



# **Kulturstandards Ostasiens**

*Dr. Sylvia Schroll-Machl*

**Stand: Februar 2005**

## **Kulturstandards Ostasiens**

Beim Blick nach Asien verlassen wir das die Völker Europas und Amerikas einigende Band des jüdisch-christlich geprägten, sogenannten abendländischen Kulturkreises. Eine wichtige Basis für die folgende generell ostasiatische Betrachtung bildet somit ein Ausschlusskriterium: Diese Länder und Kulturen haben das nicht, was uns im Westen vertraut ist: Individualismus, Gesetzesdenken, einen pragmatischen, ‚sachlich-wahrhaftigen‘ Kommunikationsstil im Dienste der Erkenntnis und des Interessensausgleichs - kulturhistorisch betrachtet römisch und christlich bedingte Sonderentwicklungen. Stattdessen begründen ihre untereinander durchaus recht verschiedenen philosophischen Systeme allesamt: Harmonie, Kollektivismus mit einer sehr differenziert ausgeprägten Hierarchie und eine Ethik des Gesichts.

Was das im Kontrast zu dem uns Vertrauten auf der Verhaltensebene bewirkt und bedeutet, sei nun länderunspezifisch, aber „Ostasien“-typisch dargelegt.

### ***Harmoniebedürfnis / Atmosphäre***

Harmoniewahrung ist das oberste Prinzip des Verhaltens: stets soll eine angenehme und positive Atmosphäre herrschen.

Somit ist "Gemessenheit" die Wellenlänge des Verhaltens: leises, zurückhaltendes Auftreten, ruhiges und sanftes ("melodiöses") Sprechen, "würdige" Bewegungen (Disziplin und Selbstkontrolle) statt lautem Sprechen (egal ob zornig oder herzlich gemeint). Alle bewahren ein "kühles Herz", d.h. sie zeigen weniger Gefühle, als sie empfinden. Das bezieht sich gleichermaßen auf Freude, wie auf Ärger. Erlesene Höflichkeit wird an den Tag gelegt. Dagegen gilt die Maxime: Je vornehmer, desto leiser, je wichtiger, umso unauffälliger wird es mitgeteilt. Bescheidenheit bzgl. der eigenen Leistung ist eine weitverbreitete Zier: In Asien liegt es eher an den anderen (Ingroup-)Gruppenmitgliedern, die Vorzüge einer Person hervorzuheben, nicht am Akteur selbst. Man ist bescheiden und wahrt dadurch sein Gesicht, denn es ist besser, die Erwartungen zu übertreffen, als zu hohe Erwartungen nicht zu erfüllen. Infolgedessen spielt man seine Fähigkeiten eher herunter. Jedoch: Selbstkritik ist gegenüber Fremden (Outgroup) tabu, hier beweihräuchert man sich lieber (vgl. Kollektivismus).

Ein Kampf ums Rechthaben und die Durchsetzung eigener Interessen auf Kosten anderer verbieten sich, stattdessen sind Schweigen und Zurückhaltung vornehmste Tugenden. Ausgeprägtes juristisches Denken führt zu Missstimmungen, denn man sieht Regelungen nicht durch die juristische Brille oder läßt es gar auf einen Rechtsstreit ankommen.

Gelassenheit ist angesagt, nichts ist so wichtig, als daß es sich lohnt, sie zu verlieren. Ist Gelassenheit von allen Seiten gegeben, so stimmt die Atmosphäre. Also läßt man sich nicht unter Zeitdruck setzen, interpretiert Ärger als Nebenerscheinung und betrachtet Freude und Spaß als Hauptsache.

Der Höflichkeit wird immer vor der Ehrlichkeit der Vorzug gegeben. Man verzichtet lieber auf eine kurzfristige Konfrontation zugunsten der langfristigen Harmonie. In Besprechungen wahrt man Harmonie, indem man auf die Gefühle, Bedürfnisse,

Meinungen der anderen, vor allem derjenigen des Chefs, Rücksicht nimmt. Man stimmt sogar vielleicht auch öffentlich einer Sache zu, obwohl man sie privat ablehnt. Kritik wird generell eher als destruktiv gesehen. Sie bringt einen Menschen in Verlegenheit und stört die Harmonie. Kritisieren zeugt bestenfalls von schlechter Erziehung, schlimmstenfalls ist sie eine Beleidigung und Beschädigung der Person. Wenn Feedback gegeben wird, dann privat, indirekt oder über einen Mittler.

Wenn jemand nicht bewusst daran arbeitet, glatte interpersonale Beziehungen aufrechtzuerhalten, dann wird das als Mangel an Integrität betrachtet, denn er übt einen schlechten Einfluss auf die Gesellschaft aus.

### **Konfliktscheu**

Harmonie wird nicht nur aktiv gefördert, sondern auch reaktiv geschützt, d.h. es herrscht die Vermeidung jeder Art von offener Konfliktaustragung vor.

Konflikte gelten Asiaten meist als bedrohlich. Man vermeidet mögliche Konflikte durch ihr Gegenteil, nämlich durch Prozesse eines "Zustimmungsmanagements". Damit ist soziales Verhalten gemeint, das die Harmonie erhöht durch Etikette, Gesicht wahren und geben, Vermeiden von Nicht-Übereinstimmung, Minimierung schlechter Nachrichten wie Kritik, Versagen, Fehler. Müssen schlechte Nachrichten jedoch unbedingt überbracht werden, dann übernimmt diese Aufgabe ein beiderseits geschätzter Vermittler (z.B. ein Älterer, Vorgesetzter oder Chef). Wenn ein Konflikt nicht vermieden werden kann, dann bemüht sich ebenfalls eine dritte, unbeteiligte Partei um eine Zustimmung.

Bricht freilich die Harmonie einmal zusammen und wird das Ausmaß der Nichtzustimmung zu groß, sodaß es nicht mehr ignoriert oder unterdrückt werden kann, dann kann ein bitterer Kampf folgen. Die Beziehung kann dann sogar schlechter werden als in individualistischen Kulturen, weil kaum Erfahrung mit den "schlechten Gefühlen" einer Streitsituation besteht.

### **Gesicht**

Der Kulturstandard "Gesicht wahren" bezeichnet ein Phänomen, das es - wenn auch in wesentlich geringerem Maße - auch in unserer eigenen Kultur gibt. Jeder Mensch hat in der Öffentlichkeit oder im Kontakt mit anderen eine bestimmte Rolle oder einen bestimmten Status. Wird dieser Status durch eigenes Fehlverhalten oder durch andere Personen beschädigt oder nicht respektiert, dann verliert die betreffende Person das Gesicht. Dies führt zu Scham oder Schande für diese Person und für die mit ihr verbundenen anderen Personen, als deren Repräsentant sie auftritt. Besonders in Asien besitzt jeder Mensch zwei unterschiedliche Aspekte seiner Persönlichkeit, die man als eine Art "Innen" und "Außen" verstehen kann. Der nach außen gezeigte Teil der Person bezieht sich auf das Gesicht. Dieses Gesicht, also das "offizielle Bild" eines Menschen aufrechtzuerhalten, ist von großer Bedeutung.

Wichtig ist es, sich dabei zu vergegenwärtigen, dass in Asien jede Peinlichkeit, jede Kritik, jeder Konflikt nie nur auf der Sachebene gesehen wird oder sich nur auf den Sachaspekt bezieht, sondern immer unmittelbar die gesamte Person trifft. Die Hauptregel des Verhaltens in Asien heißt daher: Es ist stets Gesicht zu geben, niemals Gesicht zu nehmen und selbst Gesicht zu wahren, d.h. jeder ist bemüht, die

sozialen Erwartungen, die an ihn gestellt werden, zu erfüllen *und* umgekehrt ist man darum besorgt, auch nur solche Erwartungen an eine Person zu richten, die diese erfüllen kann. Das soziale Gesicht bedarf ständiger Bewährung und permanenter Bestätigung. Das gilt für die Berufsrolle, wie für den gegebenen gesellschaftlichen Rang, wie auch für das gegebene Alter einer Person. Die Menschen sind so erzogen, daß sie von der Gemeinschaft anerkannt werden wollen und werden. Es ist enorm wichtig, was andere über sie denken, und daß sie deren Erwartungen entsprechen. Die Angst vor einem Gesichtsverlust ist groß. Deshalb besteht Angst vor folgenden sozialen Situationen: Preisgabe des eigenen Selbst (z.B. durch Verlieren der Selbstbeherrschung, durch „ehrliche“ Aussprachen), Selbstbehauptung und Bloßstellung. Gesicht zu wahren, meint freundlich, höflich, lächelnd, angenehm zu sein, Heiterkeit, Leichtgängigkeit, angenehme Umgangsformen und eine gewisse Anmut an den Tag zu legen, sowie es in seiner Umgebung niemals zu Spannungen kommen zu lassen, sondern sich eher aus dem Staub zu machen, wenn Spannungen drohen.

### ***Indirektheit***

Auch sprachlich wird die Harmonie aufwändig aufrechterhalten. Wahrhaftigkeit ist keine Tugend! Lieber nimmt man Unwahrheiten in Kauf, als dass man die harmonische Atmosphäre zwischen Menschen zerstört: Auf Fragen antwortet man nicht inhaltlich-richtig, sondern situativ-richtig; geschlossene Fragen werden grundsätzlich mit Ja beantwortet und Nein ist tabuisiert.

Der Kommunikationsstil in Asien ist somit hochgradig indirekt, d.h. er bedient sich vieler Umschreibungen, Andeutungen, Symbole. Der Fokus der Kommunikation liegt auf der Person- und der Beziehungsebene, nicht auf der Sachebene, denn das Ziel der Kommunikation besteht darin, Gesicht zu wahren und zu geben, und der Weg zu diesem Ziel sind Formeln einer gesichtswahrenden, indirekten Kommunikation.

Charakteristische Elemente dieses Stils sind:

- Man spricht sich zunächst einmal immer von Mensch zu Mensch an, tauscht allgemeine, eine freundliche Atmosphäre schaffende Bemerkungen aus (ohne intellektuellen Tiefgang, z.B. Wetter, Schlafqualität etc.). Dann tastet man sich langsam an den eigentlichen Verhandlungsgegenstand heran.
- Je wichtiger die Botschaft ist, desto behutsamer erfolgt die Mitteilung.
- Symbole spielen eine wesentliche Rolle.
- Man bedient sich gerne eines Mittelmannes (Kontaktmann, Schlichter, Ehestifter).

### ***Kollektivismus statt Individualismus***

Hier liegt der holzschnittartigste Unterschied zwischen Europäern und Asiaten, denn dieser Kulturstandard beschreibt eine der wichtigsten Grundlagen des sozialen Lebens in Asien. Seine beiden wesentlichsten Komponenten sind:

1. Die Identität der Menschen, ihre Meinungen, Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen sind größtenteils durch Mitgliedschaft in eng definierten Gruppen bestimmt. Diese Gruppen sind stabil und langlebig (**Ingroups**).
2. Dadurch kommt es zu einer starken Unterscheidung zwischen Personen, die Mitglied in der eigenen Gruppe sind, und solchen, die es nicht sind (**Outgroups**).

Das Leben innerhalb von **Ingroups** lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

Das Individuum ist in einem extrem großen Maß bereit, mit der Gruppe zu kooperieren und sich ihr unterzuordnen. Das Selbst eines Individuums ist vom jeweiligen Kollektiv ganz absorbiert, denn eine Person ist primär definiert als ein Teil der Gruppe, und ihre Einstellungen, Überzeugungen und Werte stehen somit in Übereinstimmung mit denen der Gruppe. Kennt man daher die Familie, die Arbeitsgruppe, das Land einer Person, dann weiß man schon eine ganze Menge über sie - das ist die vorherrschende Meinung, die durchaus vielfach zutrifft. Oft repräsentiert eine Person ihre Gruppe so sehr, daß zwischen ihr und der Gruppe keine Unterschiede zu sehen sind, denn ihr Verhalten steht ganz unter dem Einfluß der Gruppennormen.

Es besteht eine starke emotionale Verbundenheit mit der Gruppe, die sich durch ein ausgeprägtes Wir-Gefühl äußert. Man ist an weniger Gruppen gebunden, als das in individualistischen Kulturen der Fall ist, aber diese Bindung bestimmt zu einem hohen Grad die Identität.

Man hat weniger einen Sinn für Privatsphäre als vielmehr einen Gemeinschaftssinn. Etwas gemeinsam zu machen, mit anderen zusammen zu sein, das ist eine positive Erfahrung für Asiaten. Alle Plätze erscheinen laut, lebendig, überfüllt. Ein Wort für "privat" existiert oft gar nicht; und wenn, dann hat es einen Beigeschmack von Einsamkeit und Isolation von der Gruppe. - Man hat jedoch imaginäre Wände: Solange eine Person z. B. nicht bereit ist, einen Gast zu empfangen, "sieht" der Gast die Person nicht.

Asiaten nehmen großen Anteil an den Aktivitäten ihrer Gruppen. Z.B. wird für Feiern viel Geld ausgegeben; man legt Wert auf die Teilnahme an den Zeremonien und würde sich sehr beleidigt fühlen, nicht eingeladen zu werden. Überhaupt hat und macht man gerne viele Besuche. Die Menschen haben eine positive Einstellung zu ihren Großfamilien. Einen Großteil ihrer Identität beziehen sie aus dieser Familie. Auch Kontakte zu weiter entfernten Verwandten sind häufig (selbst wenn sie unangenehm sind).

