

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

<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
-------------------------	----------

## **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
<b>1.3</b>	<b>Ein Modell des Einflusses kultureller Differenz auf die Vertrauensentwicklung ....</b>	<b>41</b>
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
<b>1.4</b>	<b>Theoretische Fundierung des Modells .....</b>	<b>55</b>
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 Vertrauensstheorie.....	75
1.4.3.4	Die Reichweite des Einflusses kultureller Prägungen .....	76
1.4.3.5	Fazit: Kulturelle Prägung und Vertrauensentwicklung .....	77
<b>1.5</b>	<b>Die Gefahr kultureller Vertrauensmissverständnisse .....</b>	<b>77</b>
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
<b>1.6</b>	<b>Zusammenfassung und Forschungsfragen .....</b>	<b>87</b>
1.6.1	Zusammenfassender Überblick.....	87
1.6.2	Formulierung der Forschungsfragen.....	88
<b>2</b>	<b>Die Studie: Ein Ansatz der interkulturellen Vertrauensforschung .....</b>	<b>89</b>
<b>2.1</b>	<b>Forschungsdesign .....</b>	<b>89</b>
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
<b>2.2</b>	<b>Datenerhebung.....</b>	<b>132</b>
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
<b>2.3</b>	<b>Datenauswertung.....</b>	<b>141</b>
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 Management .....177

#### 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 Vertrauensfaktoren .....184

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
<b>3.3</b>	<b>Beziehungsbezogene Vertrauensfaktoren</b>	<b>217</b>
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

<b>3.4 Interkulturelle Vertrauensfaktoren .....</b>	<b>267</b>
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
<b>3.5 Tabellarischer Überblick des Systems der Vertrauensfaktoren .....</b>	<b>281</b>
<b>3.6 Weitere Einflussfaktoren auf Vertrauen .....</b>	<b>283</b>
3.6.1 Rahmenbedingungen der Vertrauenseinschätzung .....	283
3.6.2 Die Rolle von Reziprozität .....	285
3.6.3 Einflussfaktoren der Situation .....	286
<b>3.7 Fazit: Überwindung der Mehrdeutigkeiten .....</b>	<b>287</b>
<b>4. Kulturunterschiede der Gewichtung von Vertrauensfaktoren .....</b>	<b>291</b>
<b>4.1 Gesamtüberblick der Ergebnisse .....</b>	<b>293</b>
4.1.1 Ergebnisse der Teilgruppenvergleiche .....	293
4.1.2 Gesamtkodierungshäufigkeiten und Rangliste .....	296
<b>4.2 Einzelergebnisse und Diskussion .....</b>	<b>299</b>
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
<b>4.3 Zusammenfassung .....</b>	<b>320</b>
4.3.1 Übersicht der wesentlichen Ergebnisse .....	320
4.3.2 Abschließende Überlegung zum Stellenwert der Ergebnisse .....	322



<b>5. Kulturunterschiede der Diagnose von Vertrauensfaktoren</b> .....	<b>325</b>
<b>5.1 Umgang mit Absprachen und Regeln</b> .....	<b>329</b>
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
<b>5.2 Weitergabe von Informationen</b> .....	<b>345</b>
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
<b>5.3 Umgang mit Anweisungen / Aufforderungen</b> .....	<b>352</b>
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
<b>5.4 Bewältigung von Aufgaben</b> .....	<b>369</b>
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
<b>5.5</b>	<b>Umgang mit Konflikten und Schwierigkeiten .....</b>	<b>387</b>
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
<b>5.6</b>	<b>Beziehungsaufbau und Beziehungspflege .....</b>	<b>394</b>
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
<b>5.7</b>	<b>Aufdeckung von Relationship Fit .....</b>	<b>417</b>
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
<b>5.8</b>	<b>Respektvoller Umgang / Facework .....</b>	<b>424</b>
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
<b>5.9</b>	<b>Fairplay in der Zusammenarbeit .....</b>	<b>449</b>
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
<b>5.10</b>	<b>Kooperatives Verhalten.....</b>	<b>456</b>
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
<b>5.11</b>	<b>Tabellarische Übersicht der Unterschiedsbereiche .....</b>	<b>461</b>
<b>6.</b>	<b>Zusammenfassende Diskussion .....</b>	<b>465</b>
<b>6.1</b>	<b>Theoretischer Beitrag .....</b>	<b>465</b>
6.1.1	Theoretische Modellbildung zum Einfluss kultureller Differenz auf die Vertrauensentwicklung .....	466
6.1.2	Empirische Bestimmung weiterer Beschreibungskategorien .....	468
<b>6.2</b>	<b>Empirische Ergebnisse .....</b>	<b>469</b>
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
<b>6.3</b>	<b>Zusammenführung der Ergebnisse der Einzelauswertungen .....</b>	<b>476</b>
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

<b>6.4 Anknüpfungspunkte für weitere Forschung .....</b>	<b>488</b>
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
<b>6.5 Nutzen der Ergebnisse in der Personalentwicklung.....</b>	<b>490</b>
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
<b>6.6 Abschließende Einschätzung.....</b>	<b>503</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>505</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>535</b>