

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm
Dr. Stefan Süß

Modul 32641

Kurs 42061
Internationales Management I
Grundlagen

LESEPROBE

Fakultät für
Wirtschafts-
wissenschaft

Der Inhalt dieses Dokumentes darf ohne vorherige schriftliche Erlaubnis durch die FernUniversität in Hagen nicht (ganz oder teilweise) reproduziert, benutzt oder veröffentlicht werden. Das Copyright gilt für alle Formen der Speicherung und Reproduktion, in denen die vorliegenden Informationen eingeflossen sind, einschließlich und zwar ohne Begrenzung Magnetspeicher, Computerausdrucke und visuelle Anzeigen. Alle in diesem Dokument genannten Gebrauchsnamen, Handelsnamen und Warenbezeichnungen sind zumeist eingetragene Warenzeichen und urheberrechtlich geschützt. Warenzeichen, Patente oder Copyrights gelten gleich ohne ausdrückliche Nennung. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Internationales Management I:

Grundlagen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Glossar	5
Lehr-/Lernziele.....	9
Literaturhinweis.....	9
1 Internationalisierung der Wirtschaft	11
2 Internationale Unternehmen und internationales Management	15
2.1 Ziele und Motive der Internationalisierung	15
2.2 Nationale versus internationale Unternehmen	16
2.3 Dimensionen zur Beschreibung internationaler Unternehmen.....	20
2.4 Die Rollen von Tochtergesellschaften in internationalen Unternehmen.....	22
2.5 Begriff und Funktionen des (internationalen) Managements	24
2.6 Besonderheiten und Problemfelder des internationalen Managements	27
3 Zentrale unternehmensexterne Rahmenbedingungen des internationalen Managements.....	31
3.1 Landeskultur	31
3.1.1 Das komplexe Konstrukt Kultur.....	31
3.1.2 Landeskultur in der internationalen Managementforschung.....	34
3.1.3 Hofstede's Untersuchung als bekanntestes Beispiel kulturvergleichender Managementforschung.....	40
3.1.4 GLOBE-Studie	45
3.1.5 Landeskultur und internationales Management	47
Praxisbeispiel: Kulturelle Unterschiede zwischen Kaschmir und Schweden	49
Praxisbeispiel: Feng Shui in einer nordamerikanischen Bank	49
3.2 Internationale Organisationen	50
3.2.1 Internationale staatliche Organisationen	50

3.2.2	Regionale staatliche Organisationen.....	54
3.2.3	Internationale nichtstaatliche Organisationen.....	56
3.2.4	Verhaltenskodizes als zentrales Regulierungsinstrument.....	57
4	Theoretische Grundlagen internationaler Unternehmenstätigkeit.....	65
4.1	Grundlegende Überlegungen.....	65
4.1.1	Ziele und Aufgaben von Theorien im internationalen Management.....	65
4.1.2	Überblick über die Theorievielfalt.....	66
4.2	Ausgewählte Theorien internationaler Unternehmenstätigkeit.....	68
4.2.1	Theorien des internationalen Handels.....	68
4.2.2	Theorien der Direktinvestition im Ausland	69
4.2.3	Theorien des Abschlusses internationaler Technologieverträge... ..	74
4.2.4	Eklektische Theorie der internationalen Produktion.....	75
4.3	Theorien des Internationalisierungsprozesses.....	79
4.3.1	Berücksichtigung der zeitlichen Dimension in den Theorien zur Direktinvestition	79
4.3.2	Behavioristische Prozessansätze	82
4.3.3	Der GAINS-Ansatz.....	87
4.4	Das Diamantmodell von Porter.....	89
4.5	Strategische Ansätze des internationalen Managements.....	93
4.5.1	Kontingenztheoretische Ansätze.....	93
4.5.2	Ressourcen- oder fähigkeitenorientierte Ansätze	100
	Fallstudie: Von Shenzhen in die Welt.....	107
4.6	Kritische Betrachtung der theoretischen Diskussion.....	109
5	Konzeptionelle Überlegungen.....	113
	Übungsaufgaben	117
	Literaturverzeichnis	118
	Lösungen zu den Übungsaufgaben	139
	Lösungen zu der Fallstudie.....	145

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie diese Kurseinheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- Besonderheiten internationaler Unternehmen und des internationalen Managements kennen,
- über ein grundlegendes Verständnis von Kultur als Einflussfaktor des internationalen Managements verfügen,
- einen groben Überblick über internationale Organisationen und deren Einflussmöglichkeiten haben sowie
- theoretische Grundlagen internationaler Unternehmenstätigkeit kennen und die grundsätzliche Aussagefähigkeit der Theorien internationaler Unternehmenstätigkeit und des Internationalisierungsprozesses einschätzen können.

Literaturhinweis

Zur Vertiefung der im Kurs behandelten Aspekte empfehlen wir:

Kutschker, Michael/Schmid, Stefan: Internationales Management, 7. Aufl., München 2011

3 Zentrale unternehmensexterne Rahmenbedingungen des internationalen Managements

3.1 Landeskultur

3.1.1 Das komplexe Konstrukt Kultur

Internationale Aktivitäten konfrontieren Unternehmen mit der Tatsache, dass (im Stammland) bewährte Dinge im Ausland zum Teil nicht funktionieren oder angewendet werden können. Plattitüden wie z. B. **Think global, act local** oder **all business is local** bringen diese Erkenntnis zum Ausdruck. 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 eine zentrale Rolle spielt (vgl. z. B. Emrich 2009) und der Umgang vor allem mit Geschäftspartnern, teilweise auch mit Mitarbeitern im Ausland (vgl. ausführlicher IM III, 8.3) nicht unproblematisch ist. Für zahlreiche Länder gibt es daher schon seit längerer Zeit den **Knigge für den richtigen Umgang** im Ausland (vgl. z. B. Johnson/Moran 1992; Axtell 1996; Commer/Thadden 2002; Chen 2008), 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 (vgl. auch Holzmüller/Berg 2002, S. 883), auch wenn dieser Ethnozentrismus schnell zu einer falschen Interpretation der Situation oder Fehleinschätzung von Personen führt. 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, macht sie jedoch zu einem gefährlichen Instrument der Kulturhandhabung (vgl. Usunier/Walliser 1993, S. 75-76; Dietz/Petersen 2005).

Umgang mit Kulturunterschieden

Stereotypen

Trotz vielfältiger Kulturforschung von Wissenschaftlern unterschiedlichster Herkunft (z. B. Anthropologen, Soziologen, Psychologen, Ökonomen, Sprachwissenschaftlern) – oder gerade deshalb – besteht heute alles andere als Einigkeit über den Kulturbegriff bzw. die konzeptionelle Beschreibung des Konstrukts Kultur. Kroeber/Kluckhohn haben mit ihrer nun schon über sechzig Jahre alten Literaturanalyse zwar bereits 164 Kulturdefinitionen aufgedeckt, sich aber nicht gescheut, eine eigene hinzuzufügen (vgl. 1952, 75-154); heute würden sich sicherlich noch Weitere finden. Stellt man auf die gemeinsamen Aspekte der unterschiedlichen Begriffe ab, kann **Kultur** als System von kollektiven Verhaltensnormen, -mustern und -resultaten verstanden werden, die im Zuge der Sozialisation wei-

Gemeinsamkeiten verschiedener Kulturbegriffe

tervermittelt 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).

Differenzierung kultureller Phänomene

Kluckhohn/Kelly unterscheiden dabei zwischen deskriptiven und explikativen Kulturphänomenen bzw. -aspekten (vgl. 1972); Osgood differenziert in ähnlicher Form zwischen kultureller Perceptas und Konzeptas (vgl. 1951). Zu den **deskriptiven Aspekten** (Perceptas) werden Verhalten und Verhaltensergebnisse, d. h. beobachtbare immaterielle und materielle kulturelle Artefakte wie z. B. Sitten, Gebräuche und soziale Strukturen bzw. Architektur, Kunstgegenstände und Kleidung gerechnet, die jedoch für die Erklärung und das Verständnis der Kulturen nicht ausreichen. Als **explikative Aspekte** (Konzeptas) gelten dagegen Verhaltensursachen wie z. B. Einstellungen, Werte, Normen, die aber nicht direkt beobachtbar und deshalb schwer zugänglich sind (vgl. Abb. 3.1).

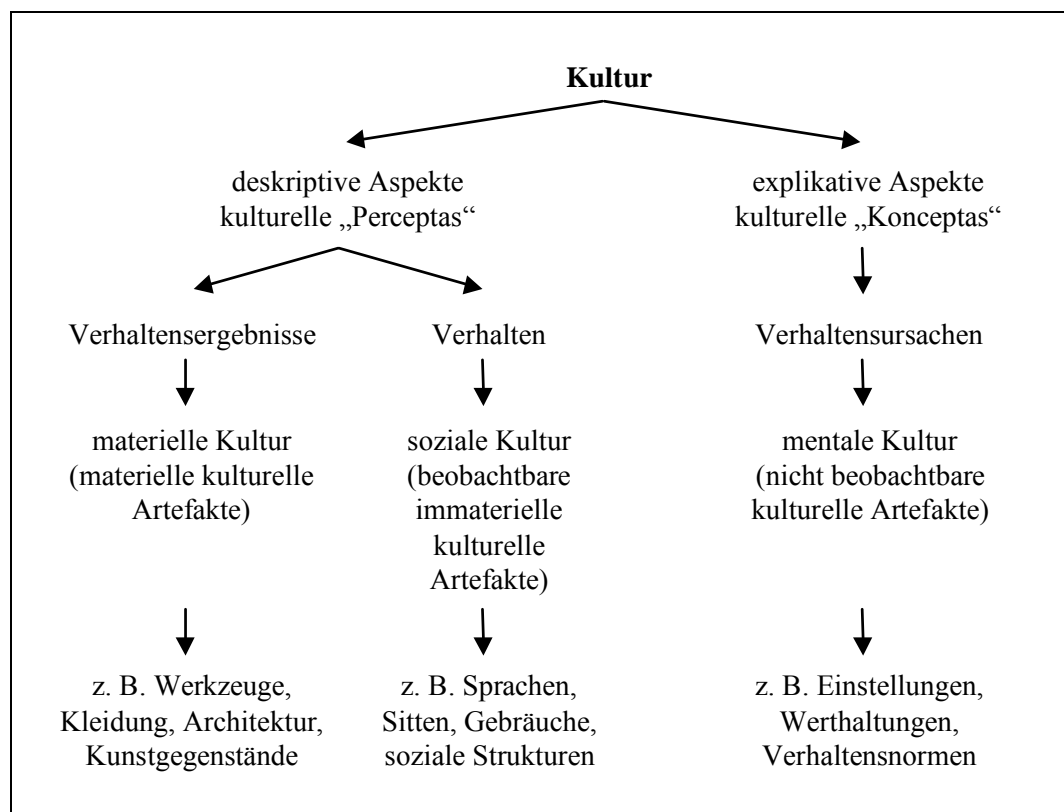


Abb. 3.1: Deskriptive und explikative Kulturaspekte (in Anlehnung an Holzmüller/Berg 2002, S. 886)

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 (Konzeptas) auseinanderzusetzen. Unmittelbar zugänglich sind aber nur die materiellen kulturellen Artefakte wie z. B. Wohnungsausstattung, Siedlungsstruktur, Infrastruktur, die sich jedoch nicht ohne Weiteres interpretieren lassen und Kultur allein nicht erklären können. Aspekte sozialer Kultur wie z. B. Sprache, Religion, Erziehung, Familie,

Problem der Kulturerfassung

Arbeits- und Freizeitwelt, die sich im zwischenmenschlichen Leben niederschlagen, sind bereits deutlich schwerer zu erschließen. Am schwierigsten zugänglich und – möglicherweise aus diesem Grund – relativ wenig erforscht sind die Aspekte der mentalen Kultur, d. h. die affektiven und kognitiven Kultur determinanten (vgl. Holzmüller/Berg 2002, S. 886-887).

Holzmüller/Berg arbeiten heraus, dass dennoch gerade Kulturkonzepte Verbreitung gefunden haben, die – in der Terminologie Kluckhohn/Kellys – auf explikative Aspekte abstellen (vgl. 2002, S. 886). Dazu zählen sie Konzepte, welche die unterschiedliche **mentale Programmierung von Menschen** hinsichtlich der räumlichen, zeitlichen, mitmenschlichen und naturbezogenen Orientierung (vgl. dazu Kluckhohn/Strodtbeck 1975; Hall 1990; Lane/DiStefano/Maznevski 2006) oder Unterschiede in den **Werthaltungen** (vgl. dazu Ronen 1986; Trompenaars 1993; House u.a. 1999; Hofstede 2001) in den Blick nehmen. Gemeinsam ist diesen Konzepten, dass sie sich auf einer sehr abstrakten Ebene bewegen und implizit unterstellen, dass es möglich ist, Kulturen mithilfe einer geringen Zahl abstrakter Merkmale hinreichend zu charakterisieren und gegeneinander zu positionieren. Die Konzentration auf beispielsweise Werthaltungen hat zwar den forschungspragmatischen Vorteil, dass Vergleiche zwischen den Angehörigen verschiedener Kulturkreise auf der Basis erhobener Werthaltungen relativ einfach möglich sind. Man muss sich dabei jedoch der differenzierten Probleme der Erhebung dieser Werthaltungen bewusst sein (vgl. Holzmüller 1995, S. 49-142) und darf ebenfalls nicht übersehen, dass zwischen der Werte- und der Verhaltensebene keine eindeutigen Zusammenhänge festgestellt werden können.

Kulturvergleich mithilfe abstrakter Merkmale

Vereinzelt finden sich jedoch auch konkretere Konzepte, die Kulturunterschiede z. B. anhand von sprachlichen Differenzen messen (vgl. West/Graham 2004, Wiecha 2005, S. 174-176). Dabei muss allerdings das Verhältnis zwischen Kultur und Sprache anders definiert werden als in Abbildung 3.1 dargestellt. Sprache ist dann nicht mehr deskriptiver Aspekt und Ausdruck von Kultur, sondern Instrument zur Messung kultureller Unterschiede.

Von den genannten Konzepten hat Hofstedes aufgrund seiner bekannten Untersuchung(en) die größte Verbreitung gefunden. In seinem Verständnis besitzt das Mentale des Menschen eine Struktur, die eine Analogie zur Art und Weise der Programmierung von Computern nahelegt (vgl. 1993, S. 18). Hofstede bezeichnet zunächst ganz allgemein die Muster des Denkens, Fühlens und potenziellen Handelns, die ein Mensch von frühester Kindheit an sein Leben lang erlernt (hat), als **mentale Software**. Kultur ist demzufolge die „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (1993, S. 19, Hervorhebung i. O.). Sie kann von der menschlichen Natur (universelle, vererbte Ebene der mentalen Software) einerseits und der Persönlichkeit des Individuums (einzigartige persönliche Kombination mentaler Programme, die mit keinem anderen Individuum geteilt wird) andererseits – mehr oder weniger trennscharf – unterschieden werden.

Kulturverständnis Hofstedes

cognitive maps

Aufgrund der **bewusstseinsbildenden und identitätsstiftenden Funktion** der Kultur muss davon ausgegangen werden, dass nicht zu vernachlässigende Einflüsse auf Entscheidungs-, Gestaltungs- und Informationsprozesse bestehen. Kultur liefert „‘cognitive maps’ that help us make sense out of our world and provide guidance to us concerning what is proper and improper behavior“ (Steers 1989, S. 24). Sie beeinflusst somit – unter anderem – die Entstehung, Identifikation und Definition von Problemen, den Einsatz von Problemlösungsmethoden sowie die Entscheidungen im Rahmen des internationalen Managements (vgl. Steers 1989, S. 25-28), aber auch die Motive und Erwartungen der Menschen.

Kultur ≠ Nation

Kultur darf jedoch nicht prinzipiell mit Nation gleichgesetzt werden. Zum einen macht Kultur nicht an Landesgrenzen halt, zum anderen weisen zahlreiche Nationen wie z. B. die Schweiz oder Indien jeweils 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 wie beispielsweise die der Kurden, denen nie ein eigener Staat zugestanden wurde (vgl. Usunier/Walliser 1993, S. 29). Nationen stellen aber dennoch wichtige kulturelle Quellen dar. Usunier/Walliser nennen daneben als **weitere Quellen für die Heterogenität von Kulturen** innerhalb der Staatsgebiete: Sprache(n), Erziehung, Berufe und Ausbildungen, ethnische Hintergründe, Religionen, Familie, Geschlecht, Klasse bzw. Schicht, Unternehmen und andere Organisationen sowie Regionen innerhalb einer Nation (vgl. 1993, S. 30-31; auch Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 85-86).

3.1.2 Landeskultur in der internationalen Managementforschung

In Analogie zur Unschärfe des Kulturbegriffs werden die Forschungsaktivitäten, die sich mit der Kultur im Rahmen des internationalen Managements auseinandersetzen, keineswegs eindeutig bezeichnet. So findet man Begriffe wie vergleichende Managementforschung (Comparative Management), vergleichende (komparative) Landeskulturforschung, vergleichende Länderforschung oder interkulturelle Forschung (vgl. Scherm/Süß 2001, S. 23). Diese Vielfalt hängt mit der Entwicklung dieser Forschung sowie ihrer Akzeptanz in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre zusammen. Nach Kutschker/Schmid lassen sich hierzu sechs nicht überschneidungsfreie Entwicklungsphasen unterscheiden (vgl. 2011, S. 680-685):

sechs Phasen der Entwicklung und Akzeptanz von Kulturforschung

In **Phase 1** (bis 1960) spielen kulturelle Themen nahezu keine Rolle. Die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre, die sich ohnehin nur sehr begrenzt für Managementfragen zugänglich zeigt, steht zu jener Zeit unter dem deutlichen Einfluss Gutenbergs bzw. der Suche „nach universellen Regelmäßigkeiten und Gesetzmäßigkeiten“ (S. 680). Eine Berücksichtigung der Varianz des Kulturellen wäre dabei nur störend. **Phase 2** (ab 1960) ist geprägt von einer allmählichen Annäherung an kulturelle Themen. Im Zuge der als ländervergleichend gekennzeichneten Forschung werden mit den meisten der durchgeführten Studien nicht Unterschiede zwischen Kulturen, sondern zwischen Ländern in den Blick genommen.

Der Beitrag der deutschsprachigen Forschung ist dabei sehr gering und reduziert sich weiter in **Phase 3** (ab 1970), die durch den Übergang von ländervergleichender hin zu kulturvergleichender Forschung geprägt ist. Den Durchbruch bzgl. ihrer Akzeptanz als Objekt der Forschung schafft Kultur im Allgemeinen, aber auch in der Form von Landeskultur ab 1980 (**Phase 4**). Im Zuge einer intensiven Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur, die unter anderem durch den Erfolg japanischer Unternehmen sowie so genannte Versagenssymptome traditioneller Unternehmensführung US-amerikanischer Unternehmen begründet wird, erfolgt eine intensive Beschäftigung mit den landeskulturellen Prägungen der Unternehmenskulturen. Unternehmen werden dabei hinsichtlich ihrer Kultur als typisch japanisch (Typ J) und typisch US-amerikanisch (Typ A) betrachtet. In Deutschland wird in dieser Zeit die Forschung über Landeskultur weitgehend ausgeblendet. In **Phase 5** (ab 1990) gibt es Versuche der Integration landes- und unternehmenskultureller Fragestellungen. Auch gerät die Verbindung dieser Kulturen mit Branchenkulturen in den Blick. In der aktuell laufenden **Phase 6** (bereits ab 1995) wird die wesentliche wissenschaftliche Aufgabe darin gesehen, Kulturforschung im Kontext des internationalen Managements umfassend integrativ zu betreiben, d. h., neben der Landes- und Unternehmenskultur ebenso die anderen für Managementfragen relevanten Teilstrukturen der Gesellschaft in die Auseinandersetzung mit Kultur einzubeziehen. Dabei lässt sich über Branchenkulturen hinaus auch an Kulturen denken, die sich auf Religionsgemeinschaften (z. B. die buddhistische Kultur) oder Professionen (z. B. die Forschungskultur) beziehen; auf soziale Gruppen, die ihre Grenzen nicht in Ländern, Unternehmen oder Branchen finden (vgl. auch Baecker 2008, S. 142). Damit kann dann auch die Unterscheidung zwischen Kultur und Nation wieder deutlicher berücksichtigt werden.

integrative Kulturforschung

In der Auseinandersetzung mit dem Management internationaler Unternehmen unterscheidet Adler relativ zu Beginn der 1980er Jahre bereits **sechs Forschungsansätze**, die sich bis dahin hinsichtlich ihrer Fragestellung und der Annahmen über die interkulturellen Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten differenzieren lassen (vgl. 1983; auch Kumar 1988, S. 390-391; Hasenstab 1999, S. 83-84):

- Der **parochiale Ansatz** unterstellt nicht nur Kulturinvarianz und damit Universalität von Managementmethoden, sondern auch Monofinalität, d. h., es gibt nur jeweils eine richtige Methode.
- Der **ethnozentrische Ansatz** geht von der Überlegenheit der eigenen (amerikanischen) Managementmethoden aus und will klären, inwieweit sie in fremden Kulturen angewendet werden können; d. h., Universalität wird gesucht, nicht unterstellt. Ursachen für Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede in verschiedenen Kulturen werden nicht hinterfragt.
- Der **polyzentrische Ansatz** unterstellt die Existenz kulturspezifischer Methoden, von denen keine als generell überlegen angesehen werden kann; deshalb wird das Management im jeweiligen kulturellen Umfeld vorurteilsfrei untersucht.

- Ziel des **komparativen Ansatzes** ist die Identifikation von kulturellen Ähnlichkeiten und Unterschieden bzw. kulturinvarianten und kulturspezifischen Managementaspekten. Die meisten Untersuchungen der kulturbezogenen Managementforschung gehören in diese Kategorie.
- Der **geozentrische Ansatz** beschäftigt sich mit dem Management von Unternehmen, die in mehreren Ländern tätig sind, und sucht nach interkulturellen Ähnlichkeiten, um durch Globalisierung bzw. Standardisierung eine Optimierung im Gesamtunternehmen zu erreichen.
- Untersuchungen des so genannten **synergistischen Ansatzes** betrachten die Beziehungen und die Interaktion von Menschen unterschiedlicher Kultur in Arbeitssituationen, um konfliktfreie Muster interkultureller Kooperation zu identifizieren. Gegenseitige Sozialisation und (interkulturelle) Lernprozesse werden dabei unterstellt.

Erweiterung der Differenzierung Adlers

Vor dem Hintergrund der von Kutschker/Schmid aufgezeigten Phasen der Entwicklung und Akzeptanz der Kulturforschung muss die Differenzierung Adlers um zumindest einen, evtl. als integrativ bezeichneten Ansatz erweitert werden.

Arten kulturvergleichender Forschung

Der Ausgangspunkt des **komparativen Ansatzes der kulturbezogenen Managementforschung** wird häufig in dem Erscheinen des Buchs von Harbison/Myers „Management in the Industrial World“ im Jahr 1959 gesehen, auch wenn es sich dabei eher um einen Ländervergleich (Cross National) als um einen Kulturvergleich (Cross Cultural) handelt (vgl. dazu Schmid 1996, S. 244-254). Bei dieser kulturvergleichenden Forschung kann man zwei Arten von Untersuchungen unterscheiden (vgl. Keller 1982, S. 125-137):

- deskriptiv-vergleichsorientierte Studien
- technologisch-anwendungsorientierte 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 klassifizieren, d. h. Kulturkreise bzw. -gruppen bilden zu können. Deskriptiv-vergleichsorientierte Studien gehen der Frage nach, wie sich Einheimische verhalten und warum sie sich so verhalten. Geht es um die Frage, wie sich Personen einer bestimmten Kultur bei dem Einsatz einer bestimmten Managementtechnik verhalten bzw. welche Managementtechnik unter bestimmten Kulturbedingungen am effizientesten ist, so handelt es sich um ein **technologisch-anwendungsorientiertes** Modell. Während in der ersten Frage Kultur unabhängige Variable und Managementverhalten bzw. -techniken abhängige Variablen sind, betrachtet man in der zweiten Frage die Managementtechniken als unabhängige Variablen, deren Einsatz unter bestimmten Kulturbedingungen (Kontextvariable) 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 exemplarisch anhand Hofstedes Untersuchung sowie der aktuelleren GLOBE-Studie näher betrachtet (vgl. 3.1.3 und 3.1.4). Deskriptiv-vergleichsorientierte Studien sind mehrheitlich quantitativ-statistischer Art. Sie weisen Unterschiede hinsichtlich verwendeter Kulturdimensionen und statistischer Verfahren auf, haben grundsätzlich aber vergleichbare Probleme. Die eher qualitativen Studien dieser Ausrichtung versuchen die einzelnen Kulturen mithilfe mehrerer Techniken und anhand jeweils unterschiedlicher Kategorien „von innen heraus“ (Keller 1982, S. 495, Hervorhebung i. O.) zu erfassen; Vergleiche zwischen Kulturen werden damit schwieriger und unsystematisch (vgl. Keller 1982, S. 494-506). Für ein hinreichendes Verständnis und eine zuverlässige Erhebung einer einzelnen (isoliert betrachteten) Kultur sind sie aber eine notwendige Voraussetzung.

deskriptiv-
vergleichsorientierte
Studien

Damit steht gleichsam die Frage im Raum, ob bei der Kulturforschung ein etisches oder emisches Vorgehen, d. h. ein Forschungsstandpunkt außerhalb oder innerhalb der zu untersuchenden Kultur gewählt werden soll (vgl. dazu Holzmüller 1995, S. 54-57; Schmid 1996, S. 288-291; Morris u. a. 1999; Barmeyer 2000, S. 67-68; Müller/Gelbrich 2001, S. 259-260). Eine nähere Kennzeichnung der beiden Perspektiven ist in Abbildung 3.2 zu finden. 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. Werden solche spezifischen Konstrukte und Instrumente ohne eine Anpassung auf andere Kulturen angewendet, muss von einer sehr bedenklichen pseudo-etischen Forschung gesprochen werden, deren Ergebnisse nur wenig aussagefähig sind.

etisch vs. emisch

emisches Vorgehen	etisches Vorgehen
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. 3.2: Emische und etische Kulturforschung (in Anlehnung an Holzmüller 1995, S. 55)

„Beide Sichtweisen schließen einander jedoch nicht aus, sondern können Stufen innerhalb eines Forschungsprozesses darstellen, die einander wechselseitig ergänzen“ (Holzmüller 1995, S. 56). So stellt das Verständnis einzelner Kulturen eine zwingende Voraussetzung für den Kulturvergleich dar. Wer jedoch – wie in den meisten Studien – vor allem **Cross** und weniger (von innen heraus) **Cultural** for-

Ergänzung etischer und
emischer Forschung

schen will und damit das etische Vorgehen zu perfektionieren versucht, läuft Gefahr, auf die richtigen Fragen falsche Antworten zu geben.

Culture-free vs.
Culture-bound

Eine weitere zentrale Unterscheidung ist die zwischen **Universalisten und Kulturisten** (vgl. Keller 1989, Sp. 237-238; Osterloh 1994, S. 95-97): Universalisten folgen der Culture-free-These. Sie betrachten Managementprinzipien und -techniken als kulturinvariant, d. h. unabhängig von kulturellen Bedingungen und immer und überall in gleicher Weise einsetzbar. Dem entgegen treten die Kulturisten als Anhänger der Culture-bound-These. Sie sehen Management als Funktion der kulturellen Rahmenbedingungen, so dass Managementprinzipien und -techniken als kulturgebunden und nicht ohne Weiteres in unterschiedliche Kulturkreise übertragbar zu betrachten sind.

Die von den Universalisten angenommene interkulturelle Übertragbarkeit von Managementprinzipien und -techniken setzt implizit die interkulturelle Gültigkeit der Managementtheorien und damit die Möglichkeit kulturunabhängiger Erkenntnis(-gewinnung) voraus. 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 eine interkulturelle Gültigkeit der Erkenntnisse nur schwer vorstellbar (vgl. dazu Hofstede 1993, S. 29; Nill 1995). Mit der zunehmenden Übernahme der kulturistischen Perspektive gewinnen die kulturbezogene Forschung sowie das Management der interkulturellen Interaktionen mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und/oder in fremden Kulturen an Bedeutung.

unterschiedliche Betrof-
fenheit unternehmeri-
scher Aufgaben durch
kulturelle Differenzen

Ein Kultureinfluss auf das Management wurde zwar in zahlreichen empirischen Studien aufgedeckt, jedoch ist zu beachten, dass die verschiedenen, in einem internationalen Unternehmen zu erfüllenden Aufgaben nicht in gleicher Weise von kulturellen Differenzen betroffen sind. Insofern ist dann auch die Frage nach der **Transferierbarkeit von Managementwissen** nicht losgelöst von den Aufgaben zu beantworten. Je stärker eine Aufgabenerfüllung von menschlichen und weniger von technischen Aspekten abhängig ist, desto deutlicher wird sie von der kulturellen Prägung des Aufgabenträgers beeinflusst. Die Anwendung von z. B. Planungs-, Kontroll-, Produktions-, Kosten- und Investitionsrechnungstechniken ist bei entsprechender Personalentwicklung der Mitarbeiter von kulturellen Umweltfaktoren wenig berührt; die Interpretation generierter Informationen z. B. dagegen deutlicher. Daher verwundert es auch nicht, dass unter anderem Führungsstile, Personalmanagement, Marketing, Markteintritt, Fragen der Organisation(-sstruktur), Entscheidungen sowie Werte und Wertorientierungen (vgl. Hasenstab 1999, S. 82-97; House u. a. 1999) Gegenstand zahlreicher Studien sind. Je fokussierter dabei die Forschung erfolgt, desto reduzierter erweist sich ihre für das Management generelle Aussagekraft. Weiterhin ist festzustellen, dass sich empirische Untersuchungen auf nur wenige Länder begrenzen; vor allem gibt es Ergebnisse für europäische und nordamerikanische Länder bzw. Kulturen.

begrenzte Aussagekraft
der Forschung

Zwischen den kontroversen Standpunkten zur Kulturforschung und den Forschungsmethoden lässt sich zudem ein Zusammenhang beobachten (vgl. Kieser 1989, Sp. 1578). Während universalistische Standpunkte von quantitativ-empirisch ausgerichteten Forschern vertreten werden, gehören die Kulturisten zu den Forschern, die sich qualitativ-interpretativ einzelnen Ländern zuwenden. Die quantitativ-empirischen Forscher Hofstede und Trompenaars müssen insofern als klare Ausnahmen unter den Kulturisten angesehen werden.

Zusammenhang zwischen Standpunkt zur Kulturforschung und Forschungsmethode

Beispiele für den Kultureinfluss gibt es zahlreiche. 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 (vgl. Schneider/Meyer 1991). Vertinsky u. a. konnten z. B. deutliche Unterschiede in den Vorstellungen von Managern aus Kanada, China und Hong Kong hinsichtlich organisatorischer Gestaltung und Managementstil feststellen (vgl. 1990; auch Heller 2003). Forschungsergebnisse von Wall/Minocha/Rees belegen, dass Ineffizienzen im Rahmen von Teamarbeit (z. B. Missverständnisse, Rollenkonflikte, Zeitverzögerungen) auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen sind (vgl. 2010, S. 180-181; ähnlich Müller/Gelbrich 2004, S. 379). Erhebliche Unterschiede konnten auch in der Relevanz einzelner Bedürfnisse der Mitarbeiter festgestellt werden (vgl. Alpander/Carter 1991; Dreesmann 2003, S. 138-148; auch IM III, 8.6 und 8.7). Eine Fülle weiterer Studien aus der **unüberschaubaren Zahl der Untersuchungen**, die den Kultureinfluss auf alle Bereiche des Managements deutlich machen, findet sich bei Warner (1997). Auch wenn die These nicht hinreichend belegt ist, dass eine Übereinstimmung von Managementpraktiken, -techniken oder Ähnlichem mit Kultur den Unternehmenserfolg verbessert, gibt es doch zahlreiche Untersuchungen, die sie stützen (vgl. z. B. Newman/Nollen 1996; Bigoness/Blakely 1996, S. 739-740; Newburry/Yakova 2006).

Beispiele für Kultureinfluss

Neben den kulturvergleichenden Studien gibt es eine Reihe von Untersuchungen, die sich mit einem **Person-Environment Fit** bzw. **Person-Organization Fit** auseinandersetzen und erkennen lassen, dass negative psychische Folgen (z. B. Unzufriedenheit, Stress) mit allen ihren Konsequenzen für den Gruppen- und Unternehmenserfolg resultieren, wenn die Arbeitsbedingungen nicht mit den Werten, Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeiter übereinstimmen (vgl. Kristof 1996).

unterschiedliche Werte, Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter

Trotz aller Relevanz kulturbezogener Überlegungen für die **Reflexion über Managemententscheidungen** sollte allerdings keine auf Landeskulturen oder Kulturkreise verengte Perspektive gewählt werden. Es ist vielmehr zu beachten, dass es nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb dieser Kulturen Divergenzen gibt, die unter anderem auf einem beträchtlichen Spektrum individueller Einflüsse basieren. Die notwendige Berücksichtigung übergreifender Kulturen sollte den Blick dafür nicht versperren.

Eine auf Landeskulturen oder Kulturkreise verengte Perspektive ist zu vermeiden.