



Coverdale

Coverdale
Interkulturelle Zusammenarbeit
Workbook Intercultural Cooperation

Vorwort

Wir laden Sie ein

... in diesem Buch zu stöbern,
... für Sie Wichtiges nachzulesen,
... sich darin zu vertiefen und Randnotizen zu machen.

Nutzen Sie es auch als Erinnerungshilfe an Ihr Coverdale Seminar und frischen Sie Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Seminartagen auf.

In dem Buch finden Sie zahlreiche Gedanken, Anregungen, Modelle und konkrete Praxistipps. In vielen Jahren der Beratungs- und Trainingsarbeit hat Coverdale Material gesammelt und entwickelt und auf Praxisrelevanz im Arbeitsalltag überprüft. Dieses Material wollen wir gerne an Sie weitergeben.

Dieses Arbeitsbuch gliedert sich in zwei Hauptteile: Material zu dem Thema Ihres speziellen Coverdale-Seminars und Grundlagen zur Zusammenarbeit und Kommunikation. Am Anfang des Buches finden Sie noch eine Information zur Coverdale-Lernmethode und am Ende weiterführende Informationen zu Coverdale und dem Coverdale-Dienstleistungsportfolio.

Das Arbeitsbuch hilft Ihnen, die Zusammenarbeit in internationalen Projekten und die Kommunikation mit Geschäftspartnern im Ausland besser zu gestalten und Ihr eigenes kulturelles Verhalten – sowie das Ihrer internationalen Partner – besser einzuschätzen. Dabei betrachten wir unterschiedliche Kulturkreise und deren Sichtweise auf Themen wie Führung, Kommunikation oder Konflikte. Und da ein Großteil dieser internationalen Zusammenarbeit auf virtueller Ebene stattfindet, widmen wir uns ebenso der Führung von virtuellen Teams.

Vorgestellt werden Konzepte und Erklärungen aus verschiedenen theoretischen Ansätzen des interkulturellen Managements, die wir als hilfreich erfahren haben. Wir erheben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Unabhängig von dem jeweiligen Seminarthema haben Sie in Ihrem Coverdale-Seminar Ihre Fähigkeiten zur Zusammenarbeit vertieft. Ob Sie verhandeln, Projekte managen, Konflikte bearbeiten, moderieren oder Ihre Führungsaufgabe wahrnehmen – immer geht es darum, die Zusammenarbeit zwischen Menschen zu gestalten. Die Grundlagen dafür sind also in jedem Fall wichtig, und wir beziehen uns immer wieder darauf. Deshalb finden Sie in Ihrem Arbeitsbuch nach dem spezifischen Teil für Ihr Coverdale-Seminar auch einen Teil zu Grundlagen zur Zusammenarbeit und Kommunikation.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Ihr Coverdale-Team

Ihre Spezialisten für Führung und Zusammenarbeit

Preface

We cordially invite you ... to browse through this book,
... to look up the things that are important to you,
... to immerse yourself in it and make notes in the margins.

You can also use it as a reminder of your Coverdale seminar and to refresh your knowledge and experience from the seminar sessions.

This book contains a wealth of ideas, approaches, models and concrete practical hints. Coverdale has collected and compiled materials over its many years of consulting and training, and examined them to make sure that they are relevant to everyday workplace reality. It gives us great pleasure to be able to pass these on to you.

This workbook is divided into two parts: material on the topic of your specific Coverdale seminar and the fundamentals of cooperation and communication. At the beginning of this book you will find information about the Coverdale learning method, and at the end further information about Coverdale and its portfolio of services.

This workbook helps you to better manage both cooperation in international projects and communication with business partners abroad and to better estimate your own cultural behaviour – as well as of your international partners. We focus on different culture areas and their view on topics such as leadership, communication or conflicts. And since a majority of this international cooperation takes place on virtual level, we also dedicate some time to leading virtual teams.

We introduce concepts and explanations derived from different theoretical approaches of intercultural management that have proven helpful in our experience. We do not claim to provide an exhaustive catalogue of such possible concepts and explanations.

Regardless of the specific subject, your Coverdale seminar has enhanced your cooperation skills. Whether you need to negotiate, manage projects, moderate discussions, resolve conflicts or exercise your leadership role – each of these tasks involves structuring cooperation between individuals. Thus, the basics here are always important, and we constantly refer back to them. That is why the specific part of the workbook for your Coverdale seminar is followed by a section that covers the basics of cooperation and communication.

We hope you will find this enjoyable reading!

Your Coverdale team

Your specialists for leadership and cooperation

Inhalt

Seite

EINLEITUNG_

Die Coverdale-Lernmethode

Coverdale-Lernmethode: Erfahrungslernen 10

Erfahrungslernen

Erfahrungslernen 16

Rückblenden 18

Erfahrungslernen sichert Wissen 20

INTERKULTURELLE ZUSAMMENARBEIT_

Kultur – Kulturelle Unterschiede 24

Fünf Beispiele struktureller Charakteristiken verschiedener Kulturen . 28

1. Zeit 30

2. Autorität und Führung 32

3. Kommunikation und Verhandlung 34

4. Denkweise 36

5. Feedback und Konfliktkultur 38

Kulturelle Vorurteile in der Arbeitsumgebung 40

Anpassung und Zufriedenheit in einer fremden Kultur 42

Interkulturelle Kompetenz 44

„Gerüchteküche“: die deutsche Kultur 48

„Gerüchteküche“: die französische Kultur 50

„Gerüchteküche“: die britische Kultur 52

„Gerüchteküche“: die amerikanische Kultur 54

Konfuzianismus und östliche Philosophien 56

Empfehlungen für Geschäftsbeziehungen
mit China, Japan und Korea 60

Interkulturelle Konflikte 72

Einige Hinweise für kulturübergreifendes Geschäftsverhalten 74

Kulturelle Abweichungen im Management 76

Business Ethik und Moralvorstellungen 78

Unterschiede in der Problembewältigung 82

Sorgen und Befürchtungen in Verbindung mit kultureller Anpassung . 88

Präsentationen vor einem internationalen Publikum 90

E-Mail-Verkehr mit internationalen Partnern: Do's und Dont's 92

Gebärden: Unterschiedliche Bedeutungen und Assoziationen 94

Humor im Internationalen Business 104

Projekt-Kick-off – ein hilfreiches Tool: der Führungstrichter 108

Vereinbaren eines Virtuellen Team-Contracts 110

Erstellen des Team-Contracts 112

Vier Prinzipien für effektive Kommunikation im Virtuellen Team ... 114

Kommunikation in Virtuellen Teams 120

Übersicht über Kommunikations-Medien und Wege 122

Kommunikationsprobleme 124

Tipps zur Vermeidung von Konflikten und zur Sicherung
der Teamkultur 126

Virtuelle Führung 128

Virtuelle Teams: Kompetenzen der Team-Mitglieder 130

Literatur 133

Content

	<i>Page</i>
INTRODUCTION_	
The Coverdale Learning Method	
The Coverdale Learning Method: Experiential learning	11
Experience-based Learning	
Experience-based learning	17
Reviewing	19
Experience-based learning ensures knowledge	21
INTERCULTURAL COOPERATION_	
Culture – cultural differences	25
Five examples of structural characteristics in different cultures ...	29
1. Concept of time	31
2. Authority and leadership	33
3. Communication and negotiation	35
4. Line of thinking	37
5. Feedback and conflict culture	39
Cultural prejudices in the working environment	41
Adjustment and contentment in foreign culture	43
Intercultural competence	45
"Gossiping" about the Germans	49
"Gossiping" about the French	51
"Gossiping" about the Brits	53
"Gossiping" about the Americans	55
Confucianism and eastern philosophies	57
Some recommendations for doing business in	
China, Japan and Korea	61
Intercultural conflicts	73
Some helpful hints and tips for cross-cultural business behavior ...	75
Cultural diversity in management	77
Business ethics and moral value systems	79
Differences in problem solving approaches	83
Recognizing fears and anxieties in the process of	
cultural adaptation	89
Presentations before an international audience	91
Emailing with international partners: Dos and don'ts	93
Gestures: different meanings and connotations	95
Humour in international business	105
Project kick-off – a helpful tool: the management funnel	109
Agreement on a virtual-team contract	111
Drawing up the team contract	113
Four principles for effective communication within the virtual team .	115
Communication in virtual teams	121
Overview of communication media and paths	123
Communication problems	125
Tips for preventing conflicts and safeguarding team culture	127
Virtual management	129
Virtual teams: The skills of the team members	131
Literature	133

GRUNDLAGEN_**Zusammenarbeit**

Prozess-Stärken erkennen und einsetzen	136
Aufgabe und Prozess	138
Zielklärung	140
Motivation und das limbische System	142
Motivationstheorien	150
Unterschiedliche Motivationen einbinden	152
Empfehlungen für erfolgreiche Meetings	154

ANHANG_**Arbeitsblätter**

Diskussion in Kleingruppen: Strukturcharakteristika	160
Diskussion in Kleingruppen: Deutsche Kultur	162
Brainstorming: Deutsche Kultur	164
Brainstorming: Amerikanische Kultur	166
Diskussion in Kleingruppen: Asiatische Kultur	168
Diskussion in Kleingruppen: Fallstudie Asien	170
Übung in Duos: Andere Ebenen der Kommunikation nutzen	172
Diskussion in Kleingruppen: Managementthemen	174
Individuelle Reflexion	176
Individueller Transfer	180

Coverdale

Produktivität, Kreativität und Geschwindigkeit durch Zusammenarbeit	184
--	-----

Impressum	188
-----------------	-----

FUNDAMENTALS_**Working together**

Recognizing and applying process strengths	137
Task and process	139
Agreeing on an aim	141
Motivation and the limbic system	143
Theories on motivation	151
Differences in motivation	153
Recommendations for successful meetings	155

APPENDIX_**Work sheets**

Small-group discussion: Structural characteristics	161
Small-group discussion: German culture	163
Brainstorming: German culture	165
Brainstorming: American culture	167
Small-group discussion: Asia	169
Small-group discussion: Case study Asia	171
Pair exercise: Using other levels of communication	173
Small-group discussion: Management issues	175
Personal reflection	177
Individual transfer	181

Coverdale

Productivity, creativity and accelerated performance – through cooperation	185
---	-----

Imprint	188
----------------------	-----

Impressum / Imprint

Publisher

Coverdale Team Management Deutschland GmbH
Boosstraße 3
81541 Munich, Germany
phone +49-89-6514007
fax +49-89-668685
germany@coverdale.com
www.coverdale.de

and

Coverdale Schweiz GmbH
Dufourstrasse 25
4010 Basel, Switzerland
phone +41-61-2051940
fax +41-61-2051945
switzerland@coverdale.com
www.coverdale.ch

and

Coverdale Managementberatungs und -trainings Ges.m.b.H.
Mohsgasse 1, Halbstock
1030 Vienna, Austria
phone +43-1-5334427
fax +43-1-533442715
austria@coverdale.com
www.coverdale.at

and

The Coverdale Organisation Ltd.
Westpoint, 4 Redheughs Rigg
Edinburgh, EH12 9DQ
phone +44-131-3386126
fax +44-131-3386700
info@coverdale.co.uk
www.coverdale.co.uk

Layout

Agentur an der Ruhr
Uwe Seifert und Partner, Witten
up@adr.de

Copyright Coverdale 2011

5.2011