

**IWW-Studienprogramm**

**Aufbaustudium**

**Modul XVI**

**Internationales Management**

von

Univ.-Prof. Dr. Ewald Schem

## I Gliederung

### Internationales Management

Abbildungsverzeichnis .....	5
Der Autor des Kurses .....	7
Glossar .....	9
Lehr-/Lernziele .....	13
1 Internationalisierung, internationale Unternehmen und internationales Management .....	15
1.1 Internationalisierung der Wirtschaft.....	15
1.2 Internationalisierungsgrad und internationale Unternehmen .....	16
1.3 Dimensionen internationaler Unternehmen.....	20
1.4 Internationales Management .....	21
2 Kultur als „internationaler“ Einflussfaktor .....	25
2.1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen .....	25
2.2 Internationale Managementforschung .....	27
2.3 Bedeutende Beispiele kulturvergleichender Untersuchungen.....	30
3 Institutionelle internationale Rahmenbedingungen .....	35
3.1 Internationale Organisationen .....	35
3.2 Verhaltenskodizes .....	39
Übungsaufgaben zu den Kapiteln 1, 2 und 3.....	42
4 Theoretische Grundlagen des internationalen Managements .....	43
4.1 Überblick .....	43
4.2 Ausgewählte Theorien internationaler Unternehmenstätigkeit.....	43
4.2.1 Theorien des internationalen Handels .....	43
4.2.2 Theorien der Direktinvestition im Ausland.....	44
4.2.3 Theorien des Abschlusses internationaler Technologieerträge .....	48
4.2.4 Eklektische Theorie der internationalen Produktion .....	49
4.3 Theorien des Internationalisierungsprozesses .....	50
4.3.1 Behavioristische Prozessansätze .....	50
4.3.2 Der GAINS-Ansatz.....	54
4.4 Das Diamantmodell von Porter .....	55
4.5 Stand der theoretischen Diskussion.....	60
Übungsaufgaben zu Kapitel 4 .....	63
5 Planung in internationalen Unternehmen.....	65
5.1 Besonderheiten der strategischen Analyse.....	65

5.1.1	Aufgaben und Grundprobleme der Analyse .....	65
5.1.2	Analyse der globalen Umwelt.....	65
5.1.3	Analyse der Wettbewerbsumwelt .....	69
5.1.4	Markt- und Standortanalyse.....	70
5.1.4.1	Wesentliche Analyseschritte .....	70
5.1.4.2	Vorauswahl relevanter Länder .....	71
5.1.4.3	Grobanalyse relevanter und Auswahl attraktiver Länder .....	72
5.1.4.4	Feinanalyse und Markt- bzw. Standortwahl.....	77
5.2	Strategiedimensionen internationaler Unternehmen.....	77
5.2.1	Grundüberlegungen.....	77
5.2.2	Internationale Orientierung .....	79
5.2.3	Globalisierung/Standardisierung vs. Lokalisie- rung/Differenzierung.....	82
5.2.4	Form des Eintritts in ausländische Märkte.....	89
5.2.4.1	Begriff, Systematik und Einflussfaktoren der Markteintrittsformen.....	89
5.2.4.2	Vertretung durch Dritte .....	92
5.2.4.3	Kooperativer Markteintritt .....	93
5.2.4.4	Selbstständiger Markteintritt.....	95
5.2.5	Zeitaspekte des Eintritts in Auslandsmärkte.....	97
5.2.6	Konfiguration der Unternehmensaktivitäten.....	100
5.2.7	„Internationale“ Ressourcen und Kompetenzen .....	104
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5 .....	107
	Fallstudie zu Kapitel 5 .....	108
6	Organisation international tätiger Unternehmen .....	115
6.1	Gestaltungsoptionen in internationalen Unternehmen.....	115
6.2	Differenzierte Organisationsstrukturen .....	116
6.3	Integrierte Organisationsstrukturen .....	118
6.3.1	Eindimensionale integrierte Strukturen .....	118
6.3.2	Mehrdimensionale integrierte Strukturen .....	121
6.3.3	Holdingsstruktur .....	124
6.3.4	Projektorganisation .....	127
6.4	Koordination im internationalen Unternehmen .....	128
6.4.1	Koordinationsbedarf in internationalen Unternehmen.....	128
6.4.2	Koordination zwischen Hierarchie und Selbstabstimmung .....	132
6.4.2.1	Hierarchische Koordination .....	132
6.4.2.2	Selbstabstimmung .....	136
6.4.3	Einsatz- und Erfolgsbedingungen der Koordination.....	138
6.4.3.1	Unternehmenskultur .....	138
6.4.3.2	Kommunikation.....	141
6.4.4	Optimaler Koordinationsmix .....	143

6.5	Netzwerkartige Organisationsformen.....	146
6.5.1	Anforderungen an internationale Organisationsstrukturen .....	146
6.5.2	Transnationale Unternehmen.....	148
6.5.3	Strategische Netzwerke .....	152
6.5.4	Virtuelle Unternehmen .....	155
	Übungsaufgaben zu Kapitel 6 .....	160
	Fallstudie zu Kapitel 6.....	161
7	Personalbereitstellung und -führung in internationalen Unternehmen .....	163
7.1	Ziel, Aufgaben und Rahmenbedingungen internationaler Personalbereitstellung .....	163
7.2	Personalbeschaffung und -auswahl in internationalen Unternehmen .....	165
7.3	Grenzüberschreitender Personaleinsatz.....	167
7.4	Personalentwicklung in internationalen Unternehmen.....	170
7.5	Arbeitsbeziehungen in internationalen Unternehmen .....	175
7.6	Grundlagen „internationaler“ Personalführung.....	178
7.7	Strukturelle Aspekte der Führung in internationalen Unternehmen .....	179
7.8	Interaktive Aspekte der Führung in internationalen Unternehmen .....	185
	Übungsaufgaben zu Kapitel 7 .....	191
8	Controlling in internationalen Unternehmen .....	193
8.1	„Andere Umwelt – anderes Controlling“ .....	193
8.2	Rahmenbedingungen des internationalen Controlling .....	193
8.2.1	Unternehmensinterne Rahmenbedingungen.....	193
8.2.2	Unternehmensexterne Rahmenbedingungen .....	195
8.2.3	Notwendigkeit eines veränderten internationalen Controllings .....	196
8.3	Internationale Entscheidungen als Objekt des internationalen Controlling.....	199
8.3.1	Typen internationaler Entscheidungen .....	199
8.3.2	Gesamtunternehmensbezogene Entscheidungen.....	201
8.3.3	Entscheidungen mit grenzüberschreitender Bedeutung .....	204
8.3.4	Individuelle Entscheidungen in einem fremden Kontext .....	206
8.3.5	Stimmigkeit der Managemententscheidungen.....	208
8.4	Reflexion und Informationsbedarf .....	209
8.5	Controlling als Unterstützungsfunktion für das internationale Management .....	211
	Übungsaufgaben zu Kapitel 8 .....	214
9	Zusammenfassung.....	215

Literaturverzeichnis .....	216
Lösungen zu den Übungsaufgaben .....	225
Lösung zur Fallstudie.....	243

## II Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie die beiden Kurseinheiten durchgearbeitet haben, sollten Sie

- Besonderheiten internationaler Unternehmen und des internationalen Managements kennen.
- verschiedene Grade der Internationalisierung unterscheiden können.
- ein grundlegendes Verständnis von Kultur als Einflussfaktor des internationalen Managements haben.
- die Probleme kulturvergleichender Forschung kennen.
- einen groben Überblick über internationale Organisationen, Verhaltenskodizes und deren Einflussmöglichkeiten haben.
- erkannt haben, dass sich internationale Strategien nicht allein durch das Spannungsfeld von Globalisierung und Lokalisierung beschreiben lassen.
- den engen Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur auch im internationalen Kontext verstanden haben.
- die wesentlichen Organisationsstrukturen und Koordinationsinstrumente internationaler Unternehmen kennen.
- wissen, dass sich in internationalen Unternehmen besondere Anforderungen an die Personalbereitstellung ergeben.
- die zentralen Probleme des grenzüberschreitenden Personaleinsatzes kennen.
- die Probleme der Reflexion internationaler Entscheidungen erkannt haben und verstehen, warum die herkömmliche Sicht des in erster Linie rechnungswesenorientierten internationalen Controllings zu kurz greift.

Zur Vertiefung der im Kurs behandelten Aspekte empfehle ich Ihnen:

Scherm, Ewald/Süß, Stefan: Internationales Management, München (Vahlen)  
2001

### III. Leseprobe

## 2 Kultur als „internationaler“ Einflussfaktor

### 2.1 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Internationale Aktivitäten konfrontieren Unternehmen mit der Tatsache, dass (im Stammland) bewährte Dinge im Ausland nicht funktionieren oder angewendet werden können. Es kommen landes- und kulturspezifische Aspekte zum Tragen, die eine Auseinandersetzung mit dieser Problematik erfordern. Auch wenn heute stärker als früher akzeptiert wird, dass die (Landes-)Kultur eine Determinante des Verhaltens der Menschen ist und durch diese (auch) in Unternehmen hineingetragen wird, bleibt die Bandbreite des jeweiligen Umgangs mit kulturellen Einflüssen beträchtlich. Außer Frage steht, dass die Landeskultur bei der Marktbearbeitung und dem Umgang mit Geschäftspartnern, teilweise auch mit Mitarbeitern im Ausland eine zentrale Rolle spielt. Für zahlreiche Länder gibt es daher schon seit längerer Zeit den „Knigge“ für den „richtigen“ Umgang im Ausland, der rezeptartig auf die ausländische Geschäftstätigkeit vorbereiten soll, ohne jedoch die Ursachen kultureller Unterschiede zu hinterfragen. Trotzdem ist es für viele Führungskräfte offensichtlich nahe liegend, von den eigenen kulturellen Vorstellungen auszugehen und den eigenen Orientierungsrahmen in anderen Kulturen zu unterstellen. Stereotypen bilden hierbei eine bequeme Möglichkeit zur Vereinfachung der komplexen fremden Situation und bieten (Selbst-)Schutz angesichts eines wahrgenommenen (Kultur-)Unterschieds. Die Folge, dass sie gleich machen, was nicht gleich ist, lässt sie jedoch zu einem gefährlichen Instrument der Kulturhandhabung werden.

Umgang mit Kulturunterschieden

Trotz vielfältiger Kulturforschung von Wissenschaftlern unterschiedlichster Herkunft (z. B. Anthropologen, Soziologen, Psychologen, Ökonomen) – oder gerade deshalb – besteht heute keine Einigkeit über den Kulturbegriff bzw. die konzeptionelle Beschreibung des Konstruktes Kultur. Stellt man aber auf die gemeinsamen Aspekte unterschiedlicher Begriffe ab, kann **Kultur** als System von kollektiven Verhaltensnormen, -mustern und -resultaten verstanden werden, die im Zuge der Sozialisation weitervermittelt werden, im Zeitablauf relativ stabil sind und dem Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit der sozialen Gruppe sowie der Anpassung an die Umweltbedingungen dienen (vgl. auch Keller 1982, S. 113-119).

Gemeinsamkeiten verschiedener Kulturbegriffe

Zu den **deskriptiven Aspekten** (Perceptas) der Kultur werden Verhalten und Verhaltensergebnisse, d. h. beobachtbare immaterielle und materielle kulturelle Artefakte wie z. B. Sitten, Gebräuche, soziale Strukturen bzw. Architektur, Kunstgegenstände und Kleidung gerechnet, die jedoch für die Erklärung und das Verständnis der Kulturen nicht ausreichen. Als **explikative Aspekte** (Konceptas) gelten dagegen Verhaltensursachen (z. B. Einstellungen, Werte, Normen), die aber nicht direkt beobachtbar und deshalb schwer zugänglich sind (vgl. Abb. 2.1)

verschiedene Kulturkonzepte

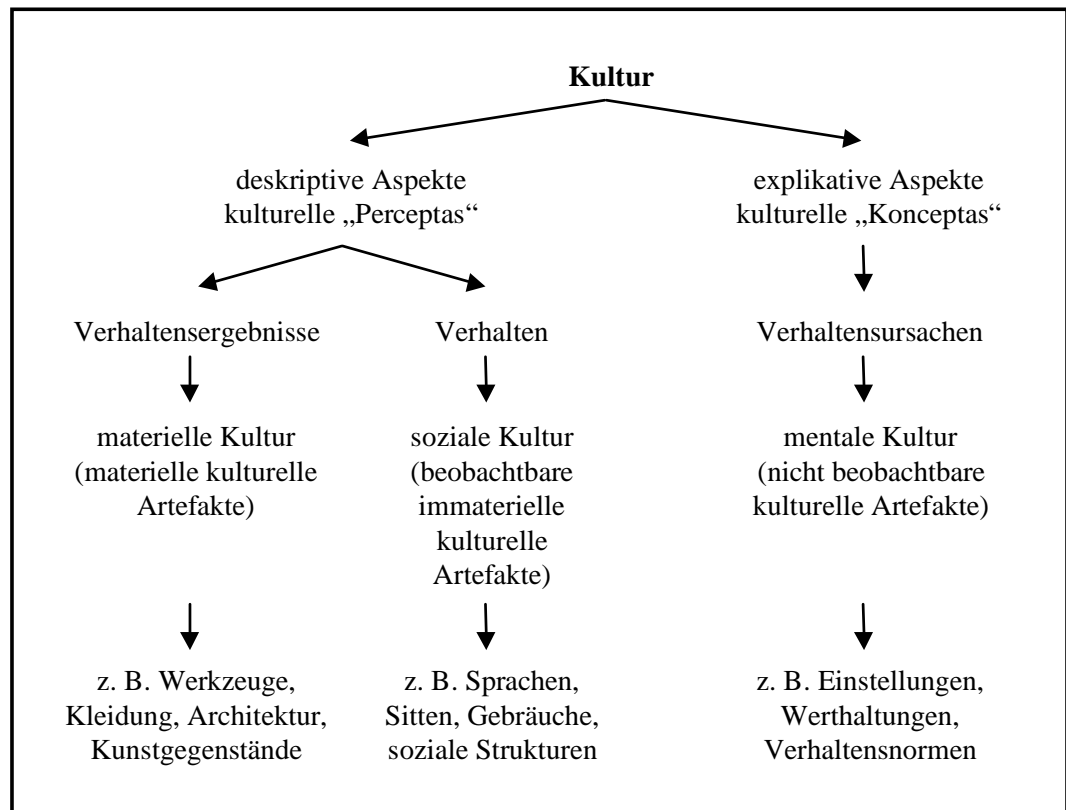


Abb. 2.1: Deskriptive und explikative Kulturaspekte (in Anlehnung an Holzmüller/Berg 2002, S. 886)

Kulturerfassung als  
Problem

Um das komplexe Konstrukt Kultur zu erfassen, wäre es eigentlich notwendig, sich einerseits mit den durch den Menschen geschaffenen Rahmenbedingungen eines Kulturkreises (Perceptas) und andererseits mit den affektiven und kognitiven Determinanten des kulturellen Orientierungssystems (Konceptas) auseinanderzusetzen. Unmittelbar zugänglich sind aber nur die materiellen kulturellen Artefakte (z. B. Wohnungsausstattung, Siedlungsstruktur, Infrastruktur), die sich nicht ohne weiteres interpretieren lassen und, obwohl sie direkt beobachtbar sind, Kultur allein nicht erklären können. Aspekte sozialer Kultur, die sich im zwischenmenschlichen Leben niederschlagen (z. B. Sprache, Religion, Erziehung, Familie, Arbeits- und Freizeitwelt), sind bereits deutlich schwerer zu erschließen. Am schwierigsten zugänglich und – möglicherweise aus diesem Grund – kaum erforscht sind die Aspekte der mentalen Kultur, d. h. die affektiven und kognitiven Kultur determinanten.

Hofstede's Kulturver-  
ständnis

„cognitive maps“

Verbreitung haben aber Kulturkonzepte gefunden, die nicht zuletzt aus forschungspragmatischen Gründen auf die unterschiedliche mentale Programmierung von Menschen hinsichtlich der räumlichen, zeitlichen, mitmenschlichen und naturbezogenen Orientierung oder Unterschiede in den Werthaltungen abstellen (ausführlich Kutschker/Schmid 2005, S. 694-751). Von diesen Ansätzen hat das Kulturverständnis Hofstede's aufgrund seiner weltbekannten Untersuchung(en) die größte Verbreitung gefunden. Er bezeichnet das Muster des Denkens, Fühlens und potenziellen Handelns, das ein Mensch von frühester Kindheit an sein Leben lang erlernt (hat), als „mentale Software“; sie ist die „kollektive Programmierung des

Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede 1993, S. 18-19). Diese Kultur kann von der menschlichen Natur (universelle, vererbte Ebene der mentalen Software) einerseits und von der Persönlichkeit des Individuums (einzigartige persönliche Kombination mentaler Programme, die mit keinem anderen Individuum geteilt wird) andererseits – mehr oder weniger trennscharf – unterschieden werden. Die Konzentration auf Werthaltungen hat außerdem den Vorteil, dass Vergleiche zwischen den Angehörigen verschiedener Kulturkreise relativ einfach möglich sind. Dabei darf man aber nicht übersehen, dass zwischen der Werte- und der Verhaltensebene keine eindeutigen Zusammenhänge bestehen.

relativ einfacher Kulturvergleich möglich

Aufgrund der bewusstseinsbildenden und identitätsstiftenden Funktion der Kultur muss davon ausgegangen werden, dass nicht zu vernachlässigende Einflüsse auf Entscheidungs-, Gestaltungs- und Informationsprozesse bestehen. Sie beeinflusst – unter anderem – die Entstehung, Identifikation und Definition von Problemen, den Einsatz von Problemlösungsmethoden und die Entscheidungen im Rahmen des internationalen Managements, aber auch die Motive und Erwartungen der Menschen.

Kultureinflüsse

Jedoch darf „Kultur“ nicht mit „Nation“ gleichgesetzt werden und stellt auch nicht (immer) zugleich die Landeskultur dar. Zum einen macht Kultur nicht an Landesgrenzen halt, zum anderen weisen zahlreiche Nationen (z. B. Schweiz, Indien) sehr unterschiedliche (Teil-)Kulturen auf. Nicht selten entstehen Staaten durch politische Entscheidungen, bei denen kulturelle Überlegungen keine Rolle spielen; auch aus diesem Grunde gibt es zahlreiche bedeutende Kulturen, denen nie ein eigener Staat zugestanden wurde (z. B. Kurden). Die nationale Komponente stellt aber dennoch eine wichtige Quelle der Kultur dar. daneben werden als weitere Quellen: Sprache, Erziehung, Beruf (Ausbildung), ethnische Gruppe, Religion, Familie, Geschlecht, Klasse/Schicht und nichtstaatliche Organisationen genannt.

Kultur ≠ Nation

## 2.2 Internationale Managementforschung

In der Auseinandersetzung mit dem Management internationaler Unternehmen bestehen verschiedene Forschungsansätze, die sich hinsichtlich ihrer Fragestellung und der Annahmen über die interkulturellen Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten differenzieren lassen. Die meisten Untersuchungen der kulturbezogenen Managementforschung beruhen auf dem **komparativen Ansatz**, dessen Ziel die Identifikation von kulturellen Ähnlichkeiten und Unterschieden bzw. kulturinvarianten und kulturspezifischen Managementaspekten ist. Bei dieser kulturvergleichenden Forschung kann man zwei Arten von Untersuchungen unterscheiden (vgl. Keller 1982, S. 125-137):

Arten kulturvergleichender Untersuchungen

- deskriptiv-vergleichsorientierte Studien
- technologisch-anwendungsorientierte Studien

deskriptiv-vergleichsorientierte Studien

Als **deskriptiv-vergleichsorientiert** gelten Studien, die nach kulturellen Ursachen für Gemeinsamkeiten und Besonderheiten im Managementprozess und -verhalten suchen. Sie erfassen und vergleichen dazu Merkmale der Akteure und der kulturellen Umwelt, um zu klassifizieren, d. h. Kulturkreise bzw. -gruppen bilden zu können („Wie verhalten sich „Einheimische“ und warum verhalten sie sich so?“). Geht es dagegen um die Frage „Wie verhalten sich Personen einer bestimmten Kultur bei dem Einsatz einer bestimmten Managementtechnik?“ bzw. „Welche Managementtechnik ist unter bestimmten Kulturbedingungen am effizientesten?“, handelt es sich um ein **technologisch-anwendungsorientiertes** Modell. Während im ersten Fall Kultur als unabhängige Variable und Managementverhalten bzw. -techniken als abhängige Variablen angesehen werden, betrachtet man im zweiten Fall die Managementtechniken als unabhängige Variablen, deren Einsatz unter bestimmten Kulturbedingungen zu einer bestimmten Effizienz (abhängige Variable) führt.

Um die grundsätzliche Vorgehensweise bei der **Kulturerfassung und -messung** skizzieren und Problembereiche aufzeigen zu können, werden die deskriptiv-vergleichsorientierten Untersuchungen näher betrachtet. Diese sind mehrheitlich quantitativ-statistischer Art und weisen Unterschiede hinsichtlich der verwendeten Kulturdimensionen und statistischen Verfahren auf, haben grundsätzlich aber vergleichbare Probleme. Als exemplarisch kann Hofstedes Untersuchung gelten, die anschließend noch skizziert wird. Die eher qualitativen Studien dieser Ausrichtung, die einzelne Kulturen vertieft mit Hilfe mehrerer nicht-quantitativer Techniken und anhand jeweils unterschiedlicher Dimensionen zu erfassen versuchen, eignen sich nicht für einen systematischen Vergleich mehrerer Kulturbereiche. Für ein hinreichendes Verständnis einer Kultur und deren zuverlässige Erhebung wären sie aber eine notwendige Voraussetzung.

emisch vs. etisch

Damit ist auch die Frage, ob bei der Kulturforschung ein „etisches“ oder „emisches“ Vorgehen, d. h. ein Forschungsstandpunkt außerhalb oder innerhalb des zu untersuchenden Systems, gewählt werden soll, nicht eindeutig zu beantworten. Während für den Vergleich mehrerer Kulturen ein etisches Vorgehen mit kulturfreien Konstrukten und Messinstrumenten erforderlich ist, führt ein emisches Vorgehen zu einer Beschränkung auf eine Kultur und der Verwendung kulturspezifischer Konstrukte und Instrumente (vgl. Abb. 2.2). Werden solche spezifischen Konstrukte und Instrumente ohne eine Anpassung auf andere Kulturen angewendet, liegt eine sehr bedenkliche „pseudo-etische“ Forschung vor, deren Ergebnisse wenig aussagefähig sind. Im Grunde sind beide Vorgehensweisen notwendig, da das Verständnis einzelner Kulturen eine zwingende Voraussetzung für den Kulturvergleich darstellt. Wer bei der Forschung – wie die meisten Studien – vor allem „cross“ und weniger „cultural“ sein will und damit das „etische“ Vorgehen perfektioniert, läuft Gefahr, auf die richtigen Fragen falsche Antworten zu geben.

<b>emisches Vorgehen</b>	<b>etisches Vorgehen</b>
der Forscher nimmt einen Standpunkt innerhalb des Systems ein	der Forscher nimmt einen Standpunkt außerhalb des Systems ein
die Untersuchung beschränkt sich auf eine Kultur	es wird eine vergleichende Untersuchung mehrerer Kulturen vorgenommen
der Forscher deckt eine bereits bestehende Struktur auf	der Forscher schafft selbst die Struktur
das Vorgehen orientiert sich an systemimmanenten Merkmalen	das Vorgehen ist absolut und universell

Abb. 2.2: Emische und etische Kulturforschung (in Anlehnung an Holzmüller 1995, S. 55)

Eine interkulturelle Übertragbarkeit von Managementprinzipien und -techniken würde implizit die interkulturelle Gültigkeit der Managementtheorien und damit die Möglichkeit kulturunabhängiger Erkenntnis(-gewinnung) voraussetzen. Da jedoch unterschiedliche Kulturen ein unterschiedliches Verständnis von Realität zur Folge haben und der Erkenntnisprozess als Interaktionsprozess zwischen Erkennendem und dem zu Erkennenden gesehen werden muss, ist die interkulturelle Gültigkeit nur schwer vorstellbar.

Grenzen interkultureller Übertragbarkeit

Bis heute werden in der kulturvergleichenden Managementforschung zwei grundsätzlich verschiedene Standpunkte vertreten: Die „Universalisten“ betrachten Managementprinzipien und -techniken als unabhängig von den kulturellen Bedingungen (kulturinvariant) und immer und überall in gleicher Weise einsetzbar („culture-free“-These). Dem entgegen treten die so genannten „Kulturisten“, die Management als Funktion der kulturellen Rahmenbedingungen sehen, so dass Managementprinzipien und -techniken kulturgebunden und nicht ohne weiteres in unterschiedliche Kulturkreise zu übertragen sind („culture-bound“-These). Mit zunehmender Akzeptanz letzterer Sicht gewinnen die kulturbezogene Forschung sowie das Management der interkulturellen Interaktionen mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und/oder in fremder Kultur an Bedeutung.

culture-free-These vs. culture-bound-These

Keller fasst den – nicht befriedigenden, aber bis heute nicht wesentlich veränderten – Stand der Erkenntnis folgendermaßen zusammen (vgl. 1989, Sp. 238): Während Techniken des Managements, wie z. B. Planungs-, Kontroll-, Produktions-, Kosten- und Investitionsrechnungstechniken, bei entsprechender Personalentwicklung der Mitarbeiter von kulturellen Umweltfaktoren wenig berührt sind, ist der mitarbeiter- und verhaltensorientierte Teil des Managements, wie z. B. Führung und Motivation, davon stark betroffen. Damit ist auch die Frage nach der Transferierbarkeit von Managementwissen nicht eindeutig zu beantworten. Bei den teilweise kontroversen Standpunkten lässt sich zudem ein Zusammenhang mit der Forschungsmethode feststellen; während universalistische Standpunkte von quantitativ-empirisch ausgerichteten Forschern vertreten werden, gehören die Kulturisten zu den Forschern, die sich qualitativ-interpretativ einzelnen Ländern zuwenden. Der quantitativ-empirische Forscher Hofstede muss daher als Ausnahme unter den Kulturisten angesehen werden.

Zusammenhang zwischen Forschungsmethode und Kulturstandpunkt

Beispiele für Kultureinfluss

Ein Kultureinfluss auf das Management wurde in zahlreichen empirischen Studien aufgedeckt, wobei vor allem Führungsstil, Personalmanagement, Markteintritt und Organisation(-sstruktur) Gegenstand kulturbezogener Forschung sind, was die generelle Aussagekraft dieser Forschung reduziert. Hinzu kommt die Begrenzung empirischer Untersuchungen auf wenige Länder; vor allem gibt es Ergebnisse für europäische und nordamerikanische Länder bzw. Kulturen. Hofstede weist darauf hin, dass Kultur zu „impliziten Organisationsmodellen“, d. h. zu Denkmustern führt, die die Art und Weise der Lösung von Problemen in Organisationen bestimmen (vgl. 1993, S. 162-165). Ebenso wird die Wahrnehmung und Einschätzung von Unsicherheit sowie von Chancen bzw. Bedrohungen aus dem Umfeld von der Kultur beeinflusst.