

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 kulturver- gleichender Managementforschung	39
3.1.4 GLOBE-Studie	44
3.1.5 Landeskultur und internationales Management	46
Praxisbeispiel: Kulturelle Unterschiede zwischen Kaschmir und Schweden	47
Praxisbeispiel: „Feng Shui“ in einer nordamerikanischen Bank	48
3.2 Internationale Organisationen	49
3.2.1 Internationale staatliche Organisationen	49
3.2.2 Regionale staatliche Organisationen	53

3.2.3	Internationale nichtstaatliche Organisationen.....	55
3.2.4	Verhaltenskodizes als zentrales Regulierungsinstrument.....	56
	Praxisbeispiele Global Compact.....	60
4	Theoretische Grundlagen internationaler Unternehmenstätigkeit.....	63
4.1	Grundlegende Überlegungen.....	63
4.1.1	Ziele und Aufgaben von Theorien im internationalen Management.....	63
4.1.2	Überblick über die Theorievielfalt.....	64
4.2	Ausgewählte Theorien internationaler Unternehmenstätigkeit.....	66
4.2.1	Theorien des internationalen Handels.....	66
4.2.2	Theorien der Direktinvestition im Ausland	67
4.2.3	Theorien des Abschlusses internationaler Technologieverträge... ..	72
4.2.4	Eklektische Theorie der internationalen Produktion.....	73
4.3	Theorien des Internationalisierungsprozesses.....	77
4.3.1	Berücksichtigung der zeitlichen Dimension in den Theorien zur Direktinvestition	77
4.3.2	Behavioristische Prozessansätze	80
	Fallstudie: Chinas Champions auf dem Weg nach Europa.....	86
4.3.3	Der GAINS-Ansatz.....	89
4.4	Das Diamantmodell von Porter.....	90
4.5	Strategische Ansätze des internationalen Managements.....	95
4.5.1	Kontingenztheoretische Ansätze.....	95
4.5.2	Ressourcen- oder fähigkeitenorientierte Ansätze	101
4.6	Kritische Betrachtung der theoretischen Diskussion.....	107
5	Konzeptionelle Überlegungen.....	111
	Übungsaufgaben	115
	Literaturverzeichnis	116
	Lösungsvorschläge zu der Fallstudie und den Übungsaufgaben	137

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, 6. Aufl., München, Wien 2008

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 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. Usunier/Walliser 1993) und der Umgang vor allem mit Geschäftspartnern, teilweise auch mit Mitarbeitern im Ausland (vgl. ausführlicher III, 8.3.3) 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 1993; Chen 2001; Commer/Thadden 2002), 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

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 fünfzig 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).

Kluckhohn/Kelly unterscheiden dabei zwischen einem deskriptiven und einem explikativen Kulturkonzept (vgl. 1972); Osgood differenziert in ähnlicher Form „Perceptas“ und „Konceptas“ der Kultur (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** (Konceptas) gelten dagegen Verhaltensursachen (z. B. Einstellungen, Werte, Normen), die aber nicht direkt beobachtbar und deshalb schwer zugänglich sind (vgl. Abb. 3.1).

verschiedene Kultur-
konzepte

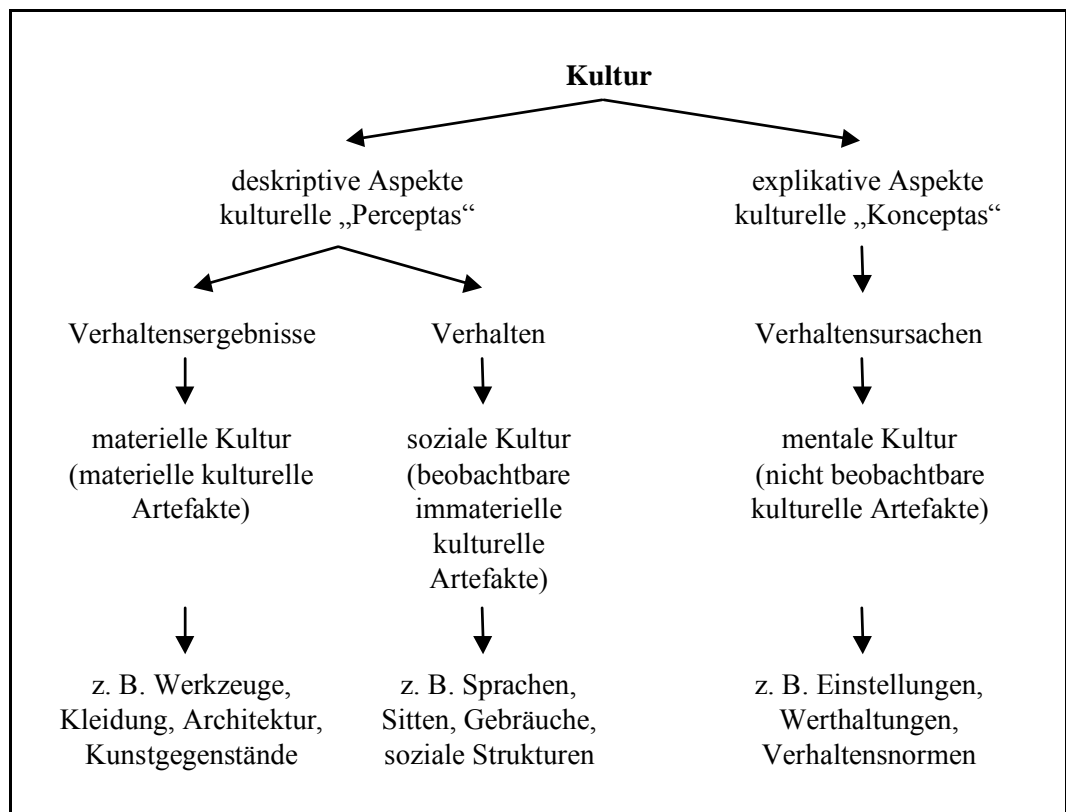


Abb. 3.1: Deskriptive und explikative Kultur Aspekte (in Anlehnung an Holