

Yvonne Stüdlein

Management von Kulturunterschieden

**Phasenkonzept für
internationale strategische Allianzen**

**Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Martin Hilb**

DeutscherUniversitätsVerlag

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Grundlagen

I	Einleitung.....	3
1	Ausgangslage.....	3
2	Problemstellung.....	6
3	Zielsetzung.....	10
4	Ansatz, Methodik und Gang der Arbeit.....	12
4.1	Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	12
4.2	Forschungsansatz.....	13
4.3	Gang der Arbeit.....	17
II	Begriffsklärung und Erschliessung des Erkenntnisbereiches ...	21
1	Kultur.....	22
1.1	Anthropologisch-soziologische Deutung - Kulturverständnis der interkulturellen Management-Forschung.....	23
1.1.1	Merkmale des Kulturphänomens.....	25
1.1.2	Arbeitsdefinition.....	33
1.2	Kultur im institutionellen Sinne - Klassifikation von Kulturebenen.....	34
1.2.1	Nationale Kultur.....	35
1.2.2	Branchenkultur.....	37
1.2.3	Unternehmenskultur.....	38
1.2.4	Landeskultur vs. Unternehmenskultur.....	40
1.3	Einfluss von Kultur auf die Unternehmung.....	42
1.3.1	Landeskultureller Einfluss - Kulturgebundenheit vs. Kulturneutralität	43
1.3.2	Unternehmenskultureller Einfluss.....	48
1.3.3	Parallelität und Simultaneität - multikulturelle Einflüsse.....	49
1.3.4	Dominanz landeskultureller Einflüsse.....	50
1.4	Kulturunterschiede.....	52
2	Internationale strategische Allianz.....	54
2.1	Zum Begriff und Wesen der internationalen strategischen Allianz.....	54
2.1.1	Arbeitsdefinition.....	54
2.1.2	Merkmale.....	55
2.1.3	Erscheinungsformen.....	57
2.1.4	Form der Internationalisierung.....	59

2.2	Zentrale Aspekte der Bildung und des Managements internationaler strategischer Allianzen.....	60
2.2.1	Motivlage vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklungen.....	60
2.2.2	Generelle Erfolgsvoraussetzungen und Risiken.....	63
2.2.3	Inhärente Schwierigkeiten der Steuerung strategischer Allianzen.....	64
2.3	Interkultureller Charakter der Interaktionen.....	65

Teil B: Kulturelle Perspektive internationaler Allianzen

I	Situation in der Praxis.....	69
1	Probleme mit der interkulturellen Dimension der Zusammenarbeit.....	69
1.1	Kulturunterschiede als unerwarteter Problembereich.....	69
1.2	Konzeptlosigkeit gegenüber erkannten interkulturellen Problemen.....	73
2	Ursachen der Probleme.....	74
2.1	Mangelnde Sensibilität für den Faktor Kultur im Management.....	74
2.2	Geringe Akzeptanz der Kulturthematik.....	79
3	Kulturunterschiede als Grund für das Scheitern von Allianzen?.....	82
4	Situationsbeurteilung und Schlussfolgerung.....	88
II	Relevanz des Faktors Kultur - Theoretische Perspektiven und praktische Konsequenzen.....	91
1	Inhärente Komplexität und Problempotentiale der interkulturellen Interaktion.....	91
1.1	Barrieren der interpersonalen Kommunikation.....	92
1.1.1	Interkulturell bedingte Missverständnisse.....	93
1.1.1.1	Unterschiede in den kommunikativen Dimensionen.....	95
1.1.1.2	Unterschiede in den Kommunikationsprioritäten.....	99
1.1.1.3	Unterschiede in den basalen Annahmen und Werten.....	101
1.1.2	Fundamentale Attributionsfehler.....	101
1.1.3	Stereotype.....	103
1.1.4	Fazit.....	105
1.2	Problemfelder der interpersonalen Zusammenarbeit.....	107
1.2.1	Allgemeine personen- und interaktionsbezogene Problemfelder.....	107
1.2.2	Produktivitätsverluste in Teams.....	111
1.2.3	Probleme in Führungssituationen.....	112
1.3	Besonderheiten der interorganisationalen Kommunikation.....	115

2	Auswirkungen auf das Management strategischer Allianzen und seine Erfolgsfaktoren.....	119
2.1	Steuerung der Allianz.....	119
2.1.1	Folgen grundlegender kulturbedingter Unterschiede.....	119
2.1.2	Erschwerter Prozess der Verhandlung und Konsensfindung.....	121
2.1.3	Behinderung von Lernprozessen.....	122
2.1.4	Erhöhte Konfliktpotentiale und Komplexität der Konfliktabhandlung „	123
2.2	Problemfelder und Erfolgsfaktoren.....	125
2.2.1	Ziele der Partner und Zielsetzung für die Allianz.....	125
2.2.2	Strategische und organisatorische Komplexität.....	127
2.2.2.1	Strategische Komplexität: Kontrolle, Wandel, Flexibilität	127
2.2.2.2	Organisatorische Komplexität: Koordination und Integration ...	130
2.2.3	Entscheidungsfindung.....	133
2.2.4	Kommunikation.....	135
2.2.5	Interpersonale Beziehungsqualität.....	137
2.2.6	Vertrauen.....	140
2.2.7	Untermehrmungskultur.....	142
3	Fazit: Kulturunterschiede als „Störfaktor“.....	143
4	Perspektive-Wechsel: Kulturunterschiede als Quelle von Vorteilen.....	145
4.1	Internationale Allianzen als Arena für kulturelle Synergien	145
4.2	Potentielle Produktivitätsgewinne in Teams.....	148
HI	Konsequenzen für das Management.....	151
1	Berücksichtigung des Faktors Kultur.....	151
1.1	Aufbau interkultureller Kompetenz.....	153
1.1.1.	Affektive Dimension.....	154
1.1.2	Kognitive Dimension.....	157
1.1.3	Verhaltensdimension.....	159
1.1.4	Aufgaben des Managements.....	164
1.2	Förderung kultureller Synergien	167
2	Fazit: Vernachlässigter Erfolgsfaktor.....	169

Teil C: Management von Kulturunterschieden

I	Strategischer Entscheid und Strategieentwicklung.....	179
1	Akzeptanz der Kulturthematik im Management.....	180
1.1	Initiatorfunktion und Sensibilisierungsaufgabe.....	181
1.2	Massnahmen.....	182
2	Generierung von Kulturbewusstheit im Management.....	187
2.1	Dimensionen interkultureller Unterschiede.....	188
2.1.1	Ansatz von KLUCKHOHN/STRODTBECK.....	189
2.1.2	Ansatz von HOFSTEDE.....	191
2.1.3	Beurteilung des Wertes von Kulturdimensionen für das Management...	195
2.2	Kulturelle Selbstbewusstheit.....	197
2.2.1	Bewusstseins- und Wahrnehmungssensibilisierung.....	197
2.2.2	Möglichkeiten zur Erlangung kultureller Selbstbewusstheit.....	199
2.3	Erzieltes Ergebnis: erster Schritt zur interkulturellen Kompetenz.....	202
3	Prüfung der interkulturellen Kooperationsfähigkeit.....	204
3.1	Internationalisierungsstrategie und Grundhaltung.....	204
3.1.1	Internationale Strategie - ethnozentrische Grundhaltung.....	205
3.1.2	Multinationale Strategie - polyzentrische Grundhaltung.....	207
3.1.3	Globale Strategie - geozentrische Grundhaltung.....	208
3.1.4	Transnationale Strategie - synergetische Grundhaltung.....	210
3.2	Interkulturelles Personalmanagement.....	211
3.2.1	Interkulturelle Personalentwicklung.....	213
3.2.2	Personalentwicklungs-Strategie und -Instrumente.....	215
3.3	Unternehmenskultur.....	217
3.3.1	Analyse der Unternehmenskultur.....	218
3.3.2	Beurteilung der Strategieadäquanz.....	220
3.3.3	Kulturentwicklung.....	222
3.4	Erzieltes Ergebnis: Fit zwischen Strategie, Personalmanagement und Unternehmenskultur.....	223
4	Zusammenfassende Betrachtung.....	224
II	Partnerevaluation und Partnerwahl.....	225
1	Notwendigkeit und Bedeutung der kulturbezogenen Partnerevaluation	226
2	Betrachtung der Kultur des potentiellen Partners.....	228
2.1	Landeskultur.....	229
2.2	Unternehmenskultur.....	233
2.3	Erzieltes Ergebnis: zweiter Schritt zur interkulturellen Kompetenz	237

3	Ex-Ante-Betrachtung der Interaktionskonstellation.....	238
3.1	Ausmass potentieller Probleme.....	238
3.1.1	Anzahl und Ebene der Unterschiede.....	238
3.1.2	Kulturelle Distanz.....	239
3.2	Konkrete Problem- und Konfliktpotentiale.....	243
3.3	Erzieltes Ergebnis: dritter Schritt zur interkulturellen Kompetenz.....	244
4	Analyse des kulturellen Fits.....	246
4.1	Bedeutungsinhalte des begrifflichen Konstruktes 'Kulturfit'.....	247
4.1.1	Ähnlichkeit der Kulturen.....	247
4.1.2	Kompatibilität der Kulturen.....	249
4.1.3	Komplementarität der Kulturen.....	250
4.1.4	Fazit: situationsspezifische Beurteilung.....	251
4.2	Ermittlung eines kulturellen Fits oder Misfits.....	252
4.3	Bedeutungeines Ex-Ante-Fits.....	255
4.4	Implikationen möglicher Fit-Ergebnisse.....	257
4.5	Beurteilung der Notwendigkeit eine» Ex-Ante-Fits.....	261
5	Entscheidungsrelevanz der kulturellen Dimension.....	263
5.1	Entscheidung für oder gegen einen potentiellen Partner.....	264
5.2	Wahl zwischen alternativen Partnern.....	266
6	Zusammenfassende Betrachtung.....	267
III	Verhandlung und Kooperationsabkommen.....	269
1	Allianzverhandlungen und der Faktor Kultur - Notwendigkeit und Bedeutung seiner Berücksichtigung.....	270
1.1	Inhärente Komplexität interkultureller Verhandlungen.....	271
1.2	Folgen der Vernachlässigung kultureller Unterschiede.....	273
1.3	Unterstützung von winAvm-Ergebnissen.....	277
1.4	Kulturbewusste Planung der Integration und Zusammenarbeit.....	278
1.5	Fazit: Ziel und Ausgangspunkt eines Managements von Kulturunterschieden.....	279
2	Verhandlungsvorbereitung.....	280
2.1	Antizipation der Verhandlung.....	281
2.2	Planung der Verhandlung.....	285
2.3	Erzieltes Ergebnis: interkulturelle Verhandlungskompetenz.....	287
3	Verhandlungsführung.....	289
3.1	Berücksichtigung kultureller Unterschiede.....	289
3.2	Überbrückung der Unterschiede.....	290
3.3	Moderate Verhaltensanpassung.....	292

3.3.1	Vorteile adaptiven Verhaltens.....	293
3.3.2	Kritische Reflektion substantieller Anpassung.....	294
3.3.3	Handlungsempfehlungen.....	296
3.4	Einbezug der interaktionstheoretischen Perspektive.....	297
3.4.1	Verhaltensmodifikation des Partners.....	298
3.4.2	Berücksichtigung und Entwicklung von „Interkultur-Regeln“.....	299
3.5	Differenzierung situationsadäquater Strategien.....	300
3.5.1	Strategievorschläge von WEISS.....	301
3.5.2	Beizug einer Drittperson.....	304
3.5.2.1	Interkultureller Dolmetscher.....	304
3.5.2.2	Interkultureller Berater.....	306
3.5.2.3	Interkultureller Mittler.....	307
4	Thematisierung der interkulturellen Dimension der Partnerschaft.....	310
5	Kooperationsabkommen.....	312
6	Zusammenfassende Betrachtung.....	315
IV	Integration und Zusammenarbeit.....	317
1	Vorbereitung der Kooperationsträger.....	317
1.1	Personalentwicklung Off-the-Job: interkulturelles Training.....	318
1.1.1	Klassifikation interkultureller Trainingsansätze.....	318
1.1.1.1	Ziele, Inhalte und Methoden.....	318
1.1.1.2	Techniken.....	320
1.1.2	Anforderungen an interkulturelles Training.....	321
1.1.3	Möglichkeiten und Grenzen interkulturellen Trainings.....	325
1.1.4	Evaluation interkulturellen Trainings.....	326
1.2	Personalentwicklung On-the-Job.....	328
2	Kulturgerechte Integration.....	330
2.1	Leitkonzepte.....	331
2.2	Besondere Aspekte der Integration.....	333
3	Unterstützung der Interaktionsprozesse.....	335
3.1	Begleitendes Training.....	335
3.2	Interkulturelles Coaching.....	342
3.3	Schaffung von Interaktionsarenen.....	343
4	Interkulturelles Konfliktmanagement.....	345
4.1	Aufbau eines kooperativen Konfliktmanagements.....	345
4.1.1	Konfliktdefinition.....	345
4.1.2	Grundsätze des kooperativen Konfliktmanagements.....	347
4.1.3	Aufgaben des Konfliktmanagements.....	351

4.2	Konfliktprävention.....	352
4.2.1	Förderung einer interkulturellen Konfliktkompetenz.....	352
4.2.2	Analyse von Warnsignalen.....	354
4.2.3	Aufbau und Pflege von Vertrauen.....	355
4.3	Konfliktbewältigung.....	356
5	Förderung einer Allianzkultur.....	359
5.1	Entstehung einer Allianzkultur.....	360
5.2	Funktionen einer Allianzkultur.....	361
5.3	Ansatzpunkte zur Förderung einer Allianzkultur.....	363
5.3.1	Management-Philosophie der Allianz.....	364
5.3.2	Personalpolitische Massnahmen.....	365
5.3.3	Symbolisches Management.....	366
6	Interkulturelles Lernen auf organisationaler Ebene.....	368
6.1	Organisationales Lernen.....	369
6.1.1	Organisationales Lernen als Veränderung von Handlungstheorien.....	369
6.1.2	Organisationales Lernen als Entwicklung der Wissensbasis.....	371
6.2	Konzeptualisierung interkulturellen organisationalen Lernens.....	372
6.3	Ansatzpunkte zur Förderung interkulturellen Lernens.....	374
6.3.1	Individuelles Lernen.....	374
6.3.1.1	Weiterentwicklung interkultureller Kompetenz.....	375
6.3.1.2	Überwindung von Lernbarrieren.....	376
6.3.1.3	Transfer des individuellen zu organisationalem Lernen.....	378
6.3.2	Lernen im Team.....	379
6.3.3	Vision.....	380
6.3.4	Unternehmenskultur.....	380
6.3.4.1	Verankerung einer Lemorientierung.....	381
6.3.4.2	Aufbrechen von Lernbarrieren.....	381
6.3.5	Struktur.....	382
6.3.6	Kulturelle Synergiezirkel.....	383
7	Zusammenfassende Betrachtung.....	385

Teil D: Schlussbetrachtung

I	Ausblick für das Management.....	389
II	Empfehlungen für die Forschung.....	392
	Literaturverzeichnis.....	395
	Anhang.....	429

