Mitarbeiter die Angelegenheit übernimmt, doch während des Termins hält sich der Mitarbeiter zurück und ergreift nicht die Initiative. Die Genehmigung wird nicht ausgestellt. Der Leiter kann nicht nachvollziehen warum der Mitarbeiter sich nicht um die Angelegenheit gekümmert hat.

¹⁹¹ Vgl. Thomas, A., et al. (2005), S. 189.

¹⁹² Vgl. Thomas, A., et al. (2005), S. 190.

¹⁹³ Vgl. Thomas, A., et al. (2005), S. 196.

¹⁹⁴ Mehr zum Thema Cultural Assimilator siehe Thomas, A., et al. (2005), S. 189-198.

Mögliche Lösungen

- **Antwortalternative A:** Der Mitarbeiter empfindet es als unangenehm zu dem Treffen mitgenommen zu werden, weil dieser den Mitarbeiter der Behörde kennt und nun denkt, dass dieser ihm einen Gefallen tun soll. Der Mitarbeiter hält sich daher zurück, um sein Gesicht zu wahren.
- **Antwortalternative B:** Indien ist eine hierarische Gesellschaft, in der eine hohe Machtdistanz vorherrscht. Dem Chef ist die Verhandlungsführung vorbehalten, denn als Chef gilt man als allwissend. Ohne vorherige Delegation der Aufgabe wird sich der Mitarbeiter in Gesprächen und Verhandlungen auffällig zurückhalten. Weiterhin kann es als Beleidigung empfunden werden, wenn Mitarbeiter Entscheidungen, die dem Chef vorbehalten sind, selbst fällen.
- **Antwortalternative C:** Die Situation ist nur eine Ausnahme. Der Mitarbeiter ist krank und fühlt sich nicht gut. Durch die starke hierarchische Struktur, hat der Mitarbeiter jedoch Angst dem Vorgesetzten das mitzuteilen.

Auflösung zu

- **Antwortalternative A:** Gerade in einer kollektivistisch geprägten Gesellschaft wie Indien, finden gerne Gefälligkeiten unter der Familie oder Bekannten statt. Die Aussage trifft somit nicht zu.
- **Antwortalternative B:** Diese Aussage trifft zu. Dem Chef wird die Gesprächsführung überlassen. Ohne vorherige Anweisungen an den Mitarbeiter wird dieser sich bei Gesprächen zurückhalten.
- **Antwortalternative C:** Man könnte denken, dass diese Aussage zu trifft. Doch, wenn der Mitarbeiter wirklich krank wäre, dann würde dieser eher zu Hause bleiben und nicht zum Termin erscheinen.

Lösungsstrategie

Indische Mitarbeiter sind es nicht gewohnt selbstständig zu arbeiten. Diese benötigen eine enge Führung und eine laufende Kontrolle und Rückmeldung. Das entspricht dem Gegensatz des deutschen Denkens. Mitarbeiter wird Verantwortung übertragen und Aufgaben werden selbstständig erledigt. Hier muss auf Seiten des Deutschen ein Umdenken stattfinden. Eine Vorherige Absprache mit dem Mitarbeiter wäre sinnvoll gewesen, um den Termin zu strukturieren und erfolgreich zu absolvieren. Der Leiter hätte zum Beispiel mit dem Gespräch beginnen können und dann die Details dem Mitarbeiter überlassen. Die Schlussworte wären dann wieder dem Leiter überlassen wurden.

Kulturelle Verankerung

Die Machtdistanz und die dadurch starke hierarchische Struktur ist in Indien sehr ausgeprägt. Vorgesetzten wird immer die alleinige Entscheidungsgewalt überlassen und dem Vorgesetzten wird grundsätzlich nicht widersprochen. Ein Vorgesetzter delegiert Aufgaben und die Mitarbeiter folgen diesen ohne Kritik. In Indien hat jeder seinen Platz in der Gesellschaft, der durch Alter, Position oder Geschlecht bestimmt wird.

Hinweis: Das Cultural Assimilator Training wurde auf Grundlage der Kapitel 3 und 4 konzipiert. Aufbauend auf diesen Kapiteln können weitere Cultural Assimilator Übungen konzipiert werden.

Anhang 8: Beispiel eines Rollenspiels

Das Rollenspiel stellt eine kulturelle Überschneidungssituation nach und die Trainingsteilnehmer können Kulturunterschiede selbst erfahren und erleben. Das Rollenspiel ist dabei einfach konstruiert, sodass sich die Teilnehmer auf die eigentliche Rolle konzentrieren können. Dieser erfahrungsorientierte Teil des Trainings führt zu einer emotionalen Auseinandersetzung und ermöglicht ein tieferes Verständnis zur Fremdkultur aufzubauen.

Das Rollenspiel: Wir lernen uns kennen

- **Ziel:** Kulturunterschiede in Kommunikation und Verhalten durch gegenseitiges Kennenlernen erfassen.
- **Zusammensetzung:** Ein Teil der Trainingsteilnehmer nimmt die deutsche Rolle ein und der andere Teil die indische Rolle. Hinweis: Nach dem ersten Durchgang können die Rollen und die Teilnehmerzuordnungen neu verteilt werden.
- **Beschreibung:** Sie lernen heute Ihren Geschäftspartner aus Deutschland bzw. Indien kennen. Dazu erscheinen Sie in Indien an einem vereinbarten Ort. Lernen Sie sich gegenseitig kennen, indem Sie die unten aufgeführten Kulturmerkmale als Grundlage der Kommunikation anwenden. Die jeweiligen Kulturmerkmale werden von der anderen Rolle als „nicht normal“ verstanden und rufen eine unverständliche Reaktion hervor.
- **Kulturmerkmale:** Folgende Merkmale sollen für die deutsche Rolle gelten: Direkte Kommunikation; Konzentration auf das Geschäftliche. Folgende Merkmale sollen für die indische Rolle gelten: Indirekte Kommunikation; Konzentration auf Privates (Smalltalk); Verwendung von Körpersprache (Siehe Kapitel 4.3.1). Die jeweiligen Merkmale werden vom Schulungspersonal an die Rollen vergeben. Die einzelnen Rollen kennen dabei die Merkmale der anderen nicht.
- **Dauer:** 10-15 Minuten für das Kennenlernen und 20-30 Minuten für die anschließende Diskussion in der Gruppe und Rückmeldung.

Möglicher Lösungsansatz

Im Idealfall wurde bei der Durchführung des Rollenspiels erfahren wie Kulturunterschiede in der Kommunikation wirken können. Die deutsche Rolle hat offen kommuniziert, was in der indischen Kommunikation weitestgehend abgelehnt wird. In Indien wird eher indirekt kommuniziert und klare Worte vermieden. Konflikte und Probleme mit dem indischen Geschäftspartner sind sehr wahrscheinlich.

Die Konzentration der deutschen Rolle auf das Geschäftliche stellt ebenfalls eine Konfliktsituation dar. In Indien gilt es als selbstverständlich, sich zunächst gegenseitig kennen zu lernen und eine Beziehung aufzubauen. Weiterhin kann auch das Verhalten der indischen Rolle Unverständlichkeit hervorrufen. Indirekte Kommunikation sowie lange Smalltalks finden in Deutschland im Geschäftsleben nur sehr eingeschränkt statt. Die ungewohnte Körpersprache der indischen Rolle könnte die deutsche Rolle zusätzlich verunsichern haben.

Die Teilnehmer lernen bei diesem Rollenspiel wie unterschiedlich die Kommunikation beider Länder sein kann. Ein Rollenspiel kann zum Beispiel einer informationsorientierten Wissensvermittlung vorangestellt werden, um den Trainingseffekt zu verstärken. Nach der Vermittlung des Wissens, kann das Rollenspiel bei Bedarf wiederholt werden, um Lerneffekte sichtbar zu machen.

Hinweis: Das Rollenspiel wurde auf der Grundlage von Kapitel 4 entwickelt.

