

Interkulturelles Management

Mit Beispielen aus
Vietnam, China, Japan, Russland
und den Golfstaaten

Von
Professor
Dr. Jürgen Rothlauf

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Oldenbourg Verlag München

INHALT

Vorwort

Grundlagen des Interkulturelles Managements

1	Interkulturelles und Internationales Management	1
1.0	Problemstellung	1
1.1	„Mentale Internationalisierung“	2
1.2	Zum Begriff Internationalisierung	2
1.3	Internationalisierung, Regionalisierung und Globalisierung	3
1.4	The Global Challenge	5
1.5	Zur Bedeutung und zum Stellenwert des Interkulturellen Management	10
1.6	Das Aufgabengebiet des Interkulturellen Management	13
1.7	2008: European Year of Intercultural Dialogue	15
1.8	Interkulturelles Management versus Cross-Cultural-Management	16
1.9	Literaturverzeichnis	18
2	Kulturelle Überlegungen als Ausgangspunkt des Interkulturellen Managements	21
2.0	Problemstellung	21
2.1	Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen	22
2.2	Der Kulturbegriff aus wissenschaftlich-anthropologischer Sicht	23
2.3	The Iceberg-Model	25
2.4	Ansätze zur Systematisierung unterschiedlicher Kulturkonzepte	26
2.4.1	Der Kulturansatz von Keller	26
2.4.2	Der Kulturansatz von Luthans	27
2.4.3	Der Kulturansatz von Kluckhohn	27
2.4.4	Das 3-Stufen-Modell von Schein	28
2.5	Kategorisierung von Kulturelementen	29
2.5.1	Symbole	29
2.5.2	Helden	30
2.5.3	Rituale	30
2.5.4	Wertehaltungen	31

2.6	Fünf Kulturmodelle im Vergleich	31
2.6.1	Das Kulturmodell von Hall	32
2.6.1.1	Kontextorientierung	32
2.6.1.2	Raumorientierung	33
2.6.1.3	Zeitorientierung	34
2.6.1.4	Informationsgeschwindigkeit	35
2.6.1.5	Würdigung der Arbeit von Hall	35
2.6.2	Das 5-D-Modell von Hofstede	35
2.6.2.1	Machtdistanz	36
2.6.2.2	Individualismus versus Kollektivismus	37
2.6.2.3	Maskulinität versus Feminität	38
2.6.2.4	Unsicherheitsvermeidung	39
2.6.2.5	Kurzfristige versus langfristige Orientierung	40
2.6.2.6	Kritik und Würdigung der Arbeit von Hofstede	40
2.6.2.7	Länderspezifische Punktwerte des 5-D-Modells	41
2.6.3	Das 7-D-Modell von Trompenaars	45
2.6.3.1	Universalismus versus Partikularismus	45
2.6.3.2	Individualismus versus Kollektivismus	46
2.6.3.3	Neutralität versus Affektivität	47
2.6.3.4	Spezifität versus Diffusität	48
2.6.3.5	Statuszuschreibung versus Statuserreichung	49
2.6.3.6	Zeitverständnis	50
2.6.3.7	Beziehung der Menschen zur Umwelt bzw. zur Natur	50
2.6.3.8	Kritik und Würdigung der Arbeit von Trompenaars	51
2.6.4	The Cultural Model of Shalom H. Schwartz	53
2.6.4.1	Schwartz' Cultural Dimensions	54
2.6.4.1.1	Embeddedness versus Autonomy	54
2.6.4.1.2	Egalitarianism versus Hierarchy	54
2.6.4.1.3	Harmony versus Mastery	55
2.6.4.2	Critical Review of Schwartz' Cultural Concept	55
2.6.5	GLOBE-Study	57
2.6.5.1	The nine Dimensions of the GLOBE-Study	57
2.6.5.2	Critical Review of the GLOBE Study	60
2.7	Comparison of the Culture Models	60
2.8	Die Anwendung der Kulturmodelle in der Trainingspraxis	63
2.9	Ebenen und Kernelemente des kulturellen Umfeldes und ihr Einfluss auf eine Auslandstätigkeit	64
2.9.1	Hinterfragen des eigenen Kulturstandpunktes	64
2.9.2	Kernelemente des kulturellen Umfeldes	65
2.9.3	Zur Interdependenz der Kernelemente	66
2.10	Literaturverzeichnis	69

3	Unternehmenskultur und Internationalität	71
3.0	Problemstellung	71
3.1	Identifikation mit dem Unternehmen	72
3.2	Zum Profil einer Unternehmenskultur	73
3.3	Ebenen der Unternehmenskultur	73
3.3.1	Makroebenen der Unternehmenskultur	74
3.3.2	Mikroebenen der Unternehmenskultur	76
3.4	Unternehmenskultur und Internationalisierungsgrad	76
3.4.1	Die ethnozentrische Ausrichtung	77
3.4.3	Die polyzentrische Ausrichtung	79
3.4.4	Die regio-/geozentrische Ausrichtung	81
3.5	Prozesse der Kulturanpassung	83
3.5.1	Phasen der Kulturanpassung	83
3.5.2	Ergebnisse von Kulturanpassungsprozessen	85
3.6	Bausteine eines internationalen Unternehmensleitbildes	86
3.7	Unternehmenskulturen in globaler Interaktion	89
3.7.1	Ein Forschungsprojekt zur globalen Kulturentwicklung	89
3.7.2	Die Kulturintegrationstreiber	90
3.7.2.1	Checkliste: Cultural Vision	90
3.7.2.2	Checkliste: Local Dialogue	91
3.7.2.3	Checkliste: Visible Action	92
3.7.2.4	Checkliste: Communicator	92
3.7.2.5	Checkliste: Cultural Ambassador	93
3.7.2.6	Checkliste: Open Sky	94
3.7.2.7	Checkliste: Compliance	94
3.8	Mergers & Acquisitions	95
3.8.1	The Term Merger & Acquisition	96
3.8.2	The Process of Forming Mergers & Acquisitions	97
3.8.2.1	Pre-Merger Phase	97
3.8.2.2	Post-Merger Integration	97
3.8.2.3	Preparation Phase	97
3.8.2.4	Transition Phase	98
3.8.2.5	Integration Phase	98
3.8.2.6	Consolidation Phase	99
3.8.3	An evaluation of Mergers & Acquisitions	99
3.8.4	A practical example: a pre-deal planning by KPMG	101
3.8.5	Case Study: Eine gelungene Fusion: Deutsche Bank und Bankers Trust	105
3.9	Literaturverzeichnis	112

4	Wertewandel als Einfluss von Kultur und Technologie	115
4.0	Problemstellung	115
4.1	Persönliches Wertesystem und Wertewandel	116
4.2	Weltweite Veränderungen des Werte- und Normengefüges	116
4.3	Valuing Diversity and Managing Diversity	121
4.4	Wertewandel und Moral Leadership	124
4.5	Das Beispiel der Hilti AG	126
4.6	Gemeinsame Werthaltungen von Managern aus unterschiedlichen Kulturkreisen	127
4.7	Werthaltungen und ihre Gewichtung in unterschiedlichen Kulturkreisen	129
4.8	Case Study: A vision of a modern Arab world	131
4.9	Literaturverzeichnis	134
5	Interkulturelle Kompetenz	135
5.0	Problemstellung	135
5.1	Zum Kompetenzbegriff	135
5.2	Zur Begriffsbestimmung von interkultureller Kompetenz	136
5.3	Zielsetzungen von interkultureller Kompetenz	138
5.4	Anforderungen an interkulturelle Kompetenz	139
5.5	Merkmale interkultureller Kompetenz	140
5.6	Notwendige Kompetenzen für die Arbeit in internationalen Organisationen	142
5.7	Interkulturelle Kompetenz im Rahmen des 7-S-Modells	145
5.7.1	Die „harten“ Elemente des 7-S-Modells	146
5.7.2	Die „weichen“ Elemente des 7-S-Modells	147
5.8	Zur Umsetzung von interkultureller Kompetenzvermittlung	148
5.8.1	Das Beispiel BMW	148
5.8.1.1	Bestandsaufnahme und Zielvorstellungen	149
5.8.1.2	Das modular aufgebaute 3-Stufen-Konzept	151
5.8.2	Das Beispiel Bosch	153
5.8.2.1	Interkultureller Kompetenzerwerb und interkulturelle Lernkurve	153
5.8.2.2	Maßnahmen zur interkulturellen Sensibilisierung	155
5.9	Studien zur interkulturellen Kompetenz	158

5.9.1	Ergebnisse der Untersuchung der Unternehmensberatung Windham International	159
5.9.2	Ergebnisse der Untersuchung des Instituts für Personalmanagement	161
5.10	WWW – a selection of intercultural sites	162
5.11	Case Study: Germans are often more direct	165
5.12	Literaturverzeichnis	167
6	Interkulturelle Kommunikation	169
6.0	Problemstellung	169
6.1	Der Kommunikationsprozess	169
6.2	Unterschiedliche Kommunikationsarten	171
6.2.1	Verbale Kommunikation	172
6.2.1.1	Sprache und Kommunikation	174
6.2.1.1.1	Wichtige Sprachen und deren Verbreitung	175
6.2.1.1.2	Englisch als Weltkommunikationssprache	176
6.2.1.1.3	Ausweitung und Erneuerung von Sprachen	177
6.2.1.1.4	Survival knowledge	178
6.2.1.2	Kommunikation und Geschäftstätigkeit	180
6.2.1.2.1	Die richtige Themenwahl als Gesprächseröffnung	181
6.2.1.2.2	Auslandstelefonegespräche	182
6.2.2	Paraverbale Kommunikation	185
6.2.3	Non-verbale Kommunikation	187
6.2.3.1	Formen der non-verbale Kommunikation	188
6.2.3.1.1	Die „Zeitsprache“	189
6.2.3.1.2	Die „Körpersprache“	191
6.2.3.1.3	Die Sprache des „Raumes“	193
6.2.3.1.4	Die „Vertragssprache“	195
6.3	Grundsätze interkultureller Kommunikation	197
6.4	Case Study: Indien: Manager-Erfahrungen in einem fremden Kulturkreis	200
6.5	Literaturverzeichnis	202
7	Interkulturelle Personalführung	205
7.0	Problemstellung	205
7.1	Herausforderungen an die Führungskraft	206
7.1.1	Fremdbestimmtes Arbeitsumfeld	206
7.1.2	Mehrdimensionalität des Aufgabenbereiches	207

7.2	Führungstheorien	209
7.2.1	Theorie X und Theorie Y	209
7.2.2	Führungsstilformen	210
7.3	Führungsstile und Kulturtypen	213
7.4	Leading Across Cultures: Personality versus Authenticity	214
7.5	Führungsverhalten in Abhängigkeit von religiösen Einflüssen	216
7.5.1	Der Einfluss des Konfuzianismus auf das Führungsverhalten	217
7.5.2	Der Einfluss des Buddhismus auf das Führungsverhalten	219
7.5.3	Der Einfluss des Taoismus auf das Führungsverhalten	221
7.5.4	Der Einfluss des Islam auf das Führungsverhalten	222
7.5.5	Fazit	223
7.6	Führungsverhalten und Erwartungshaltungen	224
7.6.1	Beispiel für ein Führungsmissverständnis	224
7.6.2	Interkulturelle Führungskompetenz - vier Reaktionstypen	225
7.6.3	Interaktive Fertigkeiten einer Auslandsführungskraft	227
7.6.4	Anforderungsprofil für Auslandsmanager	229
7.6.4.1	Ergebnisse der Töpfer-Studie	230
7.6.4.2	Ergebnisse der Studie der Deutschen Wirtschaft	232
7.7	The Intercultural Manager	233
7.8	Der Weg zum Globalpreneur	238
7.8.1	Neue Kompetenzebenen	238
7.8.2	Zum Handlungsumfeld des Global Managers	241
7.8.2.1	Distance	242
7.8.2.2	Country	242
7.8.2.3	Culture	242
7.9	Neue Herausforderungen für das Internationale Personalmanagement	242
7.9.1	Thesen zur Internationalisierung des Personalmanagements	243
7.9.2	Internationale Führungsrichtlinien und Auswahlkriterien bei der Robert Bosch GmbH	244
7.9.2.1	Internationale Führungsrichtlinien	244
7.9.2.2	Internationale Auswahlkriterien	245
7.10	Case Study: Auslandsentsendungen	249
7.11	Literaturverzeichnis	251
8	Internationale Teams	253
8.0	Problemstellung	253
8.1	Zur Notwendigkeit der Bildung internationaler Teams	253
8.2	Herausforderungen an internationale Teams	254

8.2.1	Interkultureller Lernprozess als Ausgangspunkt	256
8.2.2	Stimulierende Faktoren	256
8.2.3	Leistungshemmende Faktoren	257
8.2.4	Lernprozess und Gruppenentwicklung	258
8.3	Multikulturalität und Gruppenverständnis	258
8.3.1	Zum Aufbau eines interkulturellen Gruppenverständnisses	259
8.3.2	Einsichten und Konsequenzen	260
8.3.3	Gruppenerfahrung und Polaritäten	262
8.4	Effektivität von multikulturellen Teams	263
8.4.1	Konflikte als belebendes Element	263
8.4.2	Gruppeneffektivität und Nationalität	265
8.4.2.1	Zwei Unternehmen – zwei unterschiedliche Ergebnisse	265
8.4.2.2	Gruppeneffektivität und Auslandserfahrung der Mitarbeiter	266
8.4.2.3	Gruppeneffektivität und Kommunikationssprache	267
8.4.3	Gruppeneffektivität und internationale Zusammensetzung	268
8.4.4	Gruppeneffektivität und Aufgabenstellung	268
8.5	Die fünf Phasen der Teamentwicklung	270
8.6	Intercultural Team Building	272
8.7	Zur Teamentwicklung eines multikulturellen und interdisziplinären Projektteams – ein Workshop der Firma 3 M	276
8.7.1	Ausgangssituation und Zusammensetzung des Teams	276
8.7.2	Workshop: Struktur und Ablauf	277
8.7.2.1	Der erste Abend	277
8.7.2.2	Der erste Tag	277
8.7.2.3	Der zweite Tag	283
8.7.3	Exercise: Cross-Cultural Team-Building Scale	285
8.8	Rollenspiel: Interkulturelle Teamarbeit	286
8.9	Case Study: Managing Diversity at Luxury Island Resort	289
8.10	Literaturverzeichnis	292
9	Interkulturelle Auslandsvorbereitung und Reintegration	293
9.0	Problemstellung	293
9.1	Unzureichende Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz	293
9.2	Ziele der interkulturellen Vorbereitung	296
9.3	Adressaten der interkulturellen Vorbereitung	297
9.3.1	Fach- und Führungskräfte	297
9.3.2	Mit ausreisender Partner und Familie	299

9.4	Interkulturelle Trainingsmethoden	301
9.4.1	Informationsorientiertes Training	303
9.4.2	Kulturorientiertes Training	303
9.4.3	Interaktionsorientiertes Training	304
9.4.4	Die Culture Assimilator Methode	305
9.4.5	Interkulturelles Training via E-Learning	305
9.4.6	Trainingsmethoden und ihre Anwendung in der Praxis	307
9.5	Dauer der interkulturellen Vorbereitung	309
9.6	Kosten der interkulturellen Vorbereitung	310
9.7	Kriterien für die Auswahl der Trainer	312
9.8	Veranstalter von interkulturellen Seminaren	314
9.9	Survey on Intercultural Preparation	316
9.10	Reintegration	320
9.10.1	Zur Begriffsbestimmung	321
9.10.2	Reintegrationsprobleme	321
9.10.3	Studien zur Reintegrationspolitik	323
9.10.3.1	Studie von Ladwig/ Loose	323
9.10.3.2	Studie von Management Mobility Consulting	325
9.10.3.3	Studie von Windham International & NFTC	326
9.10.4	Reintegration: Konsequenzen für die Unternehmen	327
9.10.5	Fragebogen zur Reintegration von Auslandsmitarbeitern	329
9.10.6	Case Study: Outsourcing Sends U.S. Firms to "Trainer"	331
9.11	Literaturverzeichnis	334

Angewandtes Interkulturelles Management - Länderbeispiele

10	Interkulturelles Management in Vietnam	337
10.1	Basisindikatoren im Vergleich	337
10.2	Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	338
10.2.1	Vietnam auf dem Weg zur politischen Freiheit	338
10.2.2	Vietnam auf dem Weg zur sozialistisch orientierten Marktwirtschaft	340
10.2.2.1	Staatliche versus nicht-staatliche Betriebe	343
10.2.2.2	Vietnam ein dynamischer Wachstumsmarkt in Asien mit deutschsprachigem Arbeitskräftepotenzial	345
10.3	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	349
10.3.1	Zum Einfluss des nicht-religiösen Kulturwissens	349
10.3.2	Reziprozität als Handlungsprinzip	350

10.3.3	Die Familie als Eckpfeiler der vietnamesischen Gesellschaft	351
10.3.3.1	Reisanbau als gemeinschaftsbildender Faktor	352
10.3.3.2	Familiäre Denk- und Handlungsstrukturen und ihr Einfluss auf die vietnamesische Gesellschaft	353
10.3.4	Zum Neben- und Miteinander der verschiedenen vietnamesischen Religionen und ihr Einfluss auf das geistige und religiöse Leben	355
10.3.4.1	Religion als Teilhabe an Tradition und Kultur	355
10.3.4.2	Ahnenkult und Animismus	357
10.3.5	Der Konfuzianismus	358
10.3.5.1	Der Konfuzianismus als Lebensphilosophie	358
10.3.5.2	Konfuzianismus und Ökonomie	359
10.3.5.3	Konfuzianismus und Sozialismus	360
10.3.5.4	Werte- und Tugendenkatalog	361
10.3.5.5	Regeln und Rituale	361
10.3.6	Taoismus	362
10.3.6.1	Grundzüge des Taoismus	363
10.3.6.2	Yin und Yang	364
10.3.6.3	Taoistische Kosmologie	366
10.3.6.4	Taoismus und Alltagsleben	367
10.3.7	Der Buddhismus	368
10.3.7.1	Mahayana- und Hinayana- Buddhismus	369
10.3.7.2	Volksbuddhismus	370
10.3.7.3	Zum Einfluss des Konfuzianismus auf den Buddhismus	372
10.3.8	Cao Dai und Hoa Hao	372
10.3.9	Christentum	374
10.3.10	Das Tetfest	374
10.3.10.1	Natur und Glauben als Ausgangspunkt	375
10.3.10.2	Sitten und Bräuche zum Tetfest	376
10.3.10.3	Tetfest und Geschäftskontakte	377
10.4	Verbale und non-verbale Kommunikation	378
10.4.1	Besuchsankündigung	379
10.4.2	Begrüßung	379
10.4.3	Austausch von Visitenkarten	380
10.4.4	Teezeremonie und Small Talk	381
10.4.5	Zeitliche Vorstellungen	383
10.4.6	Verhandlungsablauf	384
10.4.7	Redewendungen	388
10.4.8	Einladung zum Abendessen	390
10.4.9	Gastgeschenke	393
10.4.10	Zur Bedeutung der Körpersprache	394
10.5	Führungs- und Entscheidungsverhalten	396
10.5.1	Hierarchiegebundenheit	396

10.5.2	Top-Down-Prinzip	397
10.5.3	Zur Rolle der Betriebsdirektoren	397
10.5.4	Zum Gruppenverhalten	398
10.5.5	Zum Umgang mit Kritik	400
10.5.6	Trainingsmaßnahmen	401
10.5.7	Das „Tinh-Cam-Prinzip“	402
10.6	Case Study: Nepotism in Vietnam	404
10.7	Literaturverzeichnis	405
11	Interkulturelles Management in China	409
11.1	Basisindikatoren im Vergleich	409
11.2	Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	410
11.2.1	Ambivalenz als Mittel der Politik	410
11.2.2	Sozialistische Marktwirtschaft auf Wachstumskurs	412
11.2.2.1	Die fünf Eckpfeiler der wirtschaftlichen Entwicklung	413
11.2.2.2	Sonderwirtschaftszonen	415
11.2.3	China ein Markt für deutsche Auslandsinvestitionen	417
11.2.4	Produktpiraterie	419
11.3	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	422
11.3.1	Verschiedene Glaubensrichtungen und Lebensphilosophien	422
11.3.1.1	Zur Rolle des Aberglauben	422
11.3.1.2	Glaubensfreiheit für alle Religionen und ihre Verbreitung	423
11.3.1.3	Taoismus	423
11.3.1.4	Konfuzianismus	424
11.3.1.5	Konfuzianismus und Familienleben	427
11.3.2	Zur Rolle der „Danwei“	427
11.3.3	“Guanxi“	429
11.4	Verbale und non-verbale Kommunikation	431
11.4.1	Begrüßung	431
11.4.2	Visitenkarten	433
11.4.3	Kleiderordnung	434
11.4.4	Verhandlungsablauf und -führung	435
11.4.4.1	“Warming-up“-Phase	436
11.4.4.2	Themenbereiche	436
11.4.4.3	Verhandlungsführung	438
11.4.5	Zeitliche Vorstellungen	441
11.4.6	Geschäftssessen	442
11.4.6.1	Sitzordnung	442
11.4.6.2	Essen und Trinken	443
11.4.6.3	Rückeinladung	445

11.4.7	Gastgeschenke	445
11.4.8	Non-verbale Kommunikation	448
11.4.8.1	Mimik	448
11.4.8.2	Stimme	449
11.4.8.3	Gesicht und Kommunikation - Mianzi	450
11.5	Führungs- und Entscheidungsverhalten	452
11.5.1	Hierarchiegebundenheit	452
11.5.2	Top-Down-Prinzip	454
11.5.3	Gruppenverhalten	458
11.5.4	Kritik- und Konfliktverhalten	460
11.5.5	Probleme bei der Entscheidungsfindung in Joint-Venture-Unternehmen	462
11.5.6	Interkulturelle Trainingsmaßnahmen – Ein Seminarbeispiel	464
11.6	Case Study: Great Wall? Firm eyes great bridge	467
11.7	Literaturverzeichnis	469
12	Interkulturelles Management in Japan	471
12.1	Basisindikatoren im Vergleich	471
12.2	Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	472
12.2.1	Japans wirtschaftlicher Aufstieg und der Einfluss des Westens	472
12.2.2	Zum japanischen Korporatismus und den aktuellen Schwierigkeiten	472
12.2.3	Zur Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft	474
12.2.4	Zur Rolle der Keiretsus	475
12.2.5	Die deutsch-japanischen Handelsbeziehungen	476
12.3	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	478
12.3.1	Der normative Aspekt – die Wertvorstellungen	479
12.3.1.1	Zum Einfluss der Religionen	480
12.3.1.2	Der Samurai als Vorbild	481
12.3.2	Die Gruppenideologie	482
12.3.3	Harmonie	484
12.3.4	Das Familienkonzept	485
12.3.5	Zum japanischen Denkansatz	485
12.4	Verbale und non-verbale Kommunikation	486
12.4.1	Besuchsankündigung	486
12.4.2	Begrüßung	488
12.4.2.1	Austausch von Visitenkarten	488
12.4.2.2	Aisatsu	489
12.4.3	Sprache als behutsames Ausdrucksmittel	490

12.4.4	Zeitliche Vorstellungen	491
12.4.5	Gastgeschenke	492
12.4.6	Einladung zum Essen	493
12.4.7	Non-verbale Kommunikation	494
12.4.7.1	Lächeln	495
12.4.7.2	Gesten	496
12.4.7.3	Schweigen	497
12.4.7.4	Proxemik – paraverbale Kommunikation	498
12.5	Führungs- und Entscheidungsverhalten	499
12.5.1	Langzeitbeschäftigung	499
12.5.2	Senioritätsprinzip (nenko joretsu)	501
12.5.3	Zum Umgang mit Lob und Kritik	502
12.5.4	Formen der Entscheidungsfindung	504
12.5.4.1	Kyodotai	505
12.5.4.2	Ringi Seido	506
12.5.4.3	Berater	508
12.5.4.4	Gruppenorientierung im Entscheidungsverhalten: Ein Vergleich zwischen japanischen und deutschen Managern	509
12.5.5	Führungsstile im Vergleich	512
12.5.6	Das 7-S-Modell am Beispiel des Elektrokonzerns Matsushita	514
12.5.7	Personalmanagementsysteme im internationalen Bereich: Japan – USA – Deutschland	516
12.5.7.1	Innerbetriebliches Kommunikationsverhalten	517
12.5.7.2	Innerbetriebliches Entscheidungsverhalten	519
12.5.7.3	Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis	521
12.5.7.4	Schlussfolgerungen	523
12.6	Anforderungen und Erwartungen an zukünftige Manager im Ostasiengeschäft	524
12.6.1	Anspruchsprofil und Auslandsvorbereitung	524
12.6.2	Ergebnisse einer Studie des Ostasien-Instituts	525
12.7	Case Study and Role Play	528
12.7.1	Case Study: Getting people to play ball	528
12.7.2	Role Play: Time for a coffee break	529
12.8	Literaturverzeichnis	531
13	Interkulturelles Management in Russland	535
13.1	Basisindikatoren im Vergleich	535
13.2	Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	536
13.2.1	Russland nach dem Zerfall des sowjetischen Imperiums	536
13.2.2	Spezifische Merkmale der russischen Wirtschaft	537

13.2.2.1	Drei historisch wichtige Wirtschaftsepochen	537
13.2.2.2	Russlands Wirtschaft im Transformationsprozess	540
13.2.2.3	Privatisierung	545
13.2.2.4	Korruption als Tradition	546
13.2.3	Das unzureichend ausgeschöpfte Erfahrungspotential ehemaliger Fach- und Führungskräfte der DDR	548
13.3	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	552
13.3.1	Zum Einfluss der russisch-orthodoxen Kirche	552
13.3.1.1	Mystik und Leidensfähigkeit	553
13.3.1.2	Glaubensverständnis und Wirtschaftsverhalten	553
13.3.2	„Sobornost“ - der russische Kollektivgeist	555
13.3.3	Zum Spannungsverhältnis von unterschiedlichen Wertmustern	556
13.3.4	Ausgewählte Kulturstandards	558
13.3.4.1	Gemeinsinn	559
13.3.4.2	Interaktionsstil	559
13.3.4.3	Hohe Wertschätzung der Arbeit	560
13.3.4.4	Privatismus	561
13.3.4.5	System-Konformismus	561
13.3.4.6	Rigide Dialektik	562
13.3.4.7	Kulturdimensionen und Managerverhalten	562
13.4	Verbale und non-verbale Kommunikation	567
13.4.1	Begrüßung	567
13.4.2	Verhandlungsablauf	568
13.4.3	Einladung zum Essen	570
13.4.4	Gastgeschenke	572
13.4.5	Zeitliche Vorstellungen	575
13.4.6	Paraverbale Kommunikation	576
13.4.7	Non-verbale Kommunikation	577
13.5	Führungs- und Entscheidungsverhalten	579
13.5.1	Autoritätsfixierung und Führungsstil	580
13.5.1.1	Merkmale des Autoritäts-Konformismus	580
13.5.1.2	Folgen des Autoritäts-Konformismus	581
13.5.2	Entscheidungsfindung	582
13.5.3	Zum Gruppenverhalten	583
13.5.3.1	Handlungsblockade	583
13.5.3.2	Formalismus, Plan- und Detailorientierung	584
13.5.4	Zum Umgang mit Lob und Kritik	584
13.6	Zur Zusammenarbeit zwischen Russen und Deutschen	586
13.6.1	Konkrete Erfahrungen und allgemeine Einschätzungen	587
13.6.2	Mentalitätsprobleme zwischen Russen und Deutschen	589
13.6.2.1	Typisch russisch aus deutscher Sicht	589

13.6.2.2	Typisch deutsch aus russischer Sicht	590
13.6.3	Schwierigkeiten in der russisch-deutschen Zusammenarbeit	591
13.6.3.1	Konfliktursachen	591
13.6.3.2	Konfliktfelder aus Sicht der jeweiligen Führungskräfte	592
13.7	Case Study: From foundering consumer goods factory to cookware leader: A recipe for growth	596
13.8	Literaturverzeichnis	598
14	Interkulturelles Management in den Golfstaaten	601
14.1	Basisindikatoren im Vergleich	602
14.2	Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	603
14.2.1	Zum geschichtlichen Hintergrund	603
14.2.2	Wirtschaftsentwicklung	606
14.2.2.1	Der Golf-Kooperationsrat	606
14.2.2.2	Saudi-Arabien	606
14.2.2.3	Vereinigte Arabische Emirate	610
14.2.2.4	Katar	611
14.2.2.5	Kuwait	612
14.2.2.6	Bahrain	614
14.2.2.7	Oman	615
14.3	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	617
14.3.1	Familie als wichtigste Sozialisationsinstanz	617
14.3.1.1	Familienehre und die Rolle der Frau	618
14.3.1.2	Zur Legitimation der Stammesfürsten	620
14.3.2	Der Islam	622
14.3.2.1	Zur Verbreitung des Islams	623
14.3.2.2	Islamische Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung	626
14.3.2.3	Islamische Volkswirtschaft versus moderne Volkswirtschaft	626
14.3.2.4	Quellen des islamischen Rechtssystems	628
14.3.3	Die fünf Säulen des Islam	631
14.3.3.1	Das Glaubensbekenntnis (Shahada)	631
14.3.3.2	Das Gebet (Salat)	632
14.3.3.3	Die Fastenzeit (Ramadan)	632
14.3.3.4	Die Pilgerreise (Hadsch)	634
14.3.3.5	Die Almosensteuer (Zakat)	636
14.3.4	Der Islam im europäischen Denken	637
14.4	Verbale und non-verbale Kommunikation	639
14.4.1	Begrüßung	640
14.4.1.1	Begrüßungsformel	640

14.4.1.2	Austausch von Visitenkarten	640
14.4.1.3	Gesprächsthemen	641
14.4.1.4	Kaffeezeremonie	642
14.4.2	Zeitliche Vorstellungen	643
14.4.3	Einladung zum Abendessen	645
14.4.4	Non-verbale Kommunikation	647
14.4.4.1	Geduld als Verhandlungstaktik	648
14.4.4.2	Schweigen – eine ungewohnte Übung	649
14.5	Führungs- und Entscheidungsverhalten	650
14.5.1	Top-Down-Haltung und Hierarchiegebundenheit	650
14.5.2	Patriarchalischer Führungsstil	652
14.5.3	Zum Umgang mit Lob und Kritik	653
14.5.4	Verhandlungen	655
14.5.4.1	Elemente der Verhandlungsführung im interkulturellen Vergleich	655
14.5.4.2	Verhandlungen während des Fastenmonats Ramadan	656
14.5.5	Familienunternehmen und Unternehmenskultur	657
14.6	Rollenspiel: Deutscher Manager trifft saudi-arabischen Vorstandsvorsitzenden	660
14.7	Literaturverzeichnis	664
15	Two Global Intercultural Tests	669
15.1	Siemens AG – Globality Check	669
15.1.1	Presentation	669
15.1.2	Feedback	669
15.1.3	Meetings	669
15.1.4	Negotiating	669
15.1.5	Socializing	670
15.1.6	International Projects	670
15.1.7	Delegation	670
15.1.8	Debriefing	670
15.2	A Test of Global Management Skills	671
	Literaturverzeichnis	675
	Stichwortverzeichnis	701