

Robert Münscher

Vertrauensentwicklung im interkulturellen Management

Ein empirischer Beitrag
am Beispiel der deutsch-französischen
Zusammenarbeit

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Torsten M. Kühlmann



RESEARCH

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	XXI
Tabellenverzeichnis.....	XXIII

Einleitung	1
-------------------------	----------

1. Eine Theorie des Einflusses kultureller Differenz auf die Entwicklung von Vertrauen 9

1.1 Vertrauen: Grundlegende Aspekte und Unterscheidungen 9

1.1.1 Ein logisch-grammatikalischer Blick auf Vertrauen.....	10
1.1.1.1 Subjekte und Objekte der Vertrauensrelation	10
1.1.1.2 Intensität und Bewertung der Vertrauensrelation	11
1.1.1.3 Hinsichten des Vertrauens – die dritte Stelle der Vertrauensrelation.....	11
1.1.2 Die Definition von Vertrauen	12
1.1.2.1 Kognitives vs. verhaltensbezogenes Verständnis der Vertrauensrelation.....	12
1.1.2.2 Grundlegende begriffliche Voraussetzungen für Vertrauen	13
1.1.2.3 Bezüge zu weiteren zur Vertrauensdefinition herangezogenen Aspekten	14
1.1.2.4 Definition von Vertrauen	16
1.1.3 Die Wirkung von Vertrauen	17
1.1.3.1 Vorteile oder positive Konsequenzen von Vertrauen	17
1.1.3.2 Nachteile oder negative Konsequenzen von Vertrauen.....	19
1.1.3.3 In welchem Umfeld ist Vertrauen vorteilhaft?	20
1.1.4 Die Entwicklung von Vertrauen.....	22
1.1.4.1 Das grundlegende Dilemma des Vertrauens	22
1.1.4.2 Die erkenntnistheoretische Asymmetrie der Vertrauenseinschätzung	23
1.1.4.3 Vertrauensfaktoren und Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit.....	23

1.2 Orientierung in der einschlägigen Forschungsliteratur..... 24

1.2.1 Disziplinen und Herangehensweisen der Vertrauensforschung.....	24
1.2.1.1 Vertrauen als Aspekt des Individuums	26
1.2.1.2 Vertrauen als Interaktionsphänomen	26
1.2.1.3 Vertrauen als sozialer Mechanismus	28
1.2.1.4 Zusammenfassung und Einordnung der Arbeit	28
1.2.2 Kulturvergleichende und interkulturelle Forschung	29
1.2.2.1 Ursprünge der interkulturellen Managementforschung	29
1.2.2.2 Entwicklung und Herausforderungen des kulturvergleichenden Paradigmas.....	30
1.2.2.3 Ergänzung durch das interkulturelle Paradigma.....	32
1.2.3 Interkulturelle Vertrauensforschung	33
1.2.3.1 Stand der Theoriebildung	35

1.2.3.2	Empirisch-methodische Ansätze	36
1.2.3.3	Thematische Zusammenhänge	37
1.2.3.4	Betrachtete Kulturbeziehungen.....	38
1.2.4	Kritik der interkulturellen Vertrauensforschung.....	39
1.2.4.1	Bedarf an ausdifferenzierter Theoriebildung	39
1.2.4.2	Eingeschränkte kulturübergreifende Gültigkeit des Forschungsstands.....	40
1.2.4.3	Bedarf an grundlegenden emisch-interkulturellen Ansätzen.....	40
1.2.4.4	Zusammenfassung	41
1.3	Ein Modell des Einflusses kultureller Differenz auf die Vertrauensentwicklung	41
1.3.1	Vertrauensbildung und Kulturunterschiede der Vertrauensfaktorgewichtung	42
1.3.1.1	Die Gewichtung von Vertrauensfaktoren	42
1.3.1.2	Unterschiedliche Faktorgewichtung am Beispiel Pünktlichkeit.....	43
1.3.1.3	Generalisierungsprozesse des Vertrauens.....	44
1.3.1.4	Zusammenfassung: Kulturunterschiede der Vertrauensfaktorgewichtung	45
1.3.2	Verhaltensinterpretation und Kulturunterschiede der Vertrauensfaktordiagnose	46
1.3.2.1	Die Diagnose von Vertrauensfaktoren.....	46
1.3.2.2	Unterschiedliche Faktordiagnose am Beispiel Pünktlichkeit.....	48
1.3.2.3	Zusammenfassung: Kulturunterschiede der Vertrauensfaktordiagnose	49
1.3.3	Überblick des Gesamtmodells und Visualisierung einzelner Aspekte	50
1.3.3.1	Gesamtmodell.....	50
1.3.3.2	Faktordiagnose.....	51
1.3.3.3	Vertrauensüberzeugungen und vertrauensvolles Handeln.....	51
1.3.3.4	Vertrauenshinsichten und Prozesse der Vertrauensgeneralisierung	52
1.4	Theoretische Fundierung des Modells	55
1.4.1	Die Theorie der Vertrauenssignalisierung.....	55
1.4.1.1	Interpretationsprozesse der Verhaltenseinschätzung.....	56
1.4.1.2	Vertrauenssignalisierung nach Bacharach und Gambetta	57
1.4.2	Die Theorie der Vertrauensgeneralisierung.....	59
1.4.2.1	Vertrauenshinsichten – die dritte Stelle der Vertrauensrelation	60
1.4.2.2	Übersicht der Diskussion um Vertrauensbedingungen	62
1.4.2.3	Nutzen einer differenzierteren Betrachtung des Spektrums der Vertrauensfaktoren.....	63
1.4.2.4	Kognitive Prozesse der Vertrauensgeneralisierung.....	64
1.4.2.5	Die Funktion von Generalisierungsprozessen.....	70
1.4.3	Bedeutung und Einfluss kultureller Unterschiede	72
1.4.3.1	Der Kulturbegriff in der Managementforschung	72
1.4.3.2	Die Theorie der kulturellen kognitiven Rahmen.....	73
1.4.3.3	Kulturelle Prägung und die implizite Vertrauentheorie.....	75
1.4.3.4	Die Reichweite des Einflusses kultureller Prägungen	76
1.4.3.5	Fazit: Kulturelle Prägung und Vertrauensentwicklung	77
1.5	Die Gefahr kultureller Vertrauensmissverständnisse	77
1.5.1	Das Konzept des Vertrauensmissverständnisses.....	78
1.5.1.1	Was ist ein Vertrauensmissverständnis?	78
1.5.1.2	Positive und negative Vertrauensmissverständnisse	79
1.5.2	Theoretische Rekonstruktion von Vertrauensmissverständnissen	81

1.5.2.1	Unterschiedliche Gründe für ungerechtfertigte Vertrauensüberzeugungen	81
1.5.2.2	Vertrauensbetrug und gefälschte Vertrauensindikatoren	81
1.5.2.3	Übertragung der Argumentation auf Vertrauensmissverständnisse	83
1.5.3	Die doppelte Unbewusstheit der interkulturellen Vertrauenseinschätzung... ..	85
1.5.3.1	Der implizite Charakter von Vertrauenseinschätzungen	85
1.5.3.2	Der unbewusste Charakter kultureller Prägungen	86
1.6	Zusammenfassung und Forschungsfragen	87
1.6.1	Zusammenfassender Überblick.....	87
1.6.2	Formulierung der Forschungsfragen.....	88
2	Die Studie: Ein Ansatz der interkulturellen Vertrauensforschung	89
2.1	Forschungsdesign	89
2.1.1	Sozialwissenschaftliche Zugänge und Forschungstechniken	89
2.1.2	Methodische Präzisierung der Forschungsfragen.....	91
2.1.2.1	Forschungsfrage-1: explorativ mit qualitativer Auswertung	91
2.1.2.2	Forschungsfrage-2: explorativ mit quantitativer Auswertung	93
2.1.2.3	Forschungsfrage-3: explorativ mit qualitativer Auswertung	94
2.1.2.4	Zusammenfassender Überblick	94
2.1.3	Spezifizierung des verwendeten Mixed-Methods-Designs	95
2.1.3.1	Varianten sozialwissenschaftlicher Mixed-Methods-Designs	95
2.1.3.2	Das verwendete Mixed-Methods-Design	97
2.1.4	Untersuchte Kulturbeziehung und Untersuchungsteilnehmer	98
2.1.4.1	Deutsch-französische Geschäftsbeziehungen	98
2.1.4.2	Auswahlkriterien für die Untersuchungsteilnehmer	101
2.1.5	Teilgruppenbildung für ein 2x2 quasi-experimentelles Design	102
2.1.5.1	Nachteile eines rein mono-kulturellen Kulturvergleichs	102
2.1.5.2	Nachteile eines rein inter-kulturellen Kulturvergleichs.....	102
2.1.5.3	Die Lösung: 2x2 Design mit mono- und bi-kulturellen Gruppen	103
2.1.6	Implikationen für die Sampling-Strategie	104
2.1.6.1	Stichprobenvalidität und Verallgemeinerungsansprüche	105
2.1.6.2	Erstes Sampling-Dilemma: Heterogenität vs. Homogenität	107
2.1.6.3	Zweites Sampling-Dilemma: Kleine Stichprobe vs. große Stichprobe	109
2.1.6.4	Drittes Sampling-Dilemma: Zugang vs. Randomisierung.....	110
2.1.7	Interviews als Erhebungsinstrument	110
2.1.7.1	Qualitativ-explorative Erhebungsmethoden der Vertrauensforschung	110
2.1.7.2	Vorteile offener Interviews im Sinne der Studie	111
2.1.7.3	Zur Aussagekraft von Interviewdaten im Sinne der Studie	112
2.1.8	Entwicklung der Interviewmethodik	113
2.1.8.1	Methodische Schwierigkeiten des Zugangs zu Vertrauen in Interviews.....	113
2.1.8.2	Interviewtechniken zur Erhebung realer Erlebnisse.....	115
2.1.8.3	Erwartbare Daten und Auswertungsoptionen.....	116
2.1.8.4	Entwicklung der Interviewleitfragen.....	117
2.1.8.5	Gesprächstechniken zur Förderung der Erinnerungsleistung	120
2.1.8.6	Gesprächstechniken zur Minimierung von Interviewereffekten.....	123
2.1.8.7	Sicherung der kulturübergreifenden Erhebungsäquivalenz	126

2.1.8.8	Zusammenfassender Überblick und Vorteile der Interviewmethodik.....	127
2.1.9	Auswertungsmethoden.....	129
2.1.9.1	Verfahren zur Auswertung unstrukturierter Interviewdaten.....	129
2.1.9.2	Kombination unterschiedlicher Auswertungsverfahren zur Beantwortung der drei Forschungsfragen.....	131
2.1.10	Zur Anwendung von Gütekriterien.....	131
2.1.10.1	Kriterien für die Einschätzung wissenschaftlicher Qualität.....	131
2.1.10.2	Qualitätskriterien für Mixed-Methods-Designs.....	132
2.2	Datenerhebung.....	132
2.2.1	Vorstudie zum Test der Interviewmethodik.....	133
2.2.2	Rekrutierung der Interviewteilnehmer und Ablauf der Interviews.....	133
2.2.3	Beschreibung der Stichprobe.....	134
2.2.3.1	Eckdaten der Stichprobe.....	134
2.2.3.2	Kontrolle der Variablen Unternehmenskultur, Branche & Sektor...	134
2.2.3.3	Zur Repräsentativität der Stichprobe.....	136
2.2.3.4	Operationalisierung des Teilgruppendesigns.....	138
2.2.3.5	Kontrolle der Variablen Geschlecht und Altersklasse.....	139
2.2.4	Einschätzung der Qualität von Datenerhebung und Stichprobe.....	140
2.2.4.1	Qualität von Stichprobenbildung und Stichprobe.....	140
2.2.4.2	Qualität der Datenerhebung.....	141
2.3	Datenauswertung.....	141
2.3.1	Übersicht.....	141
2.3.2	Vorbereitung-1: Von den Audioaufnahmen zu den Analyseeinheiten.....	143
2.3.2.1	Transkription, Korrektur und Klärung.....	143
2.3.2.2	Strukturierung der Transkripte.....	144
2.3.2.3	Identifikation der Analyseeinheiten.....	147
2.3.3	Auswertung-1: Induktive Bestimmung der Vertrauensfaktoren.....	148
2.3.3.1	Ablaufmodell.....	148
2.3.3.2	Überblick der Herangehensweise und Methodik.....	149
2.3.3.3	Ziele und Vorgehen bei Entwicklungsstart.....	150
2.3.3.4	Entwicklung der mono-kulturellen Kategorien.....	151
2.3.3.5	Entwicklung der inter-kulturelle Kategorien.....	153
2.3.3.6	Endüberarbeitung und Umfang des endgültigen Kategoriensystems.....	153
2.3.4	Vorbereitung-2: Kodierung der Falldarstellungen.....	154
2.3.4.1	Zum Prinzip der Kodierung.....	154
2.3.4.2	Vorgehen zur Kodierung der Interviewtranskripte.....	155
2.3.5	Auswertung-2: Statistische Analyse der Kodierungshäufigkeiten.....	156
2.3.5.1	Bestimmung signifikanter Unterschiede.....	156
2.3.5.2	Auswertungsschema für die Ergebnisse.....	157
2.3.6	Vorbereitung-3: Kodierung der Kommentarstellen.....	157
2.3.6.1	Kodierung von Unterschieds- und Verhaltenskommentaren.....	158
2.3.6.2	Bestimmung interkultureller Vertrauensmaßnahmen.....	159
2.3.7	Auswertung-3: Induktive Bestimmung vertrauensrelevanter Unterschiedsbereiche.....	160
2.3.7.1	Ablaufmodell.....	160
2.3.7.2	Kategorienbildung: Bestimmung vertrauensrelevanter Unterschiedsbereiche.....	160
2.3.7.3	Differenzierung: Unterschiedsbereiche und Erklärungskonzepte...	162
2.3.7.4	Identifikation kultureller Vertrauensmissverständnisse.....	163

2.3.8	Einschätzung der Qualität der Datenauswertung	165
2.3.8.1	Vorbemerkung zu Interkodierer-Reliabilitätstests	165
2.3.8.2	Einheitenidentifikationstest.....	166
2.3.8.3	Vorgehensregeln für die induktive Kategorienentwicklung	166
2.3.8.4	Semantische Validität des Kategoriensystems	167
2.3.8.5	Kodierungstest als zweiter Interkodierer-Reliabilitätstest	168
2.3.8.6	Bestimmung vertrauensrelevanter Unterschiedsbereiche	171
2.3.9	Verallgemeinerungsansprüche	172
2.3.9.1	System der Vertrauensfaktoren.....	172
2.3.9.2	Vertrauensrelevante Kulturunterschiede	173
2.3.9.3	Typen kultureller Vertrauensmissverständnisse	176

3. Vertrauensfaktoren im Management177

3.1 Einführung in das System der Vertrauensfaktoren.....178

3.1.1	Definition der Vertrauensfaktoren	178
3.1.1.1	Vertrauensrelevante Informationen über einen Partner	178
3.1.1.2	Die unterschiedlichen Perspektiven auf Vertrauensfaktoren	178
3.1.1.3	Positiv und negativ definierte Vertrauensfaktoren	179
3.1.2	Detaillierungsgrad der Vertrauensfaktoren.....	179
3.1.2.1	Fehlendes Differenzierungsniveau bisheriger Beiträge.....	179
3.1.2.2	Handlungsnaher Benennung und Definition der Vertrauensfaktoren.....	180
3.1.3	Gruppierung der Vertrauensfaktoren in Handlungsfelder	181
3.1.4	Darstellungsschema der Vertrauensfaktoren in diesem Kapitel	183

3.2 Aufgabenbezogene Vertrauensfaktoren184

3.2.1	Umgang mit Absprachen / Regeln	184
3.2.1.1	Absprachen treffen / Regeln vereinbaren (VF-1.1)	185
3.2.1.2	Zusagen einhalten (VF-1.2)	186
3.2.1.3	Bei Nicht-Einhalten von Zusagen informieren (VF-1.3)	187
3.2.1.4	Absprachen / Regeln flexibel handhaben (VF-1.4)	188
3.2.1.5	Diskussion	189
3.2.2	Weitergabe von Informationen	189
3.2.2.1	An Wissen teilhaben lassen (VF-2.1).....	190
3.2.2.2	Mitdenken und individuell informieren (VF-2.2).....	191
3.2.2.3	Informationen vertraulich behandeln (VF-2.3).....	192
3.2.2.4	Informationen nicht ausnutzen (VF-2.4).....	195
3.2.2.5	Diskussion	196
3.2.3	Umgang mit Anweisungen / Aufforderungen.....	197
3.2.3.1	Anweisungen / Aufforderungen umsetzen (VF-3.1).....	197
3.2.3.2	Selbständig arbeiten (VF-3.2).....	199
3.2.3.3	Regelmäßig berichten (VF-3.3)	199
3.2.3.4	Bei kritischen Problemen informieren (VF-3.4)	200
3.2.3.5	Freiheit lassen / Zuständigkeiten übertragen (VF-3.5)	201
3.2.3.6	Diskussion	202
3.2.4	Bewältigung von Aufgaben	202
3.2.4.1	Kompetent sein / sich auskennen (VF-4.1).....	203
3.2.4.2	Qualitativ hochwertige Arbeit machen (VF-4.2).....	203
3.2.4.3	Ergebnisse liefern (VF-4.3)	204
3.2.4.4	Arbeitseinsatz / Motivation zeigen (VF-4.4)	204
3.2.4.5	Organisiert und klar vorgehen (VF-4.5)	205

3.2.4.6	Taktisch / strategisch vorgehen (VF-4.6)	206
3.2.4.7	Initiative und Kreativität zeigen (VF-4.7)	207
3.2.4.8	Diskussion	208
3.2.5	Umgang mit Konflikten / Schwierigkeiten	208
3.2.5.1	Konflikte offen und proaktiv managen (VF-5.1)	210
3.2.5.2	Eigeninteressen zurückstellen (VF-5.2)	211
3.2.5.3	In Diskussionen sachlich bleiben (VF-5.3)	212
3.2.5.4	Fehler / Schwächen eingestehen (VF-5.4)	213
3.2.5.5	Auf Fehler / Defizite hinweisen (VF-5.5)	214
3.2.5.6	Gegen Widerstand zu seiner Überzeugung stehen (VF-5.6)	215
3.2.5.7	Entschieden und selbstbewusst auftreten (VF-5.7)	216
3.2.5.8	Diskussion	216
3.3	Beziehungsbezogene Vertrauensfaktoren	217
3.3.1	Beziehungsaufbau / Beziehungspflege	218
3.3.1.1	Kontakt pflegen / viel kommunizieren (VF-6.1)	219
3.3.1.2	Privates erzählen (VF-6.2)	220
3.3.1.3	Sich privat treffen (VF-6.3)	222
3.3.1.4	Teamgeist / gemeinsame Ziele entwickeln (VF-6.4)	223
3.3.1.5	Freundlich und aufgeschlossen sein (VF-6.5)	223
3.3.1.6	Locker sein / Humor haben (VF-6.6)	224
3.3.1.7	Diskussion	225
3.3.2	Aufdeckung von Relationship Fit	225
3.3.2.1	Sympathie / affektive Übereinstimmung (VF-7.1)	227
3.3.2.2	Private / biographische Gemeinsamkeiten (VF-7.2)	228
3.3.2.3	Einigkeit / Ähnlichkeit im Denken/Vorgehen (VF-7.3)	229
3.3.2.4	Diskussion	232
3.3.3	Respektvoller Umgang / Facework	233
3.3.3.1	Respekt und Interesse zeigen (VF-8.1)	234
3.3.3.2	Kritik / Widerspruch höflich-indirekt äußern (VF-8.2)	239
3.3.3.3	Bescheiden auftreten / nicht angeben (VF-8.3)	240
3.3.3.4	Zuständigkeiten respektieren (VF-8.4)	241
3.3.3.5	In Entscheidungen einbeziehen (VF-8.5)	242
3.3.3.6	Diskussion	244
3.3.4	Fairplay in der Zusammenarbeit	245
3.3.4.1	Ziele / Einschätzungen offenlegen (VF-9.1)	246
3.3.4.2	Nichts vortäuschen (VF-9.2)	249
3.3.4.3	Die Zusammenarbeit ernst nehmen (VF-9.3)	255
3.3.4.4	Anerkennung / Belohnungen fair verteilen (VF-9.4)	256
3.3.4.5	Anständig / korrekt handeln (VF-9.5)	257
3.3.4.6	Diskussion	259
3.3.5	Kooperatives Verhalten	261
3.3.5.1	Entgegenkommen / disponibel sein (VF-10.1)	261
3.3.5.2	Schnell reagieren bei Anfragen / Bitten (VF-10.2)	262
3.3.5.3	Helfen / Rat geben (VF-10.3)	263
3.3.5.4	Sich loyal verhalten (VF-10.4)	265
3.3.5.5	Diskussion	267

3.4 Interkulturelle Vertrauensfaktoren	267
3.4.1 Umgang mit kultureller Differenz	268
3.4.1.1 Kulturelle Differenz akzeptieren (VF-11.1)	269
3.4.1.2 Anpassungsbereitschaft zeigen (VF-11.2)	270
3.4.1.3 Fremdsprache beherrschen / anwenden (VF-11.3)	271
3.4.1.4 Fremdkulturinteresse/-wissen zeigen (VF-11.4)	272
3.4.1.5 Kulturelle Tabus respektieren (VF-11.5)	272
3.4.1.6 Eigene Arbeitsweisen/-werte erläutern (VF-11.6)	273
3.4.1.7 Interkulturelle Unterstützung leisten (VF-11.7)	274
3.4.1.8 Nationale Interessen zurückstellen (VF-11.8)	275
3.4.1.9 Diskussion	276
3.4.2 Verhalten in Bezug auf Stereotype	278
3.4.2.1 Positivem Fremdbild entsprechen (VF-12.1)	278
3.4.2.2 Negativem Fremdbild nicht entsprechen (VF-11.2)	279
3.4.2.3 Diskussion	280
3.5 Tabellarischer Überblick des Systems der Vertrauensfaktoren	281
3.6 Weitere Einflussfaktoren auf Vertrauen	283
3.6.1 Rahmenbedingungen der Vertrauenseinschätzung	283
3.6.2 Die Rolle von Reziprozität	285
3.6.3 Einflussfaktoren der Situation	286
3.7 Fazit: Überwindung der Mehrdeutigkeiten	287
4. Kulturunterschiede der Gewichtung von Vertrauensfaktoren	291
4.1 Gesamtüberblick der Ergebnisse	293
4.1.1 Ergebnisse der Teilgruppenvergleiche	293
4.1.2 Gesamtkodierungshäufigkeiten und Rangliste	296
4.2 Einzelergebnisse und Diskussion	299
4.2.1 Umgang mit Absprachen / Regeln	301
4.2.2 Weitergabe von Informationen	304
4.2.3 Umgang mit Anweisungen / Aufforderungen	305
4.2.4 Bewältigung von Aufgaben	306
4.2.5 Umgang mit Konflikten und Schwierigkeiten	310
4.2.6 Beziehungsaufbau / Beziehungspflege	311
4.2.7 Aufdeckung von Relationship Fit	314
4.2.8 Respektvoller Umgang / Facework	314
4.2.9 Fairplay in der Zusammenarbeit	317
4.2.10 Kooperatives Verhalten	318
4.2.11 Interkulturelle Vertrauensfaktoren	319
4.3 Zusammenfassung	320
4.3.1 Übersicht der wesentlichen Ergebnisse	320
4.3.2 Abschließende Überlegung zum Stellenwert der Ergebnisse	322

5. Kulturunterschiede der Diagnose von Vertrauensfaktoren	325
5.1 Umgang mit Absprachen und Regeln	329
5.1.1 Stellenwert und Verbindlichkeit von Absprachen [KU-01]	329
5.1.1.1 Argumentation	329
5.1.1.2 Zitate	331
5.1.1.3 Vertrauensmissverständnisse	335
5.1.1.4 Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen.....	337
5.1.2 Kommunikation beim Treffen von Absprachen [KU-02].....	338
5.1.2.1 Argumentation	338
5.1.2.2 Zitate	339
5.1.2.3 Vertrauensmissverständnisse	340
5.1.3 Einfluss von Hierarchieorientierung auf Absprachen [KU-03]	341
5.1.3.1 Argumentation	341
5.1.3.2 Zitate	343
5.1.3.3 Vertrauensmissverständnisse	344
5.2 Weitergabe von Informationen	345
5.2.1 Relevanzbereich von Informationen [KU-04].....	345
5.2.1.1 Argumentation	345
5.2.1.2 Zitate	347
5.2.1.3 Vertrauensmissverständnisse	350
5.3 Umgang mit Anweisungen / Aufforderungen	352
5.3.1 Detaillierungsgrad von Anweisungen [KU-05]	353
5.3.1.1 Argumentation: Detaillierungsgrad der Formulierung von Anweisungen.....	354
5.3.1.2 Zitate	356
5.3.1.3 Vertrauensmissverständnisse	358
5.3.1.4 Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen.....	359
5.3.1.5 Argumentation: Detaillierungsgrad der Erwartungen bei Anweisungen.....	359
5.3.1.6 Zitate	360
5.3.1.7 Vertrauensmissverständnisse	361
5.3.2 Kommunikation beim selbständigen Arbeiten [KU-06]	361
5.3.2.1 Argumentation: Selbständiges Arbeiten in der Führungsrelation... 5.3.2.2 Zitate	361
5.3.2.3 Vertrauensmissverständnisse	363
5.3.2.4 Argumentation: Selbständiges Arbeiten in der Dienstleisterrelation	365
5.3.2.5 Zitate	366
5.3.2.6 Vertrauensmissverständnisse	367
5.3.2.7 Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen.....	368
5.4 Bewältigung von Aufgaben	369
5.4.1 Gewichtung von Prozessen und Ergebnissen [KU-07]	369
5.4.1.1 Argumentation: Planung, Prozesse und Ergebnisse	370
5.4.1.2 Zitate	371
5.4.1.3 Vertrauensmissverständnisse	373
5.4.1.4 Argumentation: Bewertung von taktisch-strategischem Vorgehen.....	375
5.4.1.5 Zitate	376
5.4.1.6 Vertrauensmissverständnisse	378
5.4.1.7 Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen.....	379

5.4.2	Horizont für kreative Mitarbeit [KU-08].....	379
5.4.2.1	Argumentation	379
5.4.2.2	Zitate	380
5.4.2.3	Vertrauensmissverständnisse	381
5.4.2.4	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen	382
5.4.3	Organisation des Vorgehens / Zeitmanagement [KU-09]	382
5.4.3.1	Argumentation	382
5.4.3.2	Zitate	384
5.4.3.3	Vertrauensmissverständnisse	385
5.4.3.4	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen	387
5.5	Umgang mit Konflikten und Schwierigkeiten	387
5.5.1	Konfliktmanagement: Herangehensweise und Emotionalität [KU-10]	389
5.5.1.1	Argumentation: Herangehensweise an Konflikte	389
5.5.1.2	Zitate	390
5.5.1.3	Vertrauensmissverständnisse	391
5.5.1.4	Argumentation: Emotionalität in Auseinandersetzungen	392
5.5.1.5	Zitate	392
5.5.1.6	Vertrauensmissverständnisse	393
5.5.1.7	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen	393
5.6	Beziehungsaufbau und Beziehungspflege	394
5.6.1	Beziehungsentwicklung [KU-11]	396
5.6.1.1	Argumentation	396
5.6.1.2	Zitate	398
5.6.1.3	Vertrauensmissverständnisse	402
5.6.1.4	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen	403
5.6.2	Private Dimension der Beziehung [KU-12]	404
5.6.2.1	Argumentation	404
5.6.2.2	Zitate	409
5.6.2.3	Vertrauensmissverständnisse	411
5.6.2.4	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen	413
5.6.3	Humor: Lockerheitseindruck und unverstandene Ironie [KU-13].....	413
5.6.3.1	Argumentation	413
5.6.3.2	Zitate	414
5.6.3.3	Vertrauensmissverständnisse	416
5.6.3.4	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen	417
5.7	Aufdeckung von Relationship Fit	417
5.7.1	Camarades de promotion: Alumni derselben Grande Ecole [KU-14]	418
5.7.1.1	Argumentation	418
5.7.1.2	Zitate	419
5.7.1.3	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen	420
5.7.2	Wahrgenommene Unterschiedlichkeit der Herangehensweise [KU-15].....	421
5.7.2.1	Argumentation	421
5.7.2.2	Zitate	421
5.7.2.3	Vertrauensmissverständnisse	422
5.8	Respektvoller Umgang / Facework	424
5.8.1	Äußern von Kritik und Widerspruch [KU-16]	425
5.8.1.1	Argumentation	425
5.8.1.2	Zitate	432
5.8.1.3	Vertrauensmissverständnisse	435
5.8.1.4	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen	437

5.8.2	Respektieren von Zuständigkeiten [KU-17]	438
5.8.2.1	Argumentation	438
5.8.2.2	Zitate	440
5.8.2.3	Vertrauensmissverständnisse	441
5.8.2.4	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen	443
5.8.3	Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse [KU-18]	444
5.8.3.1	Argumentation	444
5.8.3.2	Zitate	445
5.8.3.3	Vertrauensmissverständnisse	448
5.9	Fairplay in der Zusammenarbeit	449
5.9.1	Äußern von Zielen und Absichten [KU-19].....	450
5.9.1.1	Argumentation	450
5.9.1.2	Zitate	451
5.9.1.3	Vertrauensmissverständnisse	453
5.9.1.4	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen.....	455
5.10	Kooperatives Verhalten.....	456
5.10.1	Loyalität gegenüber beruflichen Partnern [KU-20].....	456
5.10.1.1	Zitate	457
5.10.2	Reaktionsgeschwindigkeit bei Anfragen / Bitten [KU-21].....	457
5.10.2.1	Argumentation	457
5.10.2.2	Zitate	458
5.10.2.3	Interkulturelle Vertrauensmaßnahmen.....	460
5.11	Tabellarische Übersicht der Unterschiedsbereiche	461
6.	Zusammenfassende Diskussion	465
6.1	Theoretischer Beitrag	465
6.1.1	Theoretische Modellbildung zum Einfluss kultureller Differenz auf die Vertrauensentwicklung	466
6.1.2	Empirische Bestimmung weiterer Beschreibungskategorien	468
6.2	Empirische Ergebnisse	469
6.2.1	Spektrum der Vertrauensfaktoren im Management	469
6.2.2	Kulturunterschiede der Gewichtung von Vertrauensfaktoren	472
6.2.3	Kulturunterschiede der Diagnose von Vertrauensfaktoren.....	474
6.3	Zusammenführung der Ergebnisse der Einzelauswertungen	476
6.3.1	Systematik der Bezüge zwischen den Teilergebnissen	476
6.3.2	Exemplarische Diskussion am Beispiel von Absprachen und Respekt.....	477
6.3.2.1	Bsp.1: Handlungsfeld <Umgang mit Absprachen / Regeln>	477
6.3.2.2	Bsp.2: Handlungsfeld <Respektvoller Umgang / Facework>	480
6.3.3	Gesamtübersicht	482

6.4 Anknüpfungspunkte für weitere Forschung	488
6.4.1 Grenzen und Erweiterungsfähigkeit des theoretischen Modells	488
6.4.2 Spezifität und Weiterentwicklungsoptionen des Kategoriensystems	489
6.4.3 Exploratives Interesse und konfirmatorische Anschlussforschung	489
6.5 Nutzen der Ergebnisse in der Personalentwicklung.....	490
6.5.1 Resümee des Anwendungsbezugs der Arbeit und der Ergebnisse.....	491
6.5.2 Differenzierung der Anwendungskontexte im Unternehmen	492
6.5.2.1 Vertrauen, Kultur und Personalentwicklung	492
6.5.2.2 Vertrauen, Kultur und Organisationsentwicklung	493
6.5.3 Tabuthema Vertrauen und Relationship Management.....	494
6.5.4 Interkulturelles Relationship-Management-Training	496
6.6 Abschließende Einschätzung.....	503
Literaturverzeichnis	505
Anhang	535