Anhang 9: Checkliste zur Vorbereitung und Organisation eines Trainings

Vorbereitung

Das bedarfsorientierte Training kann durch folgende vorbereitende Tätigkeiten strukturiert werden:¹⁹⁵

- Auswahl Schulungspersonal (Personalabteilung, Führungskraft, Trainer)
- Klärung Veranstaltungsort
- Einplanung von Pausen
- Einplanung von informellen Treffen nach dem Training
- Teilnehmern zur Vorbereitung Informationsmaterial bereitstellen
- Material für das Training bereitstellen (Moderationskoffer, Schreibmaterial, usw.)
- Unterlagen für Teilnehmer während des Trainings zusammenstellen
- Zusammenstellung weiterer Arbeitsmaterialien und Unterlagen
- Ergänzende Unterlagen nach dem Training bereitstellen
- Anfertigung von Evaluationsbögen

Organisation

Das interkulturelle Training kann zum Beispiel bei einem zweitägigen Training folgendermaßen organisiert werden:¹⁹⁶

Tag 1

- Begrüßung und Vorstellung des Schulungspersonals und der Trainingsteilnehmer (Trainingsziele, Erwartungen)
- Aufnahme der Wünsche bzw. Bedarfe der Teilnehmer
- Vorevaluation
- Pause (10-20 Minuten)

¹⁹⁵ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Kumbruck, C. und Derboven, W. (2009), S. 150.

¹⁹⁶ Vgl. Zu den nachfolgenden Ausführungen Thomas, A., et al. (2005), S. 199.

Beginn der ersten Trainingseinheit

- Informations- und Präsentationsseminar
 - Landeskunde
 - Logistisches Wissen
- Gruppenarbeit
- Themenbezogene Erarbeitung
- Pause (30-45 Minuten)

Beginn zweite Trainingseinheit

- Informations- und Präsentationsseminar
 - Kulturdimensionen
 - Implikationen für die Praxis
- Gruppenarbeit (Themenbezogen)
- Abschlussgespräch und Ausgabe Lernunterlagen zum Selbststudium
- Trainingsende

Tag 2

- Rückblick und Erwartungen an den letzten Trainingstag

Beginn der ersten Trainingseinheit

- Informations- und Präsentationsseminar
- Rollenspiele / Gruppendiskussion
- Pause (10-20 Minuten)

Beginn der zweiten Trainingseinheit

- Cultural Assimilator / Gruppendiskussion
- Pause (10-20 Minuten)
- Abschließendes Informations- und Präsentationsseminar
- Abschlussevaluation
- Abschlussgespräch und Ausgabe Lernunterlagen zum Selbststudium
- Trainingsende

Anhang 10: Evaluationsmethoden

Die nachfolgenden Evaluationsmethoden dienen als Beispiel und beziehen sich auf die in Kapitel 5.4.3 beschriebene Evaluation des bedarfsorientierten Trainingskonzeptes. Mit Hilfe der Evaluation können weiterhin Schwerpunkte für das Training herausgearbeitet werden.

Bei der Evaluation *Erwartungen der Teilnehmer an das Training* werden die allgemeinen Erwartungen an das Training durch offene Fragen aufgenommen. Die Erwartungen werden im Anschluss kurz besprochen und eventuelle Bedarfe der Teilnehmer bei der Trainingsdurchführung berücksichtigt. In diesem Abschnitt sollten auch die Erwartungen an die Teilnehmer besprochen werden. Die Evaluation *Fragebogen zur Erfassung der interkulturellen Kompetenz* wird vor oder nach Beginn des Trainings durchgeführt. Ziel der Befragung nach dem Training ist, ob die Trainingsteilnehmer durch das Training zu anderen Antworten tendieren als vor dem Training. Bei der *Evaluation des Trainings durch Teilnehmer* und *Evaluation des Trainings durch Teilnehmer (3-6 Monate danach)* ist es das Ziel Informationen nach dem Training zu erhalten, welche zur Verbesserung und Qualitätssicherung genutzt werden können.

Die Evaluationen, bis auf *Erwartungen der Teilnehmer*, werden ausgefüllt, indem für jede Frage ein Kreuz in das vorgegebene Feld eingetragen wird. Mehrfachnennungen sind nicht möglich. Die Evaluationen können wie folgt ausgewertet werden: Trifft völlig zu: 5 Punkte; Trifft zu: 4 Punkte; Teils/Teils: 3 Punkte; Trifft nicht zu: 2 Punkte; Trifft gar nicht zu: 1 Punkt. In Abhängigkeit von der zu erreichenden Gesamtpunktzahl werden Prozentwerte zur abschließenden Bewertung ermittelt. Eine Abschlussbewertung kann wie folgt aufgebaut sein: 100-92% = Sehr gut; 91-81% = Gut; 80-67% = Befriedigend; 66-50% = Ausreichend; 49-30% = Mangelhaft; 29-0% = Ungenügend.

Evaluation: Erwartungen der Teilnehmer an das Training

Erwartungen der Teilnehmer an das Training		
Nr.	Frage	Antwort
1	Welche Erwartungen haben Sie an das Training?	<input type="text"/>
2	Was möchten Sie bei dem Training lernen?	<input type="text"/>
3	Warum nehmen Sie an dem Training teil?	<input type="text"/>
Anmerkungen		

Tabelle 13: Erwartungen an das Training
(Quelle: Eigene Darstellung und Überlegungen)

Evaluation: Evaluation der interkulturellen Kompetenz

Fragebogen zur Erfassung der interkulturellen Kompetenz							
Nr.	Fragen zum kulturellen Wissen	Trifft völlig zu	Trifft zu	Teils/ Teils	Trifft nicht zu	Trifft gar nicht zu	Weiß nicht
1	Ich weiß, dass es Unterschiede in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in Deutschland und Indien gibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ich weiß, wie Kulturdimensionen das Geschäfts- und Privatleben beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ich weiß, dass die Kommunikation in Deutschland und Indien unterschiedlich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ich weiß, wie ich mich gegenüber Indern verhalten muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ich informiere mich regelmäßig über aktuelle Ereignisse in anderen Ländern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fragen zur Flexibilität und Offenheit							
6	Ich freue mich über unangekündigten Besuch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Fremde in meine Privatsphäre einzubeziehen fällt mir leicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Im Ausland verbringe ich den Großteil der Zeit mit Einheimischen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Auf Änderungen kann ich mich sehr gut einstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fragen zur Sensibilität							
10	Ich passe meinen Kommunikationsstil meinem Gesprächspartner an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ich baue langfristige Beziehungen mit meinen Kollegen und Geschäftsleuten auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ich bin bescheiden, wenn ich über meine Leistungen spreche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anmerkungen zur Evaluation							

Tabelle 14: Evaluation interkultureller Kompetenz

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Podsiadlowski, A. (2004), S. 48-49. Die Fragen wurden für diesen Fragebogen angepasst.)

Evaluation: Evaluation nach dem Training

Evaluation des Trainings durch Teilnehmer							
Nr.	Frage	Trifft völlig zu	Trifft zu	Teils/ Teils	Trifft nicht zu	Trifft gar nicht zu	Weiß nicht
1	Das Training hat das Ziel erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Die landesbezogenen Informationen über Indien haben zum Lernerfolg beigetragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ich erkenne Kulturunterschiede und kann angemessen auf diese reagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ich bin für den Auslandseinsatz optimal vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Das Schulungspersonal hat zum Lernerfolg maßgeblich beigetragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anmerkungen zur Evaluation							

Tabelle 15: Evaluation des Trainings

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Podsiadlowski, A. (2004), S. 146. Die Fragen wurden für diesen Fragebogen angepasst.)

Evaluation des Trainings durch Teilnehmer (3-6 Monate danach)							
Nr.	Frage	Trifft völlig zu	Trifft zu	Teils/ Teils	Trifft nicht zu	Trifft gar nicht zu	Weiß nicht
1	Das Training hat mir geholfen in Indien erfolgreich zu handeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ich konnte das Gelernte erfolgreich in den Alltag integrieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ohne das Training wäre der Auslandseinsatz schwieriger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ich gebe mein Wissen an neue Mitarbeiter in Indien weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ich empfehle ein interkulturelles Training zur erfolgreichen Zusammenarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anmerkungen zur Evaluation							

Tabelle 16: Evaluation (3-6 Monate danach)

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Podsiadlowski, A. (2004), S. 146. Die Fragen wurden für diesen Fragebogen angepasst.)