Ein Wechsel der Gruppe bringt große Änderungen in den Einstellungen und im Verhalten mit sich, weil die Identität einer Person sehr gruppenabhängig ist. Das gilt auch dann, wenn "nur" der Führer einer Gruppe ausgetauscht wird, denn er bestimmt die Normen der Gruppe maßgeblich. Ändert ein Teil der Gruppe seine Haltung, dann ziehen die anderen Gruppenmitglieder nach, denn der Konsens ist die bevorzugte Entscheidungsform.

Innerhalb der Ingroup legt man viel Wert auf Harmonie. Jede Konfrontation ist tabu, "Gesicht zu wahren" ist angesagt, außerhalb stellt sich das ganz anders dar. Die Grenze zwischen Ingroup(s) und **Outgroup(s)** ist wesentlich und führt zu gravierenden Verhaltenskonsequenzen. „Outgroups“ werden nicht nur als sehr unterschiedlich wahrgenommen, sondern man grenzt sich auch deutlich gegen sie ab.

In Asien teilen sich die Mitmenschen in folgende Gruppen auf: (1) Menschen in einer gemeinsamen, bedeutsamen Gruppe (z.B. Familie, Freunde, Schulkameraden), (2)

Menschen, mit denen man durch ein soziales Netzwerk verbunden ist (Arbeitskollegen, Nachbarn etc.), (3) Alle sonstigen Menschen. Es existieren strenge Kodizes, wie man sich wem gegenüber zu verhalten hat: Mit (1) und (2) hat man in Harmonie zu leben: Man ist höflich und fürsorglich, denn sonst bringt man Schande über seine Gruppe. In der dritten Kategorie (3) sind lauter anonyme Fremde. Sie werden oft wie Nicht-Personen behandelt. Ihnen schuldet man nichts. In der Öffentlichkeit ist man daher nicht selten unhöflich und rücksichtslos. In der Gruppe findet man viel unterstützendes Verhalten, Beistand und gegenseitige Hilfe. - Fremdgruppen gegenüber aber herrscht Mißtrauen, fast Feindschaft. Internen Autoritäten ordnet man sich sehr unter, äußeren versucht man aus dem Weg zu gehen.

Auch Ethik ist in Asien deutlich mehr gruppenbezogen (=partikularistisch) als im Westen und ethische Vorstellungen existieren vor allem gegenüber Ingroup-Mitgliedern. Man gehorcht demzufolge weniger generellen, abstrakten, ubiquitär anzuwendenden Prinzipien (sie würden sich auf Ingroups und Outgroups gleichermaßen beziehen), als vielmehr spezifischen, fein ausdifferenzierten (In-group-)Gruppennormen. Insofern sind ethische Vorstellungen in Asien situativ und hängen von den spezifischen Umständen ab und von der Art der Beziehung der Beteiligten zueinander.

Im Kontakt nach außen wird jedoch jeder stets als Vertreter seiner Gruppe gesehen, seiner Familie, Firma, Schule usw.. Tut man etwas Gutes und wird von anderen gemocht, dann gewinnt die Gruppe an Gesicht (Status, Prestige, Ehre). Verhält man sich gegen vorhandene Regeln, dann erleidet die Gruppe einen Gesichtsverlust. Jede Tat wirft also ihre bedeutsamen Schatten auf die gesamte Gruppe!

### ***Gegenseitigkeit***

Verpflichtungsdenken und Dankbarkeit sind gegenüber Menschen, mit denen Kontakt besteht, stärker ausgeprägt als in Europa. Deshalb spielen Geschenke eine enorme Rolle und rufen eine "Spirale der Gegenseitigkeit" (Gegenverpflichtung) hervor, sodaß ein Gleichgewicht zwischen den Beteiligten herrscht. (Durch den ausgeprägten Sinn für Geschenke können die Grenzen zwischen Höflichkeit und Bestechung mitunter hauchdünn werden und Quelle von Vorurteilen sein). Loyalität ist ein wichtiges Verbindungselement zwischen Personen und führt zu gegenseitiger Hilfsbereitschaft, Unterstützung und Förderung. Loyalität kann auf alle Gruppen übertragen werden, in denen eine Person Mitglied ist, auf die Familie, auf die Firma, auf eine Arbeitsgruppe, auf die Beziehung zum Vorgesetzten oder zwischen Vertragspartnern. Aus Loyalität können dabei Verpflichtungen gegenüber langjährigen Partnern wichtiger genommen werden als sachliche Aspekte.

### ***Ritualisierung von Verhaltensweisen***

Harmonie lässt sich auf Dauer nur wahren, wenn die Umgebung berechenbar bleibt. Spontaneität gilt demgegenüber als Schrecken. So ist es zu erklären, warum in asiatischen Kulturen sehr vieles im Leben ritualisiert ist. Man befolgt viele höfliche Rituale je nach Gelegenheit und Status. Diese Rituale verstärken den Sinn für Ordnung und die Vorhersagbarkeit des Verhaltens. Auch Konflikte lassen sich durch formelles Verhalten dämpfen (Verbeugungen, Begrüßungsformeln, Anerkennung des

Gesagten usw.). Konformismus bei Kontakten sorgt für eine gute Atmosphäre (Visitenkartentausch, präzises Programm für Gäste, Tee usw.).

Trotz des enormen Umbruchs herrscht etlicher Konservatismus, z. B. das Bedürfnis nach sozialer Einordnung, Sicherheit, Statusbestätigung, Berechenbarkeit. Wer ein Freund ist, bleibt es lange. Auch ein guter Ruf bleibt lange erhalten. Alte Menschen sind in Asien hoch geehrt und ihr Rat gilt als wertvoll, denn sie bewahren die Weisheit der Vergangenheit. Zudem sind Asiaten sehr geschichtsbewusst. Dem Konservatismus steht der Pragmatismus des Wirtschaftens entgegen, der die Wirtschaftswunder ermöglicht. Gegenüber weniger offensichtlichem Nutzen jedoch ist man weiterhin skeptisch und bevorzugt lieber Althergebrachtes.

### ***Hierarchieorientierung***

Über deutlich sichtbare Hierarchien in Asien wird von allen Beobachtern berichtet: Wer an der Spitze der Delegation kommt, ist Nummer eins; Sitzordnungen sind enorm wichtig; "Geselligkeit", bei der alle gleichermaßen plaudern, herrscht bei Einladungen nicht, sondern der Höchstrangige unter den Anwesenden führt das Wort und hält u.U. Monologe. Ein ausgeprägtes Bewusstsein für Hierarchien ist nicht nur ein entscheidender Mechanismus, der die Harmonie sicherstellt, sondern im Einklang mit diversen philosophischen, teils auch religiösen Systemen gilt Ungleichheit als "natürlich", als selbstverständlich. Die grundlegende Einstellung ist, daß die Menschen nicht gleich an Rang, Status und Autorität sind. Es existieren eine Reihe von Differenzierungskriterien, die von allen akzeptiert werden und die Gesellschaft stabil halten. Dabei gilt:

- Wer höher steht, soll die Bedürfnisse derer, die unter ihm sind, berücksichtigen. Er hat für sie „Fürsorgepflicht“ und schuldet ihnen Schutz, Förderung und Wohlwollen.
- Wer niedriger ist, soll loyal sein. Er schuldet dem Ranghöheren Gehorsam und Unterstützung.

Auch die Sprachen sind weithin hierarchisiert: Es existieren z.B. unterschiedliche Anredeformen, Verben und Substantive, je nach dem, in welcher Richtung man kommuniziert. Wenn man den Status des Gegenüber nicht kennt, weiß man also nicht, wie man mit ihm sprechen soll. Eine "neutrale" Sprache gibt es nicht. Insofern ist auch die Bedeutung von Visitenkarten so groß, denn dann kann man seine Partner erst einschätzen und gebührend ansprechen.

In der Ingroup spielt das Hierarchieprinzip eine ordnende Rolle. Eine wichtige Funktion einer Führungskraft besteht darin, auf die Beziehungen acht zu geben und sich zu vergewissern, dass in der Gruppe Harmonie und Nicht-Konflikt herrschen. Bei Entscheidungen ergänzen sich das Führerprinzip und die einvernehmliche Abstimmung. Vertikalen Beziehungen gegenüber hat man positive Gefühle. So gibt es viele Besprechungen zwischen den Personen der verschiedenen Ränge bzgl. diverser Lebensangelegenheiten. Bei der Herstellung der gruppeninternen Rangordnung wird dabei das Senioritätsprinzip höher gewichtet als die Leistungen der Mitarbeiter.

## Schluss

Dieser Abriss soll eine Einführung in die kulturellen Besonderheiten der für uns wirtschaftlich wichtigen Region Ostasiens darstellen. Um sich auf die Kooperation mit den Besonderheiten eines spezifischen Landes / einer spezifischen Kultur vorzubereiten, sind zusätzlich nähere, länderbezogene Informationen sinnvoll und notwendig.

## Literatur

Thomas, A. (1999). *Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bausteine*. IMS-Beiträge (Heft 10), S. 91-130. Osnabrück: Rasch.

Thomas, A., Kammhuber, S. & Schroll-Machl, S. (Hg.) (2003). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomas, A. & Schenk, E. (2001). *Beruflich in China*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Weggel, O. (1991). *Die Asiaten*. dtv.

## Zur Autorin

### Dr. Sylvia Schroll-Machl

Institut für Interkulturelle Psychologie  
Pfleggasse 15

D- 94469 Deggendorf

Tel: 0991 / 8731

Fax: 0991 / 34 13 17

Mobil: 0049 / 171 / 5 28 27 19

E-Mail: [S.Schroll-Machl.R.Machl@t-online.de](mailto:S.Schroll-Machl.R.Machl@t-online.de)

Internet: <http://www.schroll-machl.de>



**Gründungsjahr:** 1992

### **Fachgebiete und Leistungsangebot:**

Interkulturelle Seminare / Trainings / Workshops / Coaching / Vorträge ...

- **kulturgenerell:**  
Multikulturblick mit Vertiefung der Länder bzw. Regionen, die für die Teilnehmer besonders relevant sind, sowie Reflexion deutscher Selbstverständlichkeiten



- **länderspezifisch:**

Frankreich	Polen	China
Großbritannien	Rumänien	Indien
Italien	Russland	Japan
Spanien	Slowakische Republik	USA
	Tschechische Republik	
	Ungarn	
	Ukraine	

- **Deutschland** für Nicht-Deutsche

- **regionenspezifisch:**

Westeuropa (einschließlich Skandinavien)  
Mittel-und Osteuropa  
Süd- und Ostasien

- **kombinierte** Seminare:

Sie äußern Zielländer/Zielregionen, ich schlage Ihnen eine sinnvolle Clusterung mit länderspezifischer / regionenspezifischer Vertiefung vor.

- **phasenspezifische Ausreiseseminare**

- zur Vorbereitung auf Ihr Zielland vor der Ausreise
- zur Begleitung während des Auslandsaufenthalts
- zur Rückkehr

- **Kompetenzseminare für international Tätige** mit Stammsitz in Deutschland (zu allen oben genannten Ländern/Regionen)

- als Orientierungstraining zu Beginn einer internationalen Kooperation
- als „Feinschliff“-Workshop für Erfahrene

- **bi- und multikulturelle** Seminare (zu allen oben genannten Ländern/Regionen)

- **Skillseminare**

- **Teamseminare** für gemischtkulturelle Teams
- Interkulturelles **Verhandeln**
- Interkulturelles **Projektmanagement**
- Seminare für **Personalfachleute** im internationalen Personalmanagement
- **Frauen** im internationalen Business
- **Offshore-IT-Projekte mit Indien**

## Publizierte Bücher:

Emily Slate & Sylvia Schroll-Machl (2005). *Beruflich in USA*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomas, Alexander, Kinast, Eva & Schroll-Machl, Sylvia (Hg.) (2003<sup>1</sup>, 2005<sup>2</sup>). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Thomas, Alexander, Kammhuber, Stefan & Schroll-Machl, Sylvia (Hg.) (2003<sup>1</sup>, 2005<sup>2</sup>). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schroll-Machl, Sylvia (2003<sup>1</sup>, 2005<sup>2</sup>). *Doing Business with Germans. Their Perception – Our Perception*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schroll-Machl, S. & Nový, I. (2000<sup>1</sup>, 2003<sup>2</sup>, 2005<sup>3</sup>). *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. Mering: Hampp.

Schroll-Machl, S. (2002<sup>1</sup>, 2003<sup>2</sup>). *Die Deutschen – Wir Deutsche. Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schroll-Machl, Sylvia & Novy, Ivan (2003). *Beruflich in Tschechien*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schroll-Machl, S. & Wiskoski, K. (2003). *Interkulturelle Kommunikation im deutsch-polnischen Geschäftsalltag*. Wirtschaftshandbuch Polen, Band 8. FAZ-Institut, Frankfurt.

Schroll-Machl, S. (2001). *Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen. Kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis