aus: E. Koch/S. Speiser (Hrsg.) Interkulturelles Management : Neue Ansätze - Erfahrungen - Erkenntnisse; Rainer Hampp Verlag, München/Mering, 2008

Achtung: überarbeitete Fassung vom 30.04.2016

Eckart Koch

Interkulturelles Management: Vorschläge zur Abgrenzung und Systematisierung

Gliederung

1 Allgemeines Management
- 1.1 Managementdefinitionen
- 1.2 Managementkompetenzen
- 1.3 Kontextbezogenes Management

2 Internationales und Interkulturelles Management
- 2.1 Internationales Management
- 2.2 Kultur und Management
- 2.3 Arten interkulturellen Managements
- 2.4 Managementfelder - Managementprozesse - Führung

3 Zusätzliche verhaltensrelevante Variablencluster
- 3.1 Kulturmatrix
- 3.2 Persönlichkeitsmerkmale

Zusammenfassung

Literaturhinweise

Abstract

Management requires special expertise, leadership and process competencies. Very often it is carried out in complex contexts. International management or cross-border management has to additionally consider international frame work conditions while intercultural management has to consider cultural and intercultural specifics of behaviour and situations as well. Due to the fact that human behaviour is influenced by different cultures - national, regional, organizational and professional cultures - these impacts and the necessary management reactions should be analysed by using a systemized cultural matrix. As a third dimension personality characteristics of those individuals involved in the management process are to be respected as well. The various fields of management, the management process and leadership aspects should be examined to what extent

they are affected by intercultural impacts. In addition, it is useful to analyse management situations whether management is taking place "in", "for" or "with" other cultures.

Einführung

Die Globalisierung und die damit verbundene Internationalisierung zwingen Unternehmen und andere Organisationen dazu, sich mit den Besonderheiten anderer Kulturen immer stärker auseinanderzusetzen. Die Berücksichtigung von interkulturellen Aspekten wird damit zu einem an Bedeutung immer noch zunehmenden Erfolgsfaktor, sowohl der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit als auch beim Umgang mit unterschiedlichen Kulturen im eigenen Land.

Auch wenn sich erste Anfänge der Beschäftigung mit *interkulturellem Management* bis Mitte der 1960er Jahre zurückverfolgen lassen,[1] so begann dieses Thema doch erst mit dem Beginn der neuen Globalisierung Mitte der 1980er Jahre[2] für die Wissenschaft interessant zu werden. Seit Ende der 1980er Jahre wird diese Thematik dann zunehmend auch im deutschsprachigen Raum diskutiert, allerdings eher unternehmensintern und mit deutlichem Bezug auf Trainingsaspekte.[3] Damit sollte man auch davon ausgehen können, dass eine gewisse Einigkeit über den Begriff "Interkulturelles Management" besteht. Beschäftigt man sich jedoch näher mit dieser Thematik und betrachtet man hierzu nicht nur die Fachliteratur, sondern greift auch auf die Ergebnisse von Unternehmensbefragungen und Diskussionen mit Fachkollegen zurück, so wird deutlich, dass nicht nur eine zufrieden stellende Begriffsdefinition bislang fehlt, sondern dass auch im Umfeld klare Begriffsbildungen fehlen. Darüber hinaus bleiben Abgrenzungen zu verwandten Themen unscharf und die systematische Betrachtung des Forschungssujets ist durchaus ausbaubar. Schließlich sind auch vorliegende Untersuchungen sehr häufig problembehaftet, in ihren Aussagen unscharf oder unsystematisch.[4]

Die "Praxis" betont zwar die Notwendigkeit des interkulturellen Managements, setzt sich aber nicht sehr intensiv und vor allem nicht systematisch mit dieser Thematik auseinander. Auch bei größeren Unternehmen wird bei Befragungen nach interkulturellen Kompetenzen oder nach Praktiken des interkulturellen Managements häufig nur ausweichend oder allgemein geantwortet, wobei die Wichtigkeit der Thematik stets betont wird. In kleineren und mittleren Unternehmen werden Auslandskontakte häufig von überlasteten Eigentümern oder Geschäftsführern wahrgenommen, bei denen eine weitergehende interkulturelle Kompetenz kaum erwartet werden kann.[5] In Interviews wird auf häufig auf kurzfristig zu lösende Probleme verwiesen, ad hoc Lösungsansätze genannt, auf interkulturelle (Kurz-)Trainings verwiesen, deren Ziele zudem unscharf bleiben und sich nur zu oft auf "dos und don'ts" beschränkt.

---

[1] Nach Early und Singh (1995) markieren die 1966 publizierten Studien zu *managerial values* von Haire, Ghiselli und Porter den Beginn der Beschäftigung mit Interkulturellem Management; S. 328

[2] vgl. Koch (2014)

[3] Reinecke (2001), S. 5

[4] vgl. stellvertretend zur Kritik an der Forschung zum interkulturellen Management im Allgemeinen Holzmüller (2009) und zum interkulturellen Personalmanagement Festing (2009), insbes. S. 532ff

[5] Diese Feststellungen gründen sich u.a. auch auf Unternehmensbefragungen, die an der Hochschule München im Rahmen von Seminaren in den letzten Jahren durchgeführt wurden.

Aber auch in der Fachliteratur werden interkulturelle Management-Themen eher problembezogen unter den Aspekten: kommunizieren, verhandeln und Konflikte lösen behandelt. Auch wenn diese Teilaspekte selbstverständlich eine wichtige Rolle spielen, so wird durch sie keineswegs der Anspruch an eine holistische Herangehensweise eingelöst, möglicherweise machen sie noch nicht einmal unbedingt das Spezifische des interkulturellen Managements aus.[6] Wirkungsvolles interkulturelles Management muss einen erheblich größeren Bereich abdecken. Hier geht es um alle Aspekte des Umgangs mit Personen mit Mitarbeitern und Vorgesetzte, Kunden und Lieferanten, Partnern und Entscheidungsträgern insbesondere in fremden Kulturen unter sehr unterschiedlichen Bedingungen und Zielsetzungen. In allen Fällen ist der interkulturell agierende Manager bestrebt, die Beteiligten mit kulturell adäquaten Verhaltensweisen und Methoden dazu zu veranlassen, die intendierten Ziele und Ergebnisse zu erreichen.

Ich schlage daher vor, für diesen wichtigen Managementbereich eindeutige Begriffe und eindeutige Ausgangsbedingungen für die Entwicklung von Analyseinstrumente zu schaffen, die Thematik für systematische und stärker fokussierte Forschungsansätze zu öffnen und insgesamt für mehr Klarheit und Transparenz zu sorgen. Im Mittelpunkt meines Beitrags werden daher keine Fälle, keine Probleme und keine pragmatischen Lösungen stehen. Vielmehr beschränkt er sich auf Definitions- und Abgrenzungsvorschläge, sowie auf Überlegungen zur Systematisierung und Strukturierung, die dazu beitragen sollen, eine bessere Zu- und Einordnung von interkulturellen Management-Ansätzen zu ermöglichen.

1 Allgemeines Management

1.1 Managementdefinitionen

Wollen wir den Begriff interkulturelles Management definieren, stoßen wir gleich zu Anfang auf vielfältige Schwierigkeiten. Um nur einige zu nennen:

- Der Begriff des Managements ist vielschichtig. Das ihm inhärente große Spektrum von Gestaltungs- und Interpretationsmöglichkeiten führt dazu, dass der Begriff eher inflationär verwendet wird. Es ist somit praktisch unmöglich, mit einer Definition alle Spielarten und das gesamte Spektrum des Managements zu erfassen und abzudecken.
- Ähnlich verhält es sich mit dem Kulturbegriff. Da Kultur in vielen Bereichen eine Rolle spielt bevorzugt jede Fachdisziplin ihre eigenen Interpretationen und Definitionen. Man schaue sich hierzu nur die kulturwissenschaftliche, anthropologische und psychologische Literatur zu dieser Thematik an. Schon 1952 fanden Kroeber/Kluckhohn insgesamt 164 verschiedene Definitionen von Kultur bzw. culture.[7]

[6] vgl. zu den vielfältigen, aber häufig methodisch-inhaltlich noch unzureichenden Forschungsansätzen zu dieser Thematik die umfangreiche Analyse von Holzmüller (2009), insbesondere S. 256f.

[7] Kroeber/Kluckholm (1952)

- Wir haben es also aus doppelter Sicht mit keineswegs eindeutig bestimmten und bestimmbaren Begriffen zu tun, wobei das Hinzufügen der Vorsilbe „inter“ dieses Vorhaben keineswegs erleichtert.
- Schließlich wird mit dem Begriff der Definition auch keineswegs eindeutig umgegangen. Geht es hier um eine alle relevanten Aspekte umfassende Deutung oder Beschreibung dieses Tätigkeitsbereichs oder um pragmatisch einprägsame, aber dann auch zwangsläufig verkürzte Kurzformen?

Diese Voraussetzungen erschweren allgemein akzeptierte Definitionen. Trotzdem sollen aus den folgenden Überlegungen pragmatisch-zweckmäßige Definitionen abgeleitet werden, als Ausgangspunkt sowohl für systematische, empirisch orientierte Forschungsansätze als auch für handlungsorientierte Analyseraster.

Aufgabe von Management ist grundsätzlich die zielorientierte Gestaltung von Beziehungen zwischen Menschen, Sachen und Situationen. Dies ist Aufgabe des Managers, kann aber auch die eines externen Beraters, eines Experten oder eines Mitarbeiters mit einem verantwortungsvollen Tätigkeitsbereich sein. Hierbei sollen in der Regel andere Personen dazu gebracht werden, im Organisationsinteresse liegende Ziele möglichst effizient und effektiv - vielleicht auch innovativ - in einem festgelegten überschaubaren Zeitraum zu erreichen. Hierfür bedarf es neben Fach- und Führungswissen und der entsprechenden Erfahrung auch der Kenntnis der hierfür notwendigen Prozesse sowie deren Strukturierung und Gestaltung. Insgesamt ist also Management ein komplexer Vorgang, der in der nicht mehr überschaubaren Managementliteratur auch zu einer Vielzahl von recht unterschiedlichen Definitionen geführt hat. Die folgenden Definitionen stellen nur eine kleine Auswahl dar.

- Management ist die Erreichung fremder Ziele mit fremden Mitteln auf eigenen Wegen (*Holzbaur*).[8]
- Management ist die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden (*Ulrich/Fluri*).
- Management ist die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des soziotechnischen Systems Unternehmung in sach- und personenbezogener Dimension (*Hopfenbeck*).
- Management is getting things done through other people (American Management Association).
- Als Funktion umfasst das Management im weitesten Sinne alle zur Steuerung eines Unternehmens notwenigen Aufgaben und Entscheidungen (*Meckl*).[9]
- Management kann aus funktionaler Sicht als ein Komplex von Steuerungsaufgaben verstanden werden, die bei der Leistungserbringung im Unternehmen zu erfüllen sind (*Scherm/Süß*).[10]
- Management ist das Gestalten, Lenken und Weiterentwickeln zweckorientierter soziotechnischer Organisationen.[11]

---

[8] vgl. zu den Definitionen 1–4: Holzbaur (2000), S. 27–33

[9] Meckl (2006), S. 23

[10] Scherm/Süß (2001), S. 13

[11] Rüegg-Stürm (2003), S. 22, in Anlehnung an Ulrich (1984)

Management bezieht sich dabei zwar im Kern auf Prozesse und Strukturen *innerhalb* der eigenen Organisation, wie Mitarbeiter oder Eigentümer oder auch andere Einheiten der eigenen Organisation. Des Weiteren beinhaltet es aber auch - in Abhängigkeit von der jeweiligen Managementebene und -situation - eine Vielzahl von organisationsexternen Beziehungen mit Vertretern der Organsationsumwelt. Hierbei handelt es sich einerseits um Beziehungen zu Personen oder Organisationen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den Märkten, auf denen die Organisation agiert, stehen, wie Kunden, Vertrags- und Kooperationspartner oder Mit-Wettbewerber sowie um Lieferanten und Logistikpartner. Hinzu kommen andere Organisationen, wie Wirtschaftsorganisationen (etwa Gewerkschaften oder Arbeitgeberverbände), relevante soziale und politische (Interessen-)Gruppen, wie NGOs oder religiöse Gruppen, die „Öffentlichkeit" und die Medien sowie relevante staatliche Instanzen, vorwiegend der Exekutive, aber auch der Judikative oder der Legislative. *Abbildung* 1 gibt einen Überblick über das Spektrum der Managementbeziehungen, in diesem Fall bei Unternehmen.

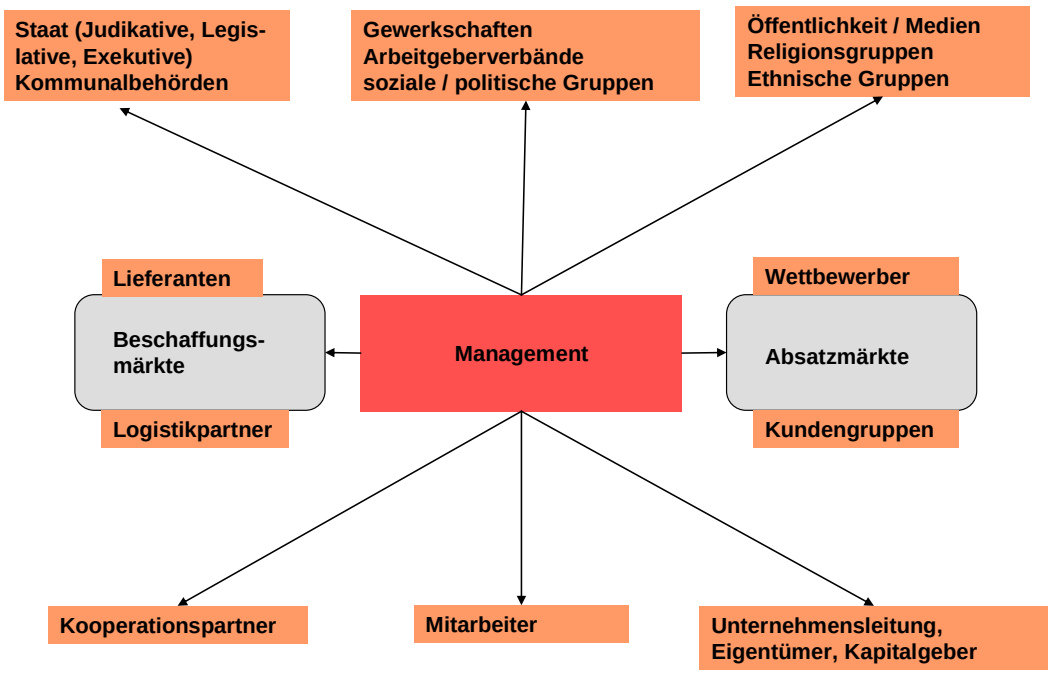

Abbildung 1: Managementbeziehungen[12]

Betrachtet man den Kern dieser Definitionen und berücksichtigt dabei gleichzeitig, dass sich Management sowohl auf direkte (das eigene Unternehmen betreffende) und indirekte (die Umwelt betreffende) Vorgänge bezieht, so schlage ich in Anlehnung an Ulrich (1984) folgende Managementdefinition vor:

[12] s.a. Dülfer/Jösingmeyer (2008) S. 243 ff, Rüegg-Stürm (2003)

Management ist die (laufende) (professionelle) **Gestaltung, Steuerung und Entwicklung** komplexer **Strukturen und Prozesse zur Erreichung von Zielen einer Organisation.**

Diese Definition trägt der Komplexität des Managements Rechnung. Sie umfasst Managementverantwortung auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, kurz- und langfristig orientierte Vorgänge und sehr verschiedene Sach- und Personenbereiche. Auch wenn aus Übersichtlichkeitsgründen nicht explizit genannt, bezieht sich die Gestaltungsaufgabe selbstverständlich auch auf Zielsetzungsprozesse selbst, die wiederum u.a. Wirtschaftlichkeits-, Nachhaltigkeits- bzw. Existenzsicherungsaspekte beinhalten sollten. Die Klammerausdrücke berücksichtigen die Tatsache, dass Management im Normalfall ein permanenter Vorgang ist, der professionell gehandhabt werden sollte. Es sind jedoch auch Managementsituationen denkbar, denen diese Merkmale fehlen und die trotzdem von dieser Definition erfasst werden.

1.2 Managementdimensionen

Welche verschiedenen Dimensionen des Managements lassen sich unterscheiden? Auch hier gibt es wieder sehr unterschiedliche Ansichten, Ansätze und Interpretationen. Etwas vereinfacht sollen im Folgenden drei Managementdimensionen in den Mittelpunkt gestellt werden: Managementfelder, Managementprozesse und Führung (Leadership). Ein kompetenter Manager, so die Ausgangshypothese, muss in allen Dimensionen kompetent sein, er muss also Fach-, Prozess- und Führungskompetenz besitzen, wobei Art und Umfang in hohem Maße organisations-, positions- bzw. funktions- sowie situationsabhängig sind und insbesondere in Abhängigkeit von der jeweiligen Managementebene variieren.[13] Hierbei sind das Beschaffen von sachgerechten Informationen, die adäquate Information der Mitarbeiter sowie die kommunikative Steuerung aller Prozesse, also Information und Kommunikation, integrative Bestandteile aller drei Kompetenzbereiche, vgl. Abb. 2.

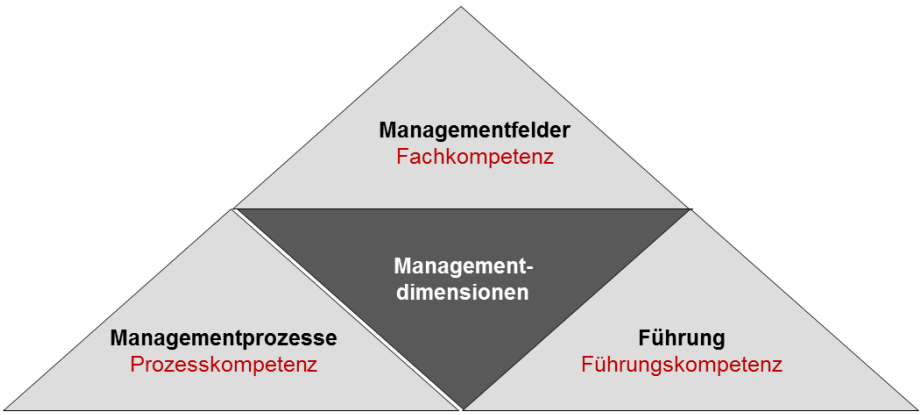

Abbildung 2: Managementdimensionen und -kompetenzen

[13] Abweichend hierzu beispielsweise Bolten (2002), der indirekt Fachkompetenz, strategische Kompetenz, soziale und individuelle Kompetenz unterscheidet oder Stender-Monhemius (2006), die berufliche Kompetenz als Fach-, Selbst-, Methoden- und soziale Kompetenz beschreibt.

Fachkompetenz ist Grundlage für die Fähigkeit, fundierte Managemententscheidungen in bestimmten abgegrenzten **Managementfeldern** zu treffen. Es setzt sich zusammen aus Expertenwissen, spezifischen Fachkompetenzen und relevanten Erfahrungen. Breite, Tiefe und Qualität der spezifischen Fachkompetenz sowie die Notwendigkeit, über diese zu verfügen, sind insbesondere abhängig von der jeweiligen Hierarchieebene: Der Gruppenleiter als Vertreter des unteren Managements wird Fachkompetenz im Regelfall in weit höherem Maße benötigen als das dem Topmanagement angehörende Vorstandsmitglied. Hierbei kann es sich beispielsweise handeln um die

- vertriebsorientierte Fachkompetenz eines Vertriebsmanagers, der ein Vertriebssystem für das südliche Afrika konzipieren soll,
- projekt- und organisationsspezifische Fachkompetenz eines Teamleiters, der mit einem interkulturell zusammengesetzten Team einen Ablaufplan für den Aufbau einer Fertigungsstätte in Mexiko entwickeln soll oder um die
- produktionsspezifische Kompetenz eines Nachwuchsmanagers, der die stellvertretende Leitung eines Werkes in Spanien übernehmen soll.

Die Kombination von Fachkompetenz und allgemeiner Managementkompetenz, gekoppelt mit intellektuellen, analytischen und kommunikativen Fähigkeiten ist Voraussetzung dafür, Prozesse und Strukturen adäquat und zielorientiert gestalten zu können. Dabei nimmt - wie ausgeführt - die Bedeutung von Fachkompetenz mit dem Erreichen höherer Hierarchiestufen ab. Hier spielt die Fähigkeit, Fachexpertise durch geeignete Mitarbeiter und andere Quellen schnell und gezielt abrufen zu können, eine wichtige Rolle. Mit steigender Managementerfahrung wird Fachkompetenz zudem zunehmend ersetzt durch die Fähigkeit relevante Strukturen und logische Prozesse zu kennen, die richtigen Fragen stellen, um so Möglichkeiten und Potentiale sowie Schwächen und Gefahren rasch erkennen zu können. Abb. 3 stellt einige zentrale Managementfelder in Unternehmen dar, in denen spezielle Fachkompetenz gefragt ist.

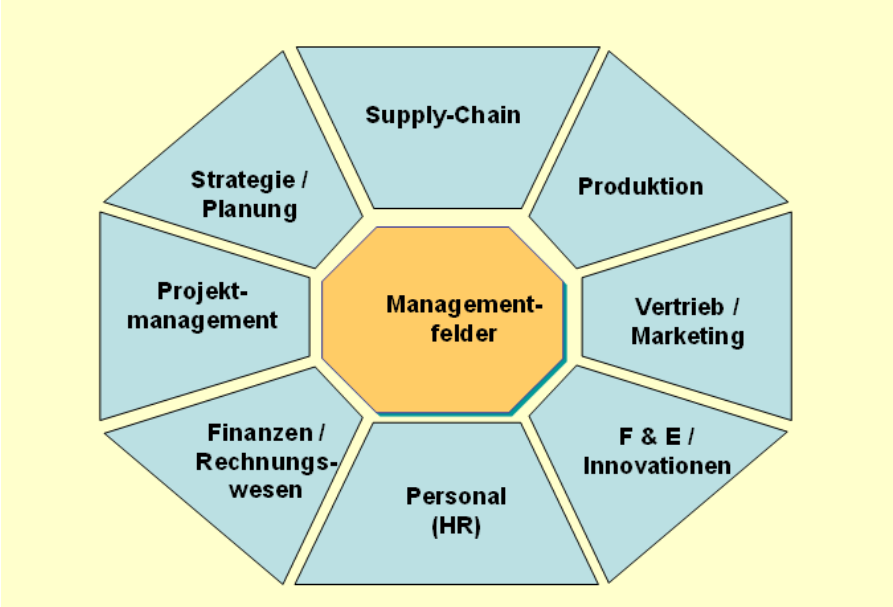

Abbildung 3: Managementfelder - Fachkompetenz

Prozesskompetenz bezieht sich darauf, strategische bzw. operative **Managementprozesse**, Projekte oder Leistungserbringungen, kompetent zu steuern und damit Anforderungen möglichst optimal zu erfüllen. Strategische Prozesse zielen auf den Aufbau langfristiger nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, während operative Prozesse die Gewährleistung effizienter Abläufe und Problemlösungsroutinen gewährleisten sollen.[14] Managementprozesse beinhalten im Kern Planungs-, Entscheidungs-, Koordinations- und Kontroll- sowie Monitoringaktivitäten für die verschiedenen Leistungs- und Unterstützungsprozesse einer Organisation. Die hierfür benötigte Prozesskompetenz schließt u.a. das Setzen von Zielen, die Entwicklung von Konzepten zur Zielerreichung sowie die Überwindung von Problemen und Lösungshindernissen mit ein. Beispiele sind Planung, Koordination und Wirkungskontrolle

- einer Marketingkampagne oder der Produktion eines neuen Produkts,
- der Übernahme eines innovativen Nischenanbieters,
- die Entwicklung von IT-Produkten,
- der Bereitstellung von Lager- und Transportkapazitäten oder
- der Entwicklung von Personalkapazitäten.

In den ersten Fällen handelt es sich um *Leistungsprozesse*, die unmittelbar den Kernzielen des Unternehmens dienen, in den letzten beiden Fällen um *Unterstützungsprozesse* als Voraussetzung für die Erbringung der Leistungsprozesse.

Schon im Vorfeld der *Planung* sind verschiedene geeignete Lösungskonzepte und Vorgehensweisen zu untersuchen und zu bewerten und adäquate Entscheidungen zu treffen, für die in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung die Akzeptanz durch Gremien, Aufsichtsorgane, die Muttergesellschaft und/oder durch Vorgesetzte gesichert werden muss. Dies schließt beispielsweise die Budgetplanung und die Bereitstellung von Ressourcen oder die Erstellung eines Businessplans sowie die Entwicklung von steuerungsrelevanten Kennziffern und Indikatoren mit ein.

Vor und während des *Durchführungsprozesses*, der durch Steuerung, Koordination und Monitoring gekennzeichnet ist, müssen relevante Personen und Institutionen informiert oder auch beteiligt werden (Partizipation) sowie – falls notwendig – in- und/oder externe Kooperationspartner (Abteilungen, politische Instanzen, Partnerunternehmen) einbezogen werden. Die Koordinationsfunktion erfordert u.a. den Einsatz (Auftrag, Delegation), die Instruktion und die Motivation von geeigneten Mitarbeitern und die Entwicklung einer sachgerechten Umsetzungsorganisation mit adäquatem Operationsplan und der Umsetzung der erforderlichen Aktivitäten in der adäquaten Sequenz. Abbildung 4 zeigt die verschiedenen Prozess-Schritte, die auf der Basis der die Organisation leitenden Vision und Mission sowie der Werte und – in Abhängigkeit von der Ebene der zu steuernden Prozesse – der langfristigen Strategien und Ziele durchlaufen werden.

[14] vgl. zu diesem Absatz: Rüegg-Stürm (2003), S. 69ff.

Abbildung 4: Managementprozesse - Management-Cycle

Ein Management-Informations-System (MIS) erlaubt ein effektives Monitoring und Controlling und informiert über erreichte (Teil-)Ergebnisse, die Einhaltung von Terminen und Qualitätsstandards sowie den Ressourceneinsatz und erlaubt eine effektive Kostenkontrolle. Eine Abweichungsanalyse und Feedback-Aktivitäten stehen am Ende eines Management-Cycles. Der Koordinationsprozess selbst erfordert häufige Planungs- und Entscheidungsprozesse sowie permanente kommunikative Vermittlungsprozesse mit allen relevanten in- und externen Beteiligten.

Führungskompetenz (Leadership) stellt die dritte zentrale Managementkompetenz dar. Führung sorgt dafür, eine Organisation und ihre Mitarbeiter zielgerichtet in einem Prozess dauerhafter (Weiter-)Entwicklung und Optimierung zu ihrer Höchstleistung zu bringen oder verkürzt ausgedrückt, die richtigen Entscheidungen voranzubringen.

Führungs- und Prozesskompetenz sind in vielen Bereichen eng miteinander verknüpft. Um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern, müssen neue Technologen und Innovationen vorangebracht, die hierfür notwendigen Ressourcen organisiert und die interne und externe Akzeptanz gesichert werden.[15] Es müssen z.T. permanente Wandlungsprozesse[16] durchgesetzt und die erforderlichen Organisationsentwicklungsprozesse eingeleitet werden. Beispiele hierfür sind die Integration neuer Technologien und Innovationen, die immer schnellere Entwicklung marktfähiger neuer Produkte und Leistungspakete, das Eingehen neuer Kooperationen, die Weiterentwicklung von Netzwerken, die

[15] vgl. Fockenbroch, D./Terpitz, K. (2010)

[16] Als Beispiel für kontinuierliche Prozesse kann das *Total Quality Management* (TQM) und für radikale Änderungsprozesse das *Business Re-Engineering* genannt werden; einen kurzen Überblick über Business Process Management gibt vom Brocke (2010); s.a. Rüegg-Stürm (2003), S. 83ff.

Bewältigung neuartiger Risiken oder das Aufgreifen von Themen, die gesellschaftliche Akzeptanz sichern. Hierfür müssen Organisationsstrukturen und -prozesse, die Organisationskultur, Informations- und Kommunikationsbeziehungen sowie Leistungsspektren und Ergebniserwartungen angepasst und optimiert werden.

Führungskompetenz beinhaltet damit eine breite Palette sowohl von Kompetenzen zur institutionellen Unternehmensführung wie auch der Mitarbeiterführung und umfasst vor allem die Fähigkeiten

- zukunftsfähige *Visionen* und Werte zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass diese die Mitarbeiter sowie die Organisation prägen und aktiv handlungsleitend wirken,
- adäquate langfristige *Strategien* zu entwickeln, die sowohl ergebnis-, wie markt- und kundenorientiert sind, und (u.a. mit Durchsetzungs- und Überzeugungsfähigkeit) darauf hinzuwirken, dass diese kommuniziert, verstärkt und ständig optimiert werden, Blockaden abzubauen sowie Erneuerungs- und Wandlungsprozesse einzuleiten,
- ziel- und ergebnisorientiert und die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigend zu informieren und zu *kommunizieren*,
- *Organisationskonzepte* flexibel und ausbaufähig weiterzuentwickeln und strategische Kooperationen auszuhandeln und zu pflegen und vor allem
- hierfür die richtigen *Mitarbeiter* zu finden, diese zu befähigen und zu motivieren (HRM und HRD) und die notwendigen sozialen Prozesse zieladäquat einzuleiten und zu steuern.

Abbildung 5 zeigt die zentralen Aspekte von Führung im Überblick.

Abbildung 5: Zentrale Führungsaspekte

1.3 Kontextbezogenes Management

Management vollzieht sich grundsätzlich in einem spezifischen Handlungskontext, der viele Handlungsvariablen in mehr oder weniger großem Umfang (mit-) bestimmt und modifiziert. Hierdurch können beispielsweise Interessen, Motivationen, Erwartungen, Interpretationen, Leistungsbereitschaft oder auch das Verständnis von Inhalten, Prozeduren oder Reaktionen beeinflusst werden. Mindestens drei verschiedene Kontextbündel sind hier zu unterscheiden:

- zum einen handelt jede an der Managementsituation beteiligte Person auf der Grundlage ihres jeweiligen persönlichen, sozialen und kulturellen Hintergrunds,
- zum zweiten beeinflusst die jeweilige Organisation, in der Management stattfindet, insbesondere ihre Ziele (z.B. Unternehmen, NGO) und Organisationskultur, die Formen und Möglichkeiten des Managementhandelns und
- schließlich hat der gesamte organisationsexterne Kontext, die Organisationsumwelt, einen erheblichen Einfluss auf die Organisation selbst sowie auf die Formen und das Spektrum des Managementhandelns.

Management gestaltet also immer Sachverhalte, in denen Menschen als Elemente von sozialen Systemen in verschiedenen mehrdimensionalen Kontexten agieren. Damit hängt der Managementerfolg auch immer davon ab, in welchem Umfang der Manager den jeweiligen Kontext erkennen und berücksichtigen und damit handlungsrelevante Aspekte antizipieren und umsetzen kann.

Der Manager muss daher entsprechende Kenntnisse erwerben und für die entsprechenden Situationen verdichten. Er muss also sein Managementwissen, sein Repertoire an Instrumenten oder Tools sowie sein Managementstil, erweitern, um dieses leichter an die spezifischen Kontexte anpassen zu können.

Hier sollen zunächst drei Kontexte unterschieden werden, die später noch näher erläutert werden.

- Handelt ein Manager im nationalen Kontext, so muss er die spezifischen rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen etc. Bedingungen seines Handlungsumfelds kennen und berücksichtigen.
- Handelt er im internationalen Kontext, so gilt dies analog für die jeweiligen Bedingungen seiner Einsatz- oder Bezugsländer.
- Er kann jedoch auch im interkulturellen Kontext handeln, also im In- oder im Ausland mit Personen unterschiedlicher Kultur zu tun haben.

Abbildung 6 zeigt, dass die allgemeinen Managementkompetenzen entsprechend der jeweiligen Einsatzbereiche um nationale, internationale und/oder interkulturelle Kompetenzen ergänzt werden müssen.

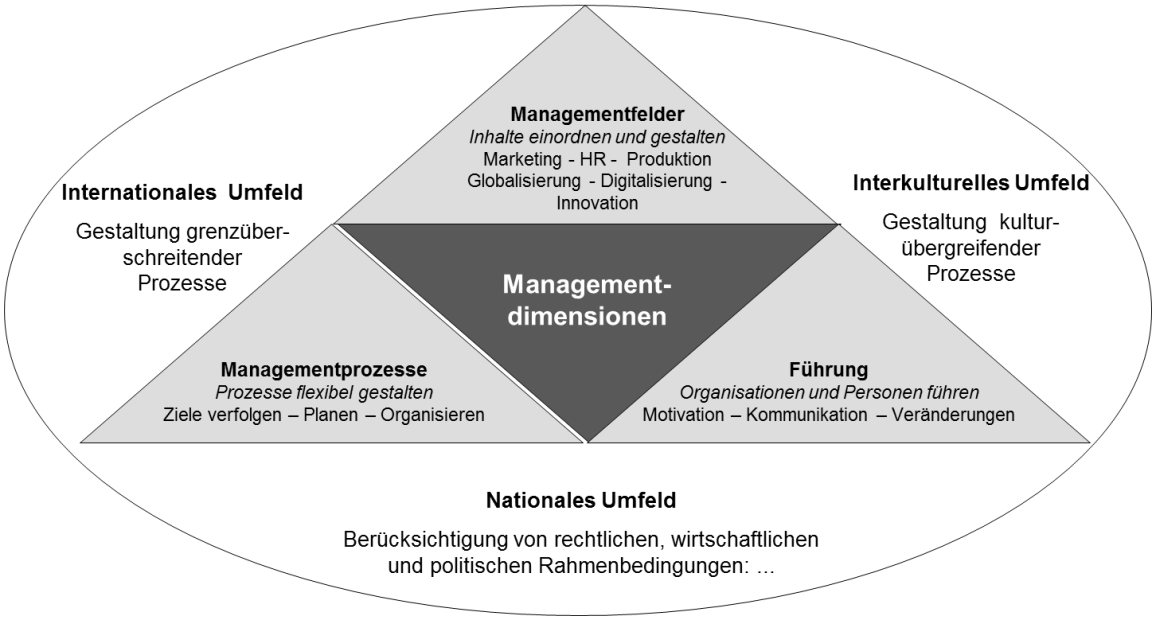

Abbildung 6: Kontextbezogenes Management

2 Internationales und interkulturelles Management

2.1 Internationales Management

Viele einschlägige Publikationen zu diesem Thema liefern entweder keine Definitionen, umschreiben die Begriffe oder unterscheiden nicht oder nur sehr ungenau zwischen internationalem und interkulturellem Management.

Grundsätzlich ist internationales Management *grenzüberschreitendes* Management. Es beschäftigt sich dabei grundsätzlich mit den gleichen Fragestellungen wie nationales Management, wobei der Komplexitätsgrad höher ist, da neben den üblichen Gesichtspunkten spezifische Besonderheiten anderer Nationen und internationale Unterschiede berücksichtigt werden müssen. Die trotz Globalisierung nach wie vor existierenden nationalen Grenzen und deren bewusste Überschreitung schaffen neue Rahmenbedingungen und beeinflussen somit die Umsetzung von Zielen und zu treffenden Entscheidungen und damit den Managementerfolg. Für die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen liefert die *PEST-Analyse* eine gute Grundlage für die zu untersuchenden Elemente des externen Unternehmensumfeldes und der dort wirkenden Triebkräfte. PEST steht für wichtige externe Einflussfaktoren, auf die das Unternehmen keinen direkten Einfluss hat: **p**olitische, wirtschaftliche (**e**conomic), **s**ozio-kulturelle, **t**echnologische.[17]

[17] vgl. Recklis, D. (2006)

- **Politische Faktoren**

  z.B. allgemeine und branchenrelevante Steuergesetze, Regulierung des Kapital- und Arbeitskräftetransfers, politische Stabilität, Regionalisierung

- **Ökonomische Faktoren**

  volkswirtschaftliche Indikatoren, Ressourcenverfügbarkeit, Schlüsselindustrien, Branchenstrukturen

- **Sozio-kulturelle Faktoren**

  Bevölkerung und Demographie, Einkommensverteilung, Mobilität, Bildungsniveau, Konsumentenverhalten, Sparraten

- **Technologische Faktoren**

  technologisches Niveau der eigenen Branche, von Zuliefer- und Kundenbranchen, staatliche und private F&E-Ausgaben und -Einrichtungen.

Zusätzlich zu den PEST-Faktoren müssen regelmäßig noch weitere Einflussfaktoren berücksichtigt werden:

- rechtliche und ökologische Faktoren[18],
- klimatisch-geographische Besonderheiten sowie
- Besonderheiten bei Verfahren und Abläufen.

Internationales Management setzt also Kenntnisse über nationale Spezifika anderer Länder voraus. Manager müssen diese in ihrem Handeln berücksichtigen. Die erweiterte PEST-Analyse ist damit eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln im internationalen Kontext und trägt dazu bei, insbesondere die Managementfelder international auszurichten und erfolgreich zu gestalten. Auch wenn einige dieser Aspekte von kulturellen Faktoren beeinflusst sein mögen, so handelt es sich hier noch nicht um interkulturelles Management. Hiervon soll erst dann gesprochen werden, wenn im Rahmen von Managementprozessen und Führung direkt interkulturell mit Vertretern anderer Kulturen agiert wird. Demnach wird folgende Definition vorgeschlagen:

> **Internationales Management** ist die (laufende) (professionelle) zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung komplexer Strukturen und Prozesse von Organisationen – **unter notwendiger Berücksichtigung verschiedener nationaler Rahmenbedingungen.**

Tabelle 1 zeigt anhand verschiedener Managementfelder, welche internationalen Aspekte im Managementhandeln eine Rolle spielen können.[19]

---

[18] Erweiterung zur PESTLE-Analyse (legal and ecological factors); s. hierzu u.a. Cheverton (2004), S. 72ff.

[19] vgl. hierzu verschiedene Einzelbeiträge in Oesterle/Schmid (Hrsg.) (2009) S. 517–730. Auf den Komplex und Untersuchungsbereich des internationalen Managements soll an dieser Stelle nicht intensiver eingegangen werden. Diese expandierende Teildisziplin der Betriebswirtschafts- und Managementlehre wird heute in einer Vielzahl von Lehrbüchern aus unterschiedlichen Blickwinkeln hervorragend beleuchtet. Stellvertretend seien hier genannt: Scherm/Süß (2001),

Ansatzpunkte für notwendige fachliche internationale Managementkompetenz

Nr	Managementfelder	Internationale Managementkompetenz ist u.a. in folgenden Teilbereichen häufig erforderlich
1	***Strategisches Management***	Entwicklung der globalen Unternehmensstrategie, Entwicklung und Durchsetzung von Markteintrittstrategien, Einbeziehung weltweiter politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen, Planung und Umsetzung von Standortpolitik
2	***Internationales Netzwerk-management***	Globale Unternehmenskommunikation, Netzwerk-Strategien und Organisation von internationalen Netzwerken, Entwicklung und Umsetzung der Unternehmenskultur,
3	***Internationales Supply-Chain-Management***	Sicherstellung der Kette vom Vorlieferanten zum "Kunden-Kunden" durch *Global Sourcing*, Logistik und Lagerung, Globale Absatz- und Lieferplanung, Ablaufoptimierung und Qualitätssicherung
4	***Internationales Produktionsmanagement***	Umsetzung von Off-Shoring-Konzepten, Standortbewertung, Aufbau und Kontrolle von ausländischen Werken, Materialflussmanagement
5	***Internationales Marketing***	Markteinschätzung und -segmentierung, Planung von Marketing-Strategie und Marketing-Budgets
6	***Internationales Kooperationsmanagement***	Planung lokaler Kooperationsstrategien und strategischer Partnerschaften, Kenntnis rechtlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen für M&A
7	***Internationales Finanz-management***	Planung und Umsetzung von Kapitalbeschaffung und -anlagen, Voraussetzungen für Direktinvestitionen, Management von Währungsrisiken und Kurssicherung, Umsetzung von internationalen Accounting Standards, Angleichung des Rechnungswesens
8	***Internationales Innovationsmanagement***	Planung und Umsetzung von internationalen F&E-Aktivitäten, Suchen von F&E-Standorten, Entwicklung von Struktur- und Geschäftsmodellinnovationen, Kenntnis und Anwendung nationalen Patentrechts
9	***Internationales Vertragsmanagement***	Vertragsgestaltung für Kauf-, Liefer- und Logistikverträge, Risikomanagement unter Einbeziehung nationaler versicherungsrechtlicher Aspekte, Kenntnis und Umsetzung lokaler Rechtsgepflogenheiten, etwa im Arbeits- und Wettbewerbsrecht, Maßnahmen der Rechtsdurchsetzung
10	***Internationales Personal-management***	Internationale HR-Strategie: Personalbeschaffung und -entlohnung, Mitwirkung bei Entsendeverträgen, Schulung von ausländischen Mitarbeitern
11	***Operatives Controlling***	Sicherstellung von Wirtschaftlichkeit, Liquidität und Erfolg, Anpassung des MIS, Klärung von Verrechnungsproblemen, Umsetzung und Prüfung von Kennzahlen und Standards

Tabelle 1: International relevante Managementfelder

2.2 Kultur und Management

Internationales Management fokussiert im Wesentlichen die „hard facts“ grenzüberschreitender Managementtätigkeit. Auch wenn in diesem Zusammenhang durchaus auch kulturelle Aspekte, etwa im Bereich des Personalmanagements oder des Marketings, thematisiert werden (sollten), so reicht dieses Wissen heute für erfolgreiches Management im interkulturellen Kontext nicht mehr aus. Hinzu kommt, dass interkulturelle Aspekte keineswegs nur grenzüberschreitend, sondern auch im nationalen Kontext mit Vertretern anderer Kulturen berücksichtigt werden müssen. Für Manager ist es daher von erheblicher Bedeutung, über interkulturelle Kenntnisse und Kompetenzen zu verfügen und diese auch einzusetzen. So ist es wichtig zu wissen, wie kulturandere Gruppen und Individuen ihre Umwelt interpretieren und darauf reagieren, um entsprechend handeln zu können.

Marcharzina/Oesterle (Hrsg.) (2002), Kutschker/Schmid (2002), Meckl (2006), Welge/Holtbrügge (2006), Söllner (2008), Oesterle/Schmid (Hrsg.) (2009)

Dieser Notwendigkeit trägt der Begriff des *interkulturellen Managements* Rechnung: Ein interkulturell kompetenter Manager besitzt die Fähigkeit, auch in kulturanderen oder kulturübergreifenden Kontexten erfolgreich zu handeln.

Was soll nun unter Kultur verstanden werden? Zum Einstieg soll eine kleine Auswahl eine kleine Auswahl von in der Literatur zu findenden *Kulturdefinitionen* vorgestellt werden:

(1) „Denn der Begriff Kultur meint jene Wirklichkeit, aus der sich die kulturelle Existenz der Menschen in all ihren verschiedensten gesellschaftlichen und geschichtlichen Ausprägungen immer schon verwirklicht. Gerade weil der Begriff der Kultur diese grundlegende Wirklichkeit aller menschlichen Existenzen meint, sind wir in unserer eigenen kulturellen Existenz selbstverständlich mit einbegriffen. Wir können Kultur als Gesamt- und Wirkungszusammenhang nicht als einen uns äußerlichen Gegenstand bestimmen, sondern haben unsere und andere Kulturen aus dem Gesamtzusammenhang menschheitlicher Kultur zu begreifen.“ (Schmied-Kowarzik) [20]

(2) ”Culture consists of patterns, explicit and implicit of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected)ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other hand, as conditioning elements of further action.“ (Kroeber / Kluckholm)[21]

(3) "Culture is a fuzzy set of attitudes, beliefs, behavioural norms, and basic assumptions and values that are shared by a group of people, and that influence each member's behaviour and his/her interpretations of the "meaning" of other people's behaviour." (Spencer-Oatey)[22]

(4) "I define culture as the collective mental programming of the people in an environment. Culture is not characteristic of individuals; it encompasses a number of people who were conditioned by the same education and life experience. When we speak of the culture of a group, a tribe, a geographical region, a national minority, or a nation, culture refers to the collective mental programming that these people have in common; the programming that is different from that of other groups, tribes, regions, minorities or majorities, or nations." (Hofstede)[23]

(5) "Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. ... Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung." (Thomas)[24]

(6) “Kultur ist ... die heterogene und sich ständig verändernde Matrix, vor deren Hintergrund wir handeln und unsere Welt bewerten, mit der wir uns identifizieren oder von der wir uns abgrenzen, die wir durch unsere individuellen Taten aber auch vorantreiben und verändern.” (Breidenbach / Nyíri)[25]

[20] Schmied-Kowarzik, W. (1993), S 77

[21] Kroeber / Kluckholm (1952), S. 357

[22] Spencer-Oatey (1999), S. 48 ff

[23] Hofstede (1980), S. 43, s.a. ders. (2006), S.4

[24] Thomas (1996), S. 112; s.a. ders.(1993), S. 380f

[25] Breidenbach/ Nyíri (2008) S. 120

Grundsätzlich wird unter **Kultur** eine unbestimmte Anzahl expliziter Werte und Normen sowie impliziter Grundannahmen von Gesellschaften, Teilgesellschaften oder sozialen Gruppen verstanden, durch die diese sich nach außen abgrenzen und nach innen integrieren. Die kulturellen Regeln werden überliefert und von den Mitgliedern der Gemeinschaft erlernt. Es gibt in der Regel keine klaren Grenzen zwischen den Gesellschaften, viele Regeln werden in mehreren Gesellschaften befolgt. Die Übergänge sind häufig fließend. Es gibt unterschiedlich große Schnittstellen und Überlagerungen an den „kulturellen Rändern". Menschen importieren – auch globalisierungsbedingt – kulturelle Erkenntnisse und Erfahrungen aus anderen Kulturen in ihre eigene Kultur und können diese damit verändern. Es gibt subnationale Kulturen und Bereichskulturen, die in spezifischen Situationen, etwa als Professionskulturen, andere handlungswirksame Kulturaspekte überlagern, ergänzen oder modifizieren können.[26] Damit muss die noch häufig vorherrschende Vorstellung klar abgegrenzter „Container"-Gesellschaften[27] mit identischen kulturellen Merkmalen aufgegeben werden. Trotzdem lassen sich Häufungen kultureller Merkmale und Eigenheiten in bestimmten Gesellschaften, die sehr häufig auch national abgegrenzt sind, weiterhin beobachten.

Dieses gemeinsame System von Sinnvorstellungen und Werten ist traditionell begründet, wobei diese Traditionen häufig durch ökonomische und soziale Gegebenheiten bestimmt oder zumindest beeinflusst sind. Allerdings sind diese kulturellen Systeme nicht statisch. Sie unterliegen dynamischen Wandlungsprozessen. Diesen Prozessen sind die gesellschaftlichen Gruppen in unterschiedlicher Weise ausgesetzt. Gruppen, die vielfältige und intensive Kontakte mit kulturanderen Gesellschaften haben, sind naturgemäß leichter geneigt, eigene kulturell geprägte Einstellungen und Verhaltensweisen zu relativieren. Demgegenüber kann davon ausgegangen werden, dass ein zentraler Bestand an kulturellen Grundmustern auch diese Einflüsse überdauert und weiterhin in hohem Maße verhaltensprägend bleibt.

Für die weiteren Überlegungen bietet sich als pragmatische Grundlage eine Kombination der *Kulturdefinitionen* von *Thomas* und *Breidenbach*/*Nyíri* an: Zum einen ist es wichtig, Kultur als ein universelles für eine Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typisches „Orientierungssystem" aufzufassen, das nicht determiniert ist, sondern auch individuelle Freiräume bietet. Dieses System prägt zwar die Art und Weise, wie soziale Gruppen und Individuen wesentliche Bereiche ihrer sozialen Umwelt wahrnehmen, interpretieren und verstehen und führt damit auch zu unterschiedlichen Bewertungen, Einstellungen, Entscheidungen und Handlungen. Gleichzeitig erlaubt es aber nicht nur Abweichungen, sondern auch Änderungen und dynamische Entwicklungen, die auch durch individuelles oder Gruppen-Verhalten initiiert werden können, wie dies beispielsweise die Jugendkultur in vielen Facetten regelmäßig demonstriert.

Im interkulturellen Umfeld muss der Manager

- sich daher zunächst seiner eigenen kulturellen Orientierung *bewusst* werden und deren handlungsbeeinflussende Wirkungen kennen,

[26] vgl. hierzu insbesondere Abschnitt 5.1

[27] vgl. Beck (1998), S. 49

- bereit sein, diese Orientierung als erlernt und nicht als objektive Wahrheit zu begreifen und entsprechend seinem interkulturellen Umfeld zu *relativieren*,
- *aufmerksam* für fremde kulturelle Orientierungssysteme sein und bereit sein, diese zumindest in ihren Grundzügen *kennenzulernen*, um sie dann auch *erkennen* und dechiffrieren zu können und
- schließlich die handlungswirksamen Elemente der eigenen Kultur und diejenigen fremder Kulturen zu neuen Handlungsmustern *verknüpfen* und sie so in sein eigenes Handeln *integrieren*, dass er auch in interkulturellen Kontexten ziel- und ergebnisorientiert, handeln kann.

Erfolgreiches Management, das immer häufiger in solchen Kontexten stattfindet, erfordert damit zusätzliche Voraussetzungen und die Fähigkeit, diese miteinander zu verknüpfen. Allerdings sind diese Voraussetzungen im Regelfall nicht in die übliche Berufsausbildung integriert und somit auch nicht Teil des berufsspezifischen Wissens.

Für eine Definition interkulturellen Managements müssen also allgemeine Managementdefinitionen um eine geeignete interkulturelle Komponente erweitert werden. So kann interkulturelles Management etwa bedeuten, „Ziele durch Personen anderer oder unterschiedlicher kultureller Prägung mit professionellen Mitteln zu erreichen“ oder „Managementprozesse in einem Kontext umzusetzen, der von dem Zusammentreffen mehrerer Kulturen geprägt ist“. Integriert man diese Überlegungen in die schon zuvor gewählte **Definition**, so kann interkulturelles Management wie folgt definiert werden:

> **Interkulturelles Management** ist die (laufende) (professionelle) Gestaltung, Steuerung und Entwicklung komplexer Strukturen und Prozessen zur Erreichung von Zielen einer Organisation **... in einem Kontext, der von dem Zusammentreffen von mindestens zwei unterschiedlichen Kulturen geprägt ist.**

Interkulturelles Management stellt damit eine erweiterte und um zusätzliche Kompetenzen ergänzte Variante allgemeinen Managements dar. Abb. 7 zeigt diesen Zusammenhang und verweist zusätzlich auf die Tatsache, dass sich der Erkenntnisbereich des interkulturellen Managements nur zu einem Teil mit dem des internationalen Managements überlappt.

Zentral ist hierbei die Frage, welche kulturübergreifenden Regeln und Tools einsetzbar sind, ob und wo Modifikationen vorgenommen werden müssen und in welchen interkulturellen Kontexten kulturangepasste – für die eigene Kultur möglicherweise ungewohnte – Verfahrensweisen zur Anwendung kommen sollten. Hierbei kann die Vermeidung oder Lösung durch kulturelle Unterschiede verursachter Konflikte – wie häufig hervorgehoben – durchaus von großer Bedeutung für den Managementerfolg sein. Dennoch ist dies, ebenso wie etwa eine interkulturell adäquate Verhandlungsführung immer nur *ein* Beitrag zur Erreichung der spezifischen Unternehmensziele.

Erfolgreiches interkulturelles Management verlangt dabei mindestens im gleichen Umfang nach einer konstruktiven Nutzung des durch die Einbeziehung der verschiedenen Kulturen enorm ansteigenden Wissens, der Werte und

Erfahrungen. Es geht hierbei um neue Wege und Potenziale zur Erreichung gemeinsamer Ziele, um Kreativität und die Entdeckung weiterer Horizonte.[28]

Dabei ist zu beachten, dass der interkulturelle Manager seinen Einflussbereich keineswegs nur auf die direkten unternehmensinternen Beziehungen begrenzen kann und wird, also vorzugsweise auf Mitarbeiter, direkte Kooperationspartner und Unternehmensleitung. Vielmehr wird er auch eine Vielzahl eher indirekter externer Beziehungen erfolgreich zu gestalten haben. Der Umfang dieser Beziehungen wird in einem internationalen Umfeld i.d.R. größer und vielfältiger sein, als dies auf dem eigenen nationalen Markt der Fall ist. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die im Sitzland im Allgemeinen erheblich stärker differenzierte Arbeitsteilung, die relevante Beziehungen zu wichtigen Akteuren tendenziell begrenzt. Dies gilt etwa für den Rechtsbereich oder für Pressekontakte, die im Inland von hierfür spezialisierten Abteilungen wahrgenommen werden, während im Ausland die Aufgabenbereiche häufig deutlich größer zugeschnitten sind. Hinzu kommen zusätzliche Kontakte, etwa zu ethnischen oder religiösen Institutionen und Vertretern, die in dieser Form im Inland meist nicht wahrgenommen werden müssen.[29]

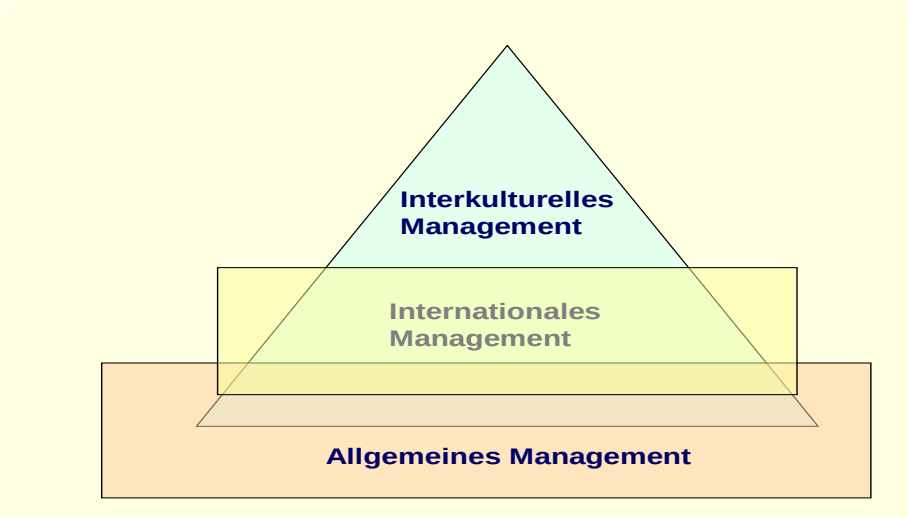

Abbildung 7: Managementzusammenhänge

2.3 Arten interkulturellen Managements

Interkulturelles Management kann in sehr unterschiedlichen *Managementsituationen* erforderlich sein, die sich nur zum Teil überlappen und für die unterschiedliche Anforderungen an das Management gestellt werden. Folgende Grundsituationen lassen sich unterscheiden:

[28] s. hierzu insbesondere Holden (2004), S. 19

[29] vgl. hierzu Abbildung 1

Management in anderen Kulturen ist die klassische Situation, die in den meisten Fällen und Problembeschreibungen stillschweigend unterstellt wird. Grundsätzlich geht es dabei darum, Unternehmens- oder Organisationsziele in einem fremden kulturellen Kontext zu vermitteln, durch- und umzusetzen. Der Manager befindet sich meist in einer Expatriate-Situation, die meist auch noch erschwerend mit einem anspruchsvollen „Selbst- und Familienmanagement“ verbunden ist. Sie ist häufig verknüpft mit einem komfortablen Entsandtenvertrag – kann aber auch auf lokaler Vertragsgestaltung basieren – und der bekannten Rückkehrerproblematik.

Die Managementsituation beinhaltet sowohl das Führen von Menschen einer anderen Kultur in deren eigenem kulturellen Kontext, mit möglicherweise nur geringer Erfahrung in Bezug auf andere Kulturen, wie sehr häufig auch das Führen von Menschen aus Drittkulturen in für sie nicht vertrauten Kulturen. Hierbei handelt es sich ebenfalls um Expatriates, entweder aus der gleichen Kultur wie der Manager selbst oder um Personen aus wiederum anderen Kulturen, die eigene Erfahrungen über die Gastland- sowie Drittlandkulturen mitbringen können.

Je nach Einsatzbereich sind hier die kulturelle Adaption des Fachwissens sowie die Führung lokaler Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Eine wichtige Rolle spielt zudem das häufig anspruchsvolle neuartige *Beziehungsmanagement* in Bezug auf lokale Partner, Kunden, Zulieferer und die lokale Administration. Gleichzeitig sind die lokalen Managementtätigkeiten mit den Anforderungen der *Zentrale* (Zielvorgaben, Administration, Controlling und Reporting etc.) in Einklang zu bringen. Darüber hinaus ist die Kenntnis und Einschätzung der Entwicklung der fremden Märkte gefragt, der Wettbewerbssituation sowie der Zielgruppenpräferenzen sowie häufig auch Kenntnisse der regionalen Märkte.

Abbildung 8: Management in, für und mit anderen Kulturen

Da es keine Möglichkeit gibt, aus einem „sicheren“ kulturellen Umfeld heraus zu agieren, muss der betreffende Manager sich möglichst schnell Kenntnisse über das kulturandere Umfeld verschaffen und auf eine kulturelle Anpassung und Variation der ihm vertrauten Managementtechniken und -instrumente vorbereitet

sein, um die Zusammenarbeit mit einer kulturell heterogener Mitarbeiterschaft erfolgreich zu gestalten, vgl. hierzu Abb. 8.

Beispiele

- Der kanadische Manager, der in China die expandierende Tochtergesellschaft seines kanadischen Mutterkonzerns leitet.
- Der deutsche Teamleiter eines Entwicklungsprojekts, der ein Team aus Deutschen, Schweizern und Engländern leitet, und mit seinen indonesischen Partnern zusammen ein Kleinbankensystem entwickelt.
- Der amerikanische Marketingmanager, der in Deutschland das Marketing für sein US-amerikanisches Unternehmen aufbauen soll.
- Der französische *Vice President*, der den europäischen Vertrieb eines US-amerikanischen Softwareunternehmens von der Europazentrale des Unternehmens in London aus aufbaut.

Management für andere Kulturen erfolgt entweder aus dem Inland oder einem Drittland für Aktivitäten, die in einer anderen Kultur stattfinden sollen. Grundsätzlich geht es hierbei um die Entwicklung und/oder Umsetzung geeigneter Strategien (von außen) für andere Kulturen. Das Spektrum ist umfangreich. Es reicht vom Exportmanagement über die Planung von Einzelprojekten in anderen Ländern bis zur strategischen und Durchführungsplanung komplexer Markteintrittsstrategien für neue Märkte. Meist stehen hierfür verschiedene Alternativen zur Verfügung, über die entschieden werden muss und die dann auf die neuen Märkte abgestimmt werden und mit entsprechenden Partnern in den neuen Ländern umgesetzt werden müssen.

Beim interkulturellen Exportmanagement kommt es neben den Marktkenntnissen vor allem auf den die kulturellen Voraussetzungen berücksichtigenden Aufbau von und die Pflege von Kontakten im Ausland an. Die Planung und das Management von Auslandsprojekten umfasst ein ganzes Bündel interkulturell relevanter Maßnahmen. Dieses reicht von der Planung und Durchführung geeigneter Vorbereitungsmaßnahmen (wie beispielsweise Machbarkeitsstudien), der Kenntnis der politisch-administrativen Strukturen und Verhaltensmuster über Verhandlungen mit lokalen Partnern, wie Vertretern von Ministerien, NGOs oder lokalen Consulting-Firmen, bis zur Auswahl geeigneter internationaler und lokaler Mitarbeiter für die Projekte im Ausland. Wird die Entscheidung für ein lokales Management getroffen, so besitzt häufig ein Vertreter der Zentrale im Sitzland die Gesamtverantwortung für diese Bereiche des Auslandsgeschäfts. Eine Variante besteht in der virtuellen Auslandsentsendung. „Pendel“-Manager“ übernehmen dann durch "Zebra-Einsätze" die Verantwortung über ausländische Büros oder Projekte mit oder ohne Personalverantwortung.[30]

Damit geht es bei dieser Variante interkultureller Managementkompetenz meist weniger um das Führen von Menschen in und aus anderen Kulturen als um das Verstehen der kulturellen Bedingungen anderer Märkte und Einsatzorte, die Kenntnis kultureller Übereinstimmungen und Differenzen und die Einschätzung und Antizipation möglicher Reaktionen. Für den Manager ist es dabei meist gar nicht entscheidend, selbst über das geforderte Wissen zu verfügen, sondern durch

[30] s.a. Holtbrügge/Schillo (2006)

geeignete Maßnahmen diejenigen Mitarbeiter zu finden, die über die betreffende interkulturelle Kompetenz verfügen.

Eine andere Variante besteht darin, als Manager die Verantwortung für die Bereitstellung von Produkten oder Leistungen für Gruppen anderer Kulturen im eigenen Land, etwa Konsumenten- oder Migrantengruppen, zu tragen. Dabei handelt es sich meist um importierte Produkte, sehr häufig Lebensmittel, oder im In- oder Ausland für diese Gruppen entwickelte Dienstleistungspakete, wie Finanzdienstleistungen (Versicherungen, Spar- und Kreditleistungen) oder auch die Gestaltung von Dienstleistungen in einer Form, die der Kundengruppe aus ihren Herkunftsländern vertraut ist.

Beispiele

- Der Exportleiter eines mittelständischen französischen Lebensmittelproduzenten in Bordeaux, der für seine Firma neue Exportmärkte im südlichen Afrika erschließen soll;
- die Seniorfachplanerin eines deutschen Consulting-Unternehmens, die die nach einer Ausschreibung gewonnene Komponente "Aufbau eines Management-Informationssystems (MIS)" eines größeren deutschen Regionalvorhabens für die ASEAN-Region mit Sitz in Bangkok vorbereiten und in der Anfangsphase von Frankfurt aus leiten soll;
- der deutsche Krankenhausmanager, der für die Betreuung von Patienten aus arabischen Ländern in einem deutschen Krankenhaus verantwortlich ist;
- die österreichische Leiterin des Osteuropageschäfts in Wien, die u.a. auch Personalverantwortung für die noch kleine Filiale in der Slowakei trägt.

Das Management von anderen Kulturen bezieht sich auf das Management kulturanderer oder multikultureller Teams bzw. Organisationseinheiten in der eigenen Kultur oder in einem fremdkulturellen Kontext. Leitungsebene und Leitungsumfang sind damit eher im unteren und mittleren Management angesiedelt.

Multikulturell zusammengesetzte Teams stellen besondere Ansprüche an die Teamleitung. Die dem Team gesetzten Projektziele müssen trotz erhöhten Konfliktpotenzials, trotz der Notwendigkeit, eventuelle Verständnisdifferenzen hinsichtlich Zielen, Mitteln, Funktionen, Teamkultur, Terminvorgaben etc. möglichst früh zu erkennen und zu beseitigen, erreicht werden. Gleichzeitig müssen die solchen Teamzusammensetzungen inhärenten kreativen Potenziale ebenfalls erkannt und für intelligente kreative Lösungen genutzt und schließlich für das Wissensmanagement verfügbar gemacht werden.

In allen Managementsituationen können kulturelle, interkulturelle oder übergreifende multikulturelle Kompetenzen erforderlich sein, die sich auf das Austarieren und „Versöhnen“ (Trompenaars) verschiedener kulturell bestimmter Verhaltenseigenheiten beziehen. Dies gilt in Bezug auf das dominierende Managementfeld, auf Managementprozesse und Führungskompetenzen, wobei Fragen des Kommunikations- und Managementstils[31], Motivations- und Überzeugungsfähigkeit sowie grundlegende soziale Kompetenzen eine Rolle spielen.

[31] vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen zum Kommunikationsstil Süd (KSS/BKS) und Managementstil Süd (MSS / BMS) in den Teilen IV und V

Beispiele

- Der spanische Manager, der eine international zusammengesetzte Forschungsabteilung in Madrid leitet.
- Der deutsche Teamleiter, der in den USA mit einem gemischten indisch-US-amerikanisch -kanadischen Team ein IT-Projekt durchführt.

2.4 Managementfelder - Managementprozesse - Führung

Neben der Klassifizierung der *Managementsituationen* ist eine Unterscheidung entsprechend der *Managementdimensionen*[32] – also *Managementfelder*, *Managementprozesse* und *Führung* – für die Identifizierung von interkulturell relevanten Handlungsvariablen sinnvoll, vgl. Abb. 9.

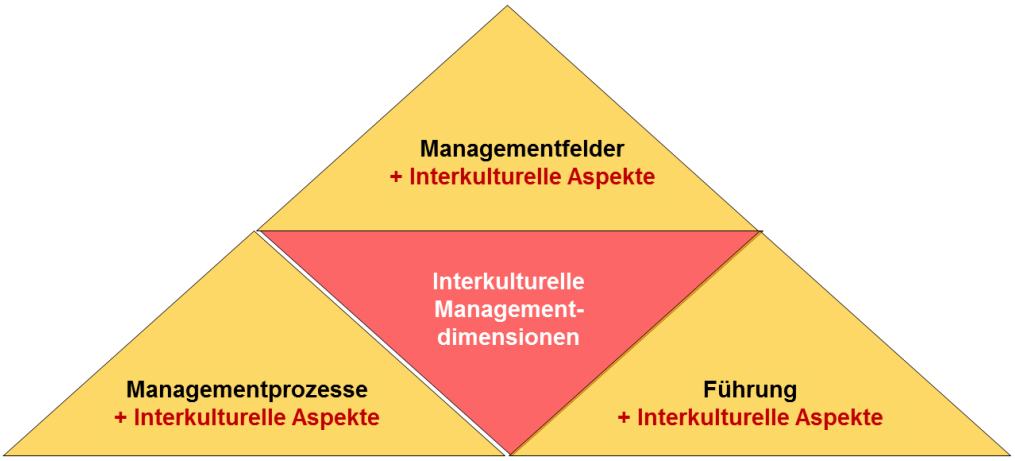

Abbildung 9: Interkulturelle Managementdimensionen

Managementfelder

Managementfelder müssen auch in einem interkulturellen Umfeld systematisch erfolgreich gestaltet werden. Die kulturübergreifende Ausrichtung führt zu Akzentverschiebungen und neuen Fragestellungen. So muss strategisches Management etwa interkulturelle Aspekte bei der Entwicklung und Durchsetzung von Markteintrittsentscheidungen und interkulturelles Marketingmanagement beispielsweise kulturelle Differenzen bei der Gestaltung von Werbebotschaften berücksichtigen. Interkulturelles Supply-Chain-Management beinhaltet kulturell differenzierte Verhandlungstechniken und eine kultursensible Vermittlung und Durchsetzung von Qualitätsanforderungen, während bei interkulturellem Netzwerkmanagement die kultursensible und interkulturell kompatible Gestaltung der in- und externen Unternehmenskommunikation eine Rolle spielen sollte.

[32] vgl. Kapitel 1

Tabelle 2 zeigt interkulturell relevante Beispiele und Bereiche für ausgewählte Managementfelder.[33]

Ausgewählte Managementfelder in einem interkulturellen (ik) Umfeld systematisch erfolgreich gestalten		
Nr.	**Fachwissen**	**Beispiele für interkulturelle Relevanz**
1	Strategisches Management	Entwicklung von Markteintrittsstrategien unter Einbeziehung des Leistungsangebots für die Zielmärkte
2	IK Supply-Chain Management	Vermittlung und Durchsetzung von Qualitätsanforderungen
3	IK Produktions-management	Umsetzung von Qualitätsansprüchen und/oder Prozessinnovationen in ausländischen Betriebseinheiten
4	IK Marketing- und Vertriebsmanagement	Entwicklung von Marketing- und Werbestrategien unter Berücksichtigung kultureller Werte und Gewohnheiten (Farben, Symbole, Codes, Bilder, Begriffe); Spezifisches Key-Account Management ("One-Face-to-the-Customer")
5	IK Innovations- und F+E-Management	Anforderungen an Motivation und Eigenständigkeit; Fähigkeit zur Initiierung und Vermittlung; Entwicklung und Umsetzung von Produktinnovationen
6	Ik Vertrags-management	Gestaltung der Rechtsbeziehungen zu ausländischen Vertragspartnern; Beziehungen zu Judikative und Exekutive; Strategien zur Rechtsdurchsetzung
7	IK Personal-management	Entwicklung von individuellen HRD-Strategien; Führen von Mitarbeitergesprächen; Feedback geben
8	IK Finanz-management	Aufbau und Pflege von Beziehungen zu Finanzinstitutionen und Steuerbehörden
9	IK Netzwerk- und Kooperations-management	Gestaltung der in- und externen Unternehmenskommunikation; Entwicklung und Pflege von Kooperationsbeziehungen
10	IK Team- und Pro-jektmanagement	Steuerungsnotwendigkeiten und –prozesse; Inhalte und Verbindlichkeiten von Funktionen, Rollen, Terminen

Tabelle 2: Interkulturell relevantes Fachwissen

Zur Erschließung der kulturellen und interkulturellen Potentiale von Managementfeldern können folgenden Fragen - in Bezug auf Kenntnisse, Vermittlung und Umsetzung - hilfreich sein:

Managementfelder: Interkulturell relevante Fragestellungen

- Welche spezifischen kulturellen Kenntnisse (z.B. über Märkte und Marktteilnehmer und deren Usancen) sind vorhanden?

[33] Bei im Rahmen einer Ende 2010 abgeschlossenen Masterarbeit durchgeführten Befragungen von insgesamt 13 mittelständischen international agierenden Unternehmen (sog. „Hidden Champions“) zeigte sich, dass bei allen der insgesamt 12 vorgeschlagenen Managementfelder jeweils über 80% der Befragten interkulturelle Einflüsse zumindest teilweise konstatierten. Im weiteren Verlauf der Befragung wurde allerdings auch deutlich, dass diese Erkenntnis keineswegs bedeutete, dass hierauf adäquat und konsequent reagiert wird, vgl. Miedaner (2011), S. 79f.

- In welcher Form können/sollten unterschiedliche kulturelle Interessen und Erwartungen berücksichtigt werden?
- Wie können unternehmensspezifische Anforderungen und Erwartungen in geeigneter Weise vermittelt werden?
- Welche interkulturellen bzw. kulturell bedingten Erfolgs- und Konfliktpotenziale, müssen unbedingt beachtet werden?
- Welche interkulturellen Kompetenzen benötigen Manager hierfür?

Grundsätzlich geht es hier also einerseits darum, sich zunächst kulturspezifische Kenntnisse über Märkte und Marktteilnehmer zu verschaffen, um die jeweiligen erfolgsrelevanten Interessen und Erwartungen berücksichtigen und in Aktionen und Reaktionen umsetzen zu können. Andererseits sollten mögliche kulturell bedingte Erfolgs- und Konfliktpotenziale antizipiert werden, um Haltungen und Einstellungen, etwa gegenüber Verbindlichkeit, Neuem, Leistung, Risiken oder langfristigen Perspektiven in angemessener Weise einbeziehen zu können. Schließlich spielt immer die Frage, wie als wichtig eingeschätzte Anforderungen, Erwartungen und Überzeugungen adäquat vermittelt werden können, eine wichtige Rolle.

Managementprozesse

Diese strategisch-fachlichen Ziele und Aufgaben muss der interkulturell tätige Manager durch eine erfolgreiche kultursensible Gestaltung der notwendigen Managementprozesse erreichen. Auch hier unterscheiden sich Prozesse und Prozess-Schritte grundsätzlich nicht von den zuvor beschriebenen: Es müssen Ziele gesetzt werden, es muss geplant und entschieden und die Umsetzung organisiert und koordiniert werden, die Prozesse müssen gemonitort, Ergebnisse erzielt und evtl. Abweichungen analysiert werden, es muss ferner ein Feedback erfolgen und künftige Prozesse weiter optimiert werden.

Dieser *Managementzyklus* muss jedoch nun in einer kulturangemessenen Form so gestaltet werden, dass alle Teilschritte auch in einem interkulturellen Umfeld so reibungslos und konfliktfrei wie möglich durchgeführt werden können. In jedem Fall müssen sie so angepasst werden, dass die beabsichtigten Ziele und Wirkungen auch in dem kulturanderen Umfeld erreicht werden können. Tabelle 3 zeigt interkulturell relevante Beispiele für die einzelnen Prozessschritte.

Hier geht es also um die Bedeutung von Zielen und Zielvereinbarungen, insbesondere um deren Verbindlichkeit im Hinblick auf die zu erreichenden Ergebnisse und Terminsetzungen. Ähnliches gilt für den gesamten Planungsprozess sowie insbesondere für Entscheidungen, wobei sowohl das Senioritätsprinzip als auch Partizipationsüberlegungen kulturangemessen berücksichtigt werden müssen. Bei der Umsetzung von Entscheidungen ist die geforderte und zu erwartende Flexibilität und Kreativität sowie der Grad an Eigenständigkeit von Bedeutung. Schließlich erfordern sowohl Controlling als auch Feedback kulturangepasste Formen.

Grundsätzlich muss sich der Manager mit der - möglicherweise - kulturell-unterschiedlichen Bedeutung von verwendeten Begriffen, Ablaufformen und Inhalten vertraut machen, um die damit verbundenen Verbindlichkeiten einschätzen zu können. Er sollte kulturell bedingte Erfolgs- und Konfliktpotenziale

kennen, um diese bei den Vermittlungsprozessen berücksichtigen zu können. Notfalls müssen Prozess-Schritte unter Berücksichtigung der interkulturellen Anforderungen nachjustiert und auf anderer Ebene eine neue Übereinstimmung gefunden werden.

Managementprozesse in einem interkulturellen Umfeld systematisch erfolgreich steuern		
Nr.	**Management-prozessschritte**	**Beispiele für interkulturelle Relevanz**
1	Ziele setzen	Gemeinsames Verständnis von Zielsetzung und Ziel-vereinbarungen im Hinblick auf Vermittlung, Inhalte, Operationalisierungsgrad, Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit
2	Planen	Relevanz und Bedeutung; Verbindlichkeit von Inhalten, Terminen und Deadlines; Umfang und Detailliertheit von Planungsschritten
3	Entscheiden	Berücksichtigung von Hierarchien bei Partizipation, Verständnis und Absicherung; Vermittlung von Entscheidungen und Konsequenzen; Verbindlichkeit und Verantwortungsübernahme
4	Organisation und Koordination der Durchführung	Erwartete und mögliche Flexibilität und Kreativität; Berücksichtigung kultureller Besonderheiten; Reaktion auf Abweichungen; Kooperationserwartungen; Grad an Genauigkeit und Zuverlässigkeit
5	Kontrollieren und monitoren	Sensibilität im Hinblick auf Beobachtungs- und Kontrollvorgänge: Häufigkeit, Art, Intensität; Fehlerkultur; Umgang und Akzeptanz mit Interventionen (Mikro-Management)
6	Feedback geben	Akzeptierte und verhaltenswirksame Formen (Inhalte, Vermittlung); Organisieren von Verbesserungsprozessen

Tabelle 3: Interkulturell relevante Managementprozesse[34]

Zusammenfassend sind zur möglichen Berücksichtigung interkultureller Unterschiede im Verständnis von Managementprozessen folgende Fragen - in Bezug auf Kenntnisse, Vermittlung und Umsetzung - hilfreich:

Managementprozesse: Interkulturell relevante Fragestellungen

- Inwiefern unterscheidet sich das Verständnis von Inhalten und Bedeutung der verschiedenen Prozessschritte? Welchen Einfluss hat dies auf den Umgang hiermit und die Verbindlichkeit der erreichten Ergebnisse?
- Wie können kulturelle Unterschiede und Besonderheiten im Prozessverständnis im Hinblick auf mögliche Erfolgs- und Konfliktpotenziale berücksichtigt werden?
- Wie können Begriffe, Verständnis, Inhalte, Anforderungen, Erwartungen und Verbindlichkeiten vermittelt werden?
- Welche interkulturellen Kompetenzen benötigen Manager hierfür?

[34] s.a. Kilpert (2008)

Führung

Auch erfolgreiche Führung im interkulturellen Kontext muss kulturelle und interkulturelle Faktoren berücksichtigen. Die Umsetzung von langfristigen Unternehmensstrategien hängt in hohem Maße davon ab, ob es gelingt, die Entwicklung, Vermittlung und Umsetzung interkulturell akzeptabel zu gestalten. Nur wenn die multikulturelle Mitarbeiterschaft Vision und strategische Ziele versteht und akzeptiert, können diese eine lebendige Grundlage für die Entwicklung der Organisation darstellen. Es bedarf damit also einer deutlichen Zusatzleistung, um eine Organisation auch in einem interkulturellen Umfeld zielgerichtet in einem Prozess dauerhafter Entwicklung zu ihrer Höchstleistung zu führen.

Die adäquate Gestaltung und erfolgreiche Steuerung von *Organisationsentwicklungsprozessen* (OE) und Veränderungen (*change management*) von TNCs und im interkulturellen Kontext agierenden Organisationen wird also maßgeblich beeinflusst von der Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter aus verschiedenen kulturellen Kontexten, diese Prozesse zu akzeptieren und sie im Unternehmensalltag umzusetzen. Bei der Entwicklung einer *Corporate Identity* (CI) und einer die unterschiedlichen kulturellen Lebenswirklichkeiten berücksichtigenden *Unternehmenskultur* sollten demnach kulturell geprägte Werte und Erwartungen einbezogen werden.

Die erfolgreiche Gestaltung von internen Personenbeziehungen (z.B. Mitarbeiterführung) und externen Beziehungen, zu Kooperationspartnern, Kunden und staatlichen Organen,[35] muss kulturelle Besonderheiten im Beziehungs- und Kooperationsmanagement, wie die Gestaltung von Anreizsystemen oder angepasste Grundsätze im Verhandlungsmanagement, einbeziehen. Bei der Gestaltung von Informations- und Kommunikationsprozessen gilt es, entweder die spezifischen kulturellen Kommunikationserwartungen zu befriedigen oder, soweit möglich, Grundsätze eines Kommunikationsstils umzusetzen, der in einer möglichst großen Anzahl von kulturellen Kontexten akzeptiert wird.[36] Schließlich sollten auch kulturangemessene Lösungsansätze sowohl für Konfliktregelungen als auch für die Nutzung von Synergiepotenzialen auf individueller und Organisationsebene gefunden werden. Die Darstellung in Tabelle 4 zeigt ausgewählte Aspekte von interkultureller Führung.

[35] vgl. Abbildung 1

[36] vgl. Teil IV

Eine Organisation in einem interkulturellen Umfeld zielgerichtet in einem Prozess dauerhafter Entwicklung zu ihrer Höchstleistung führen		
Nr.	**Führungsdimension**	**Beispiele für interkulturelle Relevanz**
1	Entwicklung, Vermittlung und Durchsetzung von **Visionen, Zielen und Strategien**	Verbindlichkeit und Bedeutung von langfristigen übergreifenden Visionen, Zielen und Strategien; Sicherung von Verständnis und Akzeptanz, Identifikation und Motivation; Umgang mit Unsicherheiten
2	Steuern von **Organisations-entwicklungs-** (OE) und **Veränderungsprozessen**	Möglichkeiten der Sicherung von Akzeptanz, Identifikation und Motivation; Umgang mit Unsicherheiten in Bezug auf lokale Anpassungsnotwendigkeiten, Innovationen und Flexibilität
3	Entwicklung und Anpassung der Corporate Identity (CI) und **Unternehmenskultur**	Lokale Anpassungsnotwendigkeiten; Integration von speziellen Kulturelementen, Sichern von Akzeptanz, Identifikation und Motivation; übergreifendes Unternehmensverständnis; gemeinsames Repertoire an Grundannahmen, Werten, Verhaltensweisen, ethischen Grundsätze
4	**Mitarbeiter führen,** motivieren, befähigen, fördern, überzeugen	Anreiz- und Motivationssysteme; Vertrauen und Arbeitszufriedenheit; kulturübergreifender Managementstil (zB: MSS/BMS); Leistungs- und Verantwortungsübernahme
5	Regeln und gestalten von Informations- und **Kommunikationsprozessen**	Grad der notwendigen und erwarteten Informationsweitergabe; Praktizieren eines kulturübergreifenden Kommunikationsstils (zB: KSS/BKS)
6	Steuern **sozialer Prozesse** und entwickeln (vorbeugender) Konfliktlösungen	Kulturangepasste Methoden zur Steuerung sozialer Prozesse; Identifizierung von Konfliktfeldern und praktizieren (präventiver) Lösungsansätze für interne Konflikte

Tabelle 4: Interkulturell relevante Aspekte von Führung [37]

Es geht hierbei also offensichtlich zunächst um die Sicherung von Akzeptanz, Identifikation und Motivation in einem durch unterschiedliche Werte und Grundsätze geprägten Umfeld. Dies setzt voraus, dass beispielsweise die divergierenden Einstellungen zu Neuerungen und Änderungen ebenso bekannt sind und möglichst auch berücksichtigt werden, wie kulturell geprägte Voraussetzungen für die Praktizierung unternehmensrelevanter Verhaltensnormen, wie Kunden- und Qualitätsorientierung, Flexibilität oder Ergebnisorientierung. Zudem müssen – wie erwähnt – die kulturspezifischen Voraussetzungen für die Gestaltung von in- und externen Beziehungen erkannt und kulturkompatible Verhandlungs- und Konfliktreduzierungsmechanismen praktiziert werden. Hinzu kommt die Umsetzung eines kulturübergreifenden Kommunikationsstils, etwa des Kommunikationsstils Süd (KSS).[38]

Zusammenfassend sind zur erfolgreichen Umsetzung eines interkulturell kompatiblen Führungsstils folgende Fragen - in Bezug auf Kenntnisse, Vermittlung und Umsetzung - hilfreich:

[37] s.a. Kilpert (2008)

[38] vgl. Kapitel 11

Führung: Interkulturell relevante Fragestellungen

- Welche Kenntnisse über kulturunterschiedliche Werte, Normen Grundsätze und Überzeugungen sollten vorhanden sein?
- Welche Haltungen, Einstellungen und Reaktionen - z.B. gegenüber Verbindlichkeit, Neuerungen und Änderungen, Leistung und Ergebnisorientierung, Flexibilität und Verantwortung - sind zu erwarten?
- Wie soll auf unterschiedliche Haltungen und Reaktionen reagiert werden?
- Wie können Akzeptanz, Identifikation, Motivation und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung in einem interkulturellen Umfeld gesichert werden?
- Welche interkulturell akzeptablen Verhandlungs- und Konfliktreduzierungsmechanismen sollten eingesetzt werden?
- Können kulturübergreifende Grundsätze, etwa des KSS/BKS oder MSS/BMS angewendet werden?

3 Zusätzliche verhaltensrelevante Variablencluster

3.1 Kulturmatrix

Für jeden Einzelnen existieren mehrere kulturelle Realitäten, an denen er sich – häufig gleichzeitig – orientiert und die ihm divergierende Orientierungen liefern. Kulturelle Unterschiede beschränken sich keineswegs auf national-kulturelle Unterschiede, obwohl sich die bekannten Untersuchungen von *Hofstede*, *Trompenaars*, *House et al.,* sich genau hierauf beziehen. Zwar unterscheidet sich die indonesische, italienische oder mexikanische Kultur von der deutschen Kultur. Tatsächlich zerfällt aber die indonesische Kultur beispielsweise in verschiedene *sub-nationale* Kulturen, um nur die nordsumatranische, javanische oder die sundanesische Kultur herauszugreifen, und auch Norditaliener werden mit Leichtigkeit kulturelle Unterschiede ihrer süditalienischen Mitbürger identifizieren können.

Gleichzeitig wissen wir, dass *lokal-kulturelle* Differenzen - neben sprachlichen auch Verhaltensunterschiede - zwischen Bewohnern von Nachbarorten häufig besonders deutlich wahrgenommen werden, und schließlich sei auf innerstädtische sozio-kulturelle Differenzen in verschiedenen Stadtvierteln (z.B. Charlottenburg und Neukölln in Berlin) hingewiesen. Andererseits lassen sich auch Nationalkulturen übergeordnete Kulturräume (*supranationale Kultur*) identifizieren, wie die Schwierigkeiten in der EU mit einem möglichen Beitritt der Türkei oder die der NAFTA mit ihrem Mitglied Mexiko zeigen. Diese verschiedenen regionalspezifischen kulturellen Aspekte lassen sich unter dem Begriff der **Regionalkulturen** zusammenfassen.[39]

[39] s.a. Schneider/Barsoux (2003), S. 51ff.

Regionalkultur	**Bereichskultur**		
	Business- / Professionskultur z.B. Informatiker, Kulturalisten, Minsterialbeamte	**Organisations-kultur** z.B. Siemens, VW, Universität München, Allianz	**Sub-Organisations-kultur** z.B. F & E, Marketing, Accounting
Supranationale Kultur z.B. Westeuropa			
Nationale Kultur z.B. Deutschland			
Sub-Nationale Kultur z.B. Oberbayern			
Lokale Kultur z.B. Münchener Umland			
Nachbarschaftskultur z.B. Gemeinde, Siedlung			

Abbildung 10: Kulturmatrix

Daneben agieren Menschen innerhalb von unterschiedlich gestalteten **Bereichskulturen**, die das Verhalten entscheidend prägen und vielfach über nationalkulturelle Grenzen hinweg ähnlich ausgeprägt sind. Dies gilt etwa für Branchen- oder Professionskulturen (*Businesskultur*), die jeweilige *Organisationskultur* von Unternehmen oder Institutionen sowie die *Sub-Organisationskultur* der verschiedenen Abteilungen oder Organisationsbereiche. So hat ein großes Maschinenbauunternehmen eine andere Organisationskultur als die kleine IT-Entwicklungsfirma und die Mitarbeiter der BMW Group werden unternehmenskulturelle Unterschiede zu anderen Unternehmen der Automobilbranche identifizieren können, Mediziner und Juristen haben differierende Professionskulturen und die Finanz- und Marketingabteilungen in Unternehmen sind durch unterschiedliche Abteilungskulturen geprägt.[40] Abbildung 10 fasst diese Aspekte in der *Kulturmatrix* zusammen.

Die Kulturmatrix dient der Identifikation und Strukturierung von kulturellen Handlungsparametern, also die wichtigeren verhaltensbeeinflussenden Variablen zu erkennen und hieraus Schlussfolgerungen für das Managementverhalten abzuleiten. Dabei sollte zwischen *direkten* (internen) und *indirekten* (externen) Managementbeziehungen differenziert werden.[41] Während bei den direkten Managementbeziehungen organisationskulturelle Überlegungen als zusätzliche kulturelle Einflussgröße u.U. ausgeklammert werden können, da diese dem Manager vertraut sein dürften, werden diese bei den indirekten Managementbeziehungen dagegen eine wichtige Rolle spielen.

[40] s.a. Schneider/Barsoux (2003), S. 62ff.

[41] vgl. Abbildung 1

Für die handlungsorientierte Analyse wird vorgeschlagen, zunächst die zwei bis drei dominierenden regionalkulturellen und bereichskulturellen Faktoren zu identifizieren und anschließend Konsequenzen für das eigene Managementverhalten abzuleiten.

3.2 Persönlichkeitsmerkmale

Eine Reduzierung der interkulturellen Managementsituation nur auf die zusätzliche Berücksichtigung kultureller Faktoren wäre jedoch eine unzulässige Vereinfachung, da insbesondere Persönlichkeitsfaktoren als wichtige Beeinflussungsgrößen menschlichen Verhaltens ausgeklammert blieben. Das Problem besteht darin, dass einerseits das individuelle Verständnis von Begriffen, wie etwa Leistung, Verantwortung, Erfolg oder der Bedeutung von Terminsetzungen, in verschiedenen Kulturen keineswegs einheitlich ist und andererseits, dass uns das Wissen über kulturelle Unterschiede auch keine Aussagen über das konkrete Verhalten einzelner Personen in bestimmten Situationen erlaubt.

Durch kulturelle Kenntnisse und Erfahrungen kann es also nur gelingen Tendenzaussagen über Verhalten, Reaktionen und Erwartungen der Mitglieder kultureller Gruppe zu erhalten. Tatsächlich ist Kultur hier nur eine unter mehreren beeinflussenden Variablen. Es ist also wichtig, kulturell kompetent zu sein, aber auch zusätzliche Erkenntnisse und Erfahrungen über menschliches Verhalten in das eigene Handeln mit einfließen zu lassen.

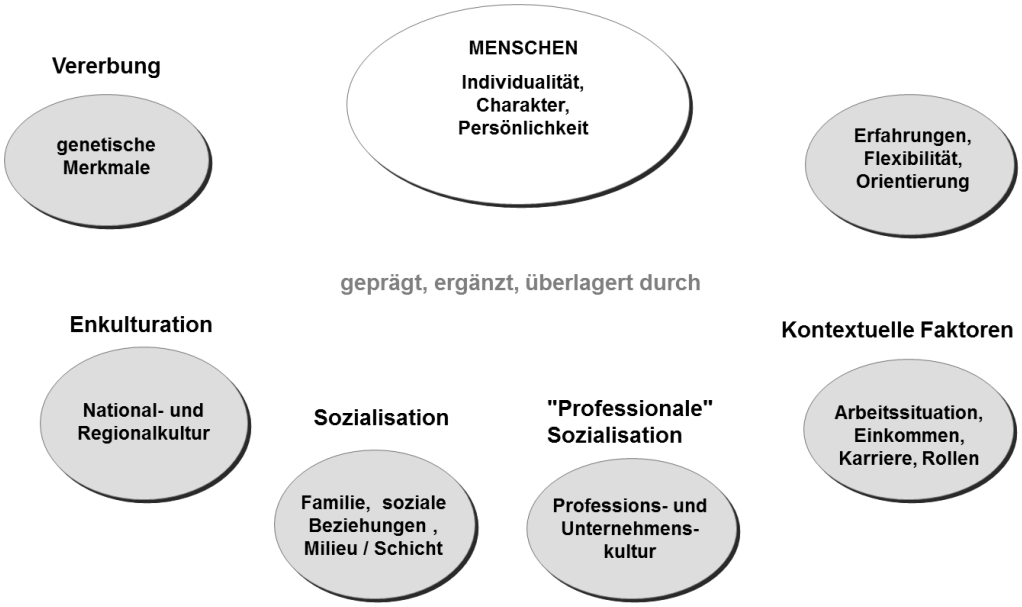

Abbildung 11: Verhaltensbestimmende Faktoren

Außerhalb der nationalen Kulturmuster gibt es eine Vielzahl von insbesondere soziologischen und sozialpsychologischen Faktoren, wie familiärer Hintergrund

und Sozialisationsmuster, Rollenerwartungen und Gruppenzugehörigkeit, die Einflüsse von Bezugsgruppen und Schichtzugehörigkeiten. Daneben haben das konkrete Arbeitsumfeld, die relative und absolute Einkommenssituation sowie Karriereerwartungen, aber auch der religiöse Hintergrund sowie politische Überzeugungen wichtige Funktionen und prägen menschliches Verhalten entscheidend. Abbildung 11 ist ein Versuch die wichtigsten Einflussfaktoren für menschliches Verhalten in einer Übersicht zusammenzustellen.

Wood[42] fasst diese Faktoren in zwei Gruppen zusammen:

Ideologie ist ein System von Überzeugungen, Wertvorstellungen (Art der Weltsicht) und Einstellungen. Dabei versteht er unter Überzeugungen Vorstellungen darüber, was richtig und falsch ist, unter Wertvorstellungen moralische Auffassungen darüber, was gut oder schlecht ist, und unter Einstellungen die Zustimmung oder Ablehnung von Meinungen, Tatsachen etc.

Persönlichkeit ist die Summe von Merkmalen (auch Charakter) als Ergebnis von Anlagen und Erfahrungen, die sich u.U. wiederum zu systematischen Persönlichkeitstypen, wie eher extra- oder introvertierte Typen, bündeln lassen.

So ergeben sich beispielsweise Verhaltensähnlichkeiten zwischen zwei sozial-engagierten englischen und japanischen Managern, zwischen konservativen extrovertierten Managern aus Frankreich und Deutschland oder zwischen zwei einen autoritären Führungsstil praktizierenden Bereichsleitern aus Chile und Spanien. Abbildung 12 zeigt, dass sich ideologische und Persönlichkeitsstrukturen mit kulturellen Faktoren überschneiden.

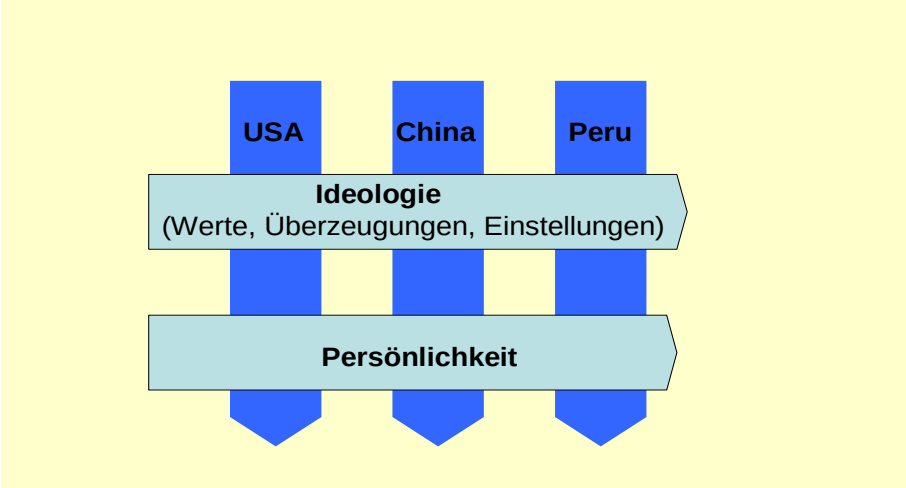

Abbildung 12: Kultur-Persönlichkeitsmatrix (nach Wood)

Fasst man nun vereinfachend Persönlichkeits- und ideologische Faktoren unter dem Begriff der *Persönlichkeitsmerkmale* zusammen, so ergänzt diese Dimension die zu berücksichtigenden Regional- und Bereichskulturen. Persönlichkeitsmerkmale sind ebenso wie organisations- und professionskulturelle Merkmale auch im Rahmen nationalen Managements zu beachten. Dennoch gewinnen diese Parameter im interkulturellen Kontext noch eine erheblich größere Bedeutung, da hier einerseits eine größere Vielfalt an Organisationskulturen und

[42] vgl. Wood (1998)

Persönlichkeitstypen zu berücksichtigen ist und diese ihrerseits wiederum kulturell beeinflusst sein können, so dass erfolgreiches Managementverhalten entsprechend justiert werden muss.

Die Tatsache, dass diese Parameter sich auch wieder gegenseitig beeinflussen können, bleibt allerdings in dieser Darstellung ausgeklammert. Hinzu kommt ein weiterer Effekt: Die (Lern-)Fähigkeit und Bereitschaft anderer Personen, sich an Erwartungen des kulturanderen Managers anzupassen, kann interkulturell möglicherweise "richtiges" Verhalten konterkarieren.[43]

Zusammenfassung

Unter Management kann man die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Strukturen und Prozessen zur Erreichung von Zielen einer Organisation verstehen. Hierfür ist Fach-, Prozess- und Führungskompetenz erforderlich. Management erfolgt in unterschiedlichen spezifischen z.T. komplexen Kontexten. *Internationales Management* ist "grenzüberschreitendes" Management, es muss zusätzlich internationale Rahmenbedingungen berücksichtigen. *Interkulturelles Management* ist dagegen "kulturübergreifendes" Management, es muss kulturelle und interkulturelle Besonderheiten kennen und im Rahmen des Managementprozesses berücksichtigen.

Management sollte im Hinblick auf fachspezifische *Managementfelder*, auf Phasen des *Managementprozesses* und auf *Führungsaspekte* auf interkulturelle Einflussfaktoren analysiert werden, um interkulturell relevante Einflussfaktoren zu identifizieren und berücksichtigen können. Zusätzlich ergeben sich aus der Unterscheidung von interkulturellen *Managementsituationen* in Managementprozesse in, für oder mit andere(n) Kulturen weitere Anhaltspunkte für zu berücksichtigende kulturell beeinflusste Faktoren.

Das Verhalten von Personen wird nicht nur Nationalkulturen sondern auch durch weitere Regionalkulturen sowie durch Bereichskulturen beeinflusst. Um die Relevanz dieser Vielzahl kultureller Faktoren zu kennzeichnen, wird vorgeschlagen diese Einflüsse und die notwendigen Managementreaktionen im Rahmen einer "*Kulturmatrix*" zu systematisieren. Darüber hinaus sind als weitere Dimension noch die *Persönlichkeitsmerkmale* der beteiligten Personen zu berücksichtigen.

Tabelle 5 fasst diese für das interkulturelle Management relevanten Einfluss-faktoren in einer Übersicht zusammen, die folgende Aufgabe übernehmen kann:

- Analyse von interkulturellen Managementsituationen
- Feststellen von (vermutlich) kulturell relevanten Verhaltensdivergenzen

[43] „[...] the reality of intercultural encounters is considerably more complex for several reasons: First, individuals are often influenced by multiple cultures – national, regional, organizational, functional, and professional [...]. Second, in no country are the people monolithic in their beliefs, values, and behaviors. [...] Third, our business counterparts are also learning how to deal with foreigners and may deal with us in ways that are not typical of their own culture. And finally, culture itself is very complex and may seem paradoxical for an outsider [...]. For this reason, simplistic categorization of cultures may provide helpful explanations of behavior, or good first guesses [...], but they are not good predictors.“ Nardon/Steers (2007), p 186.

- Feststellen von Managementkompetenzdefiziten und gezielter Kompetenzerwerb
- Erstellen einer systematischen Forschungsagenda zur Identifikation der Managementfelder, die in besonderem Maße spezifischen interkulturellen Einflüssen ausgesetzt sind, Typisierung der Einflussgrößen und Entwicklung entsprechender Handlungsstrategien
- Systematisierung von interkulturellen Managementtrainingsansätzen.

Ausgewählte Management-felder	**Management-situationen**	**Management-Prozesse**			**Führung**		
	*** in * für * mit/ von** andere(n) Kulturen	**Ziele setzen, planen, entscheiden**	**Umsetzen, organisieren**	**Kontrol-lieren, Feed back geben**	**Vision, Strategien entwickeln**	**Informie-ren / Kommu-nizieren**	**Moti-vieren / Über-zeugen**
Supply-Chain-Management							
Marketing-management							
Kooperations-management							
Vertrags-mananagement							
Personal-management							
Netzwerk-management							
Innovations-management							
Öffentlichkeits-arbeit							

Tabelle 5: Übersicht: Interkulturelles Management

Literaturhinweise

Aretz, H.-J. et al. (2002) Diversity und Diversity-Management im Unternehmen, u.a. Münster

Beck, U. (1998) Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung, Frankfurt

Bolten, J (2002) Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen; in: Bolten, J./ Erhardt, C. (Hrsg) Interkulturelle Kommunikation, Sternenfels, S. 369 -394

Breidenbach, J / Nyíri, P. (2008) Maxikulti. Der Kampf der Kulturen ist das Problem - zeigt die Wirtschaft uns die Lösung? Frankfurt/New York

Chen, G.-M. / Miike, Y. (2006) The Ferment and Future of Communication Studies in Asia: Chinese and Japanese Perspectives, in: China Media Research 2, S. 1 - 12

Cheverton, P. (2004) Key Marketing Skills, London

Dülfer, E. / Jöstingmeyer. B (2008) Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen; München, 7. Auflg.

Earley, C.P. / Singh, H. (1995) International and intercultural management research: What's next? in: DeNisi, A. et al. (Hrsg.) The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 2

Emiliani, M.L. (2003) Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies; in: Management Decision 41/9

Festing, M. (2009) Internationales Personalmanagement und Internationales Management; in: Oesterle, M.-J. / Schmidt, S. (Hrsg.) Internationales Management, Stuttgart 2009, S. 517 - 543

Hass, H. (2009) Das interkulturelle Paradigma, Passau

Henze, J. (2007) Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Nichtwestliche Perspektiven, in: Straub, J. et al. (Hrsg.) Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe, Theorien, Anwendungsfelder, Stuttgart, S. 304-314

Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values; u.a. London, New Delhi

Hofstede, G. (2006) Lokales Denken - globales Handeln, 3. Aufl., München

Holtbrügge, D. / Schillo, K. (2006) Virtuelle Auslandsentsendungen; WiSt Heft 6/2006, S. 320 - 324

Holzbaur, U. (2001) Management; Ludwigshafen

Holden, N. (2004) Cross-Cultural Management, Pearson Education, Harlow

Holzmüller, H. (2009) Prozedurale Herausforderungen in der Forschung zum Interkulturellen Management und Ansätze zu deren Handhabung; in: Oesterle, M.-J. / Schmidt, S. (Hrsg.) Internationales Management, Stuttgart 2009, S. 251 - 282

Hopfenbeck, W. (1998) Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Landsberg

House, Robert J. et al (ed) (2004) Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, Californiа

Koch, E. (2008/2) Entwicklung interkultureller Managementkompetenz - Das 4-Stufen Prozessmodell; in: Koch,E./ Speiser, S. (Hrsg.) Interkulturelles Management - Neue Ansätze, Erfahrungen und Erkenntnisse; München und Mering, S. 101 - 127 (Download unter: http://www.eckart-koch.de/de/downloads.html)

Koch, E (2009) Plädoyer für einen Kommunikationsstil Süd - Kommunikation in multikulturellen Situationen; in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.) Interkulturelle Projekte - Angewandte Interkulturalität, München/Mering, S. 159 - 184 (Download unter: http://www.eckart-koch.de/de/downloads.html)

Koch, E. (2012) Interkulturelles Management, München

Koch, E. (2014) Globalisierung - Wirtschaft und Politik, München

Kroeber, A. / Kluckhohn, C. (1952) Culture - a Critical Review of Concepts and Definitions. Papers of the Peabody Museum of AmericanArchaeology & Ethnology, XLVII, I.

Kutschker, M./Schmid, S. (2002) Internationales Management; München/Wien

Marcharzina, K. / Oesterle, M.-J. (Hrsg.) Handbuch Internationales Management: Grundlagen - Instrumente - Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden

Malik, F. (2000) Führen Leisten Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart/München, 2. Aufl.,

Meckl, R. (2006) Internationales Management, München

Miedaner, G. (2009) „ICM Pass" – Evaluierung und Weiterentwicklung interkultureller Managementkompetenzen; in: Koch, E. / Speiser, S. (Hrsg.) Interkulturelle Projekte – Angewandte Interkulturalität; München/Mering, S. 23 - 38

Oesterle, M.-J. / Schmid, S. (Hrsg.) (2009) Internationales Management - Forschung, Lehre, Praxis, Stuttgart

Reineke, R.-D. (2001) Business Driven Intercultural Management; in: Reineke, R.-D. / Fussinger, Ch. (Hrsg.) Interkulturelles Management, Wiesbaden

Rüegg-Stürm, J. (2003) Das neue St. Galler Managementmodell. Bern

Scherm, E. / Süß, S. (2001) Internationales Management: Eine funktionale Perspektive. München

Schmied-Kowarzik, W. (1993) Bildung, Emanzipation und Sittlichkeit. Philosophische und pädagogische Klärungsversuche, Weinheim

Söderberg, A.-M.; Holden, N. (2002): Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World; in: International Journal of Cross Cultural Management 2/2002

Söllner, A. (2008) Einführung in das Internationale Management; Wiesbaden

Spencer-Oatey, H. (ed.) (1999) Culturally speaking - Managing rapport through talk across cultures London

Stender-Monhemius, K. (2006): Schlüsselqualifikationen, München

Thomas, A. (1993) Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns; in: Thomas, A. (Hrsg.) Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen

Thomas, A. (1996) Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen

Trompenaars, F. / Woolliams, P. (2004) Business Weltweit. Der Weg zum interkulturellem Management. Hamburg

Ulrich, H. (1984) Management. Bern

Ulrich, P./Fluri, E. (1992) Management, Bern

vom Brocke, J. (2010) Business Process Management (BPM); in: WISU Heft 4/2010, S. 502 - 507

Welge, M. / Holtbrügge, D. (2006) Internationales Management, 4. Aufl., Stuttgart

Wood, J.D. (1998) Nicht nur Kultur; in: IMD et al. (Hrsg.) Das MBA-Buch: Mastering Management; Stuttgart, S. 484 - 490

Nicht veröffentlichte Masterarbeiten

Kilpert, J. (2008) Interkulturelles Management in internationalen Unternehmen. Eine Untersuchung zur Praxis interkulturellen Managements in Unternehmen der Elektrobranche im Großraum München. Masterstudiengang Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (Hochschule München).

Miedaner, G. (2011) Interkulturelle Aspekte im Management von „Hidden Champions“ – eine empirische Untersuchung zu interkulturellen Einflussfaktoren in ausgewählten Managementfeldern bei mittelständischen Weltmarktführern. Hochschule München, Masterstudiengang Interkulturelle Kommunikation und Kooperation (unveröffentl. Masterarbeit)