

Interkulturelles Management, Diversity und internationale Kooperation

Von
Prof. Dr. Doris Gutting

Vorwort	5
1. Vorbemerkungen	13
1.1 Einleitung	13
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	13
2. Grundlagen des interkulturellen Management verstehen	15
2.1 Internationales, interkulturelles und Diversity Management	15
2.2 Kultur und ihre Erscheinungsformen	18
2.3 Umgang mit Kulturunterschieden	21
2.3.1 Erwerb interkultureller Kompetenz	21
2.3.2 Kulturschock und Rückkehreingewöhnungskrise	23
2.3.3 Anpassungskonzepte und Third Culture	25
2.3.4 Kritische Interaktionssituationen	26
2.3.5 Interne und externe Attribution	27
2.4 Werte, Normen und Kulturstandards	29
2.5 Die Kulturdimensionen von <i>Geert Hofstede</i>	31
2.5.1 Machtdistanz	32
2.5.2 Individualismus versus Kollektivismus	35
2.5.3 Maskulinität versus Femininität	39
2.5.4 Unsicherheitsvermeidung	41
2.5.5 Langzeit- versus Kurzzeitorientierung	44
2.6 Die Kulturforschung von <i>Edward T. Hall</i>	47
2.6.1 Raumorientierung	48
2.6.2 Informationsgeschwindigkeit	48
2.6.3 Kontextbezug bzw. direkte versus indirekte Kommunikation	49
2.6.4 Zeitorientierung: Monochronismus und Polychronismus	51
2.7 <i>Fons Trompenaars</i> Werteorientierungen	52
2.7.1 Regel versus Beziehung	53
2.7.2 Individuum versus Gruppenorientierung	55
2.7.3 Der Grad des Gefühlsausdrucks: neutral versus affektiv	56
2.7.4 Trennung der Bereiche: spezifisch versus diffus	57
2.7.5 Statuszuschreibung versus Stuserreichung oder askriptive versus Achievement-Kulturen	59
2.7.6 Zeitverständnis	61

2.7.7 Umweltsteuerung oder Umweltpassung bzw. Innensteuerung oder Außensteuerung	63
2.7.8 Werteorientierungen und Diversity	64
2.8 Wertung der Kulturdimensionen sowie weitere Studien und Modelle	65
2.8.1 Die GLOBE-Studie	66
2.8.2 Umweltschichtenmodell von <i>Dülfer</i>	68
3. Regionales Wissen für das Management erschließen	73
3.1 Rahmenbedingungen: Identifikation relevanter Faktoren	73
3.2 Messbare Fakten und Indikatoren	77
3.2.1 Planungsdaten für die Märkte	78
3.2.2 Indikatoren: Human Development Index, Global Competiveness Index und Doing Business Index	80
3.2.3 Korruption	82
3.2.4 Gini-Koeffizient	83
3.2.5 Informationsfreiheit	84
3.3 Einflüsse von Religionen und Weltanschauungen	85
3.3.1 Buddhismus	87
3.3.2 Christentum und christliche Werte	89
3.3.3 Daoismus	91
3.3.4 Hinduismus	94
3.3.5 Islam und Islamic Banking	96
3.3.6 Konfuzianismus	99
3.3.7 Sikhismus	101
3.4 Ländermodelle interkultureller Unternehmensführung am Beispiel der Unternehmen chinesischer Prägung	103
3.5 Tipps: Quellen zur Erschließung von Länderinformationen	107
4. Führen im internationalen und organisationskulturellen Kontext	109
4.1 Normative Unternehmensführung	110
4.1.1 Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur	111
4.1.2 Erscheinungsformen von Organisations- oder Unternehmenskultur	113
4.1.3 Gestaltung von Organisationskultur	118
4.1.4 Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility	121

4.2 Strukturelle und interaktive Führung im Überblick	122
4.3 Führungsverhalten und Führungsstile	123
4.4 Interaktive Führung aus interkultureller Perspektive	126
4.5 Führung und Macht	129
4.6 Führung in internationalen Unternehmen (EPRG-Modell)	130
4.6.1 EPRG-Modell und Strategie	132
4.6.2 Expatriates in der Führung der Auslandsgesellschaften	133
4.7 Herausforderungen interkultureller Personalführung	134
4.7.1 Kulturdimensionen und Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel	134
4.7.2 Kulturdimensionen und Fehlzeiten	135
4.7.3 Kulturabhängigkeit von Entlohnungsformen	135
4.8 Nationale Kultur und Organisationsformen	136
4.9 Einfluss von Kultur auf Führung und Führungskräfte	138
5. Kooperieren mit internationalen Partnern und in multikulturellen Teams	143
5.1 Kooperation mit internationalen Partnern	146
5.1.1 Beziehungen zwischen Unternehmen	146
5.1.2 Erfolgsfaktoren für Kooperationen	149
5.2 Joint Ventures mit internationalen Partnern	150
5.2.1 Motive für Joint Ventures	151
5.2.2 Auswahl von Kooperationspartnern	152
5.2.3 Umgang mit Kooperationspartnern internationaler Joint Ventures	155
5.2.4 Problemfelder und Zielkonflikte	157
5.3 Kulturabhängigkeit der Interpretation von Unternehmensergebnissen	158
5.4 Nationale Kultur und Kooperationen	159
5.4.1 Einfluss von Macht und Status auf Kooperationen	160
5.4.2 Einfluss von Individualismus und Gruppenorientierung auf Kooperationen	162
5.4.3 Einfluss von Bestimmtheit oder Bescheidenheit auf Kooperationen	166
5.4.4 Einfluss von Unsicherheitsvermeidung auf Kooperationen	167
5.4.5 Einfluss von Langzeit- oder Kurzzeitorientierung auf Kooperationen	169
5.5 Netzwerkbeziehungen	170

6. Unterschiede ausgleichen und nutzen: Diversity Management	173
6.1 Entwicklung des Diversity Management	174
6.2 Dimensionen von Vielfalt im Unternehmen	177
6.3 Nachteile und Probleme von Vielfalt	179
6.4 Vorteile von Vielfalt	180
6.5 Zentrale Ansatzpunkte von Diversity Management	181
6.5.1 Frauenförderung und Frauenquoten	183
6.5.2 Altersdiversität	187
6.5.3 Jugendliche mit Migrationshintergrund	189
6.6 Diversity und Unternehmensführung	190
6.6.1 Diversity Management als Führungsaufgabe	191
6.6.2 Der Einfluss von Vielfalt in Führungsgremien auf den Unternehmenserfolg	192
6.7 Voraussetzungen für die effektive Nutzung von Diversity	195
6.8 Maßnahmen des Diversity Management	196
6.9 Unverzichtbarkeit des Diversity Management	198
7. Verhandeln und sich einigen im internationalen Umfeld	199
7.1 Vorbereitung einer Verhandlung: W-Fragen	201
7.1.1 Wo wird verhandelt?	202
7.1.2 Wann und wie lange wird verhandelt?	202
7.1.3 Wer verhandelt?	204
7.1.4 Wer hat Entscheidungsgewalt?	206
7.1.5 Was wird verhandelt?	206
7.1.6 Wie wird verhandelt?	207
7.2 Mit den Verhandlungspartnern verbundene Einflussgrößen	208
7.2.1 Interkulturelle Rhetorik	209
7.2.2 Nonverbale und paraverbale Kommunikation	210
7.2.3 Interkulturelle Kompetenz internationaler Verhandlungsführer	212
7.3 Systemvertrauen, personales Vertrauen und Verträge	213
7.4 Verhandlungsstrategien	216
7.4.1 Integrative und distributive Verhandlungsstrategien	216
7.4.2 Beispiel: Preisverhandlungen	217
7.4.2.1 Szenario 1 – positiv: Intrakulturelle faire Preisverhandlung	218
7.4.2.2 Szenario 2 – problematisch: Unterschiedliche Kulturen, andere Erwartungen	218

7.4.2.3 Szenario 3 – positiv: Distributive Preisverhandlung	218
7.4.3 Kulturgebundenheit von Verhandlungsstrategien	219
7.4.4 Die Harvard-Methode	221
7.4.5 Wann ist das Harvard-Konzept dysfunktional?	223
7.5 Verhandlungsstile	223
7.6 Verhandlungsverhalten	225
7.7 Implementierung von Verhandlungsergebnissen	227
8. Konflikte managen aus interkultureller Perspektive	229
8.1 Klassifikation von Konflikten	229
8.2 Konfliktursachen	231
8.3 Interkulturell unterschiedliches Konfliktverhalten	232
8.4 Lösung oder Beilegung von Konflikten	235
8.5 Machtquellen der Konfliktbereinigung	237
8.6 Mediation	238
8.6.1 Unterschiede zwischen dem traditionellen und dem amerikanischen Mediationsmodell	241
8.6.2 Interkulturelle Mediation	242
8.7 Werkzeuge zur friedlichen Beilegung von Konflikten	244
8.7.1 Das Kommunikationsquadrat	245
8.7.2 Das Teufelskreismodell	246
8.8 Kulturelle oder andere Konflikte?	247
9. Schlussbemerkungen	249
Literaturverzeichnis	253
Stichwortverzeichnis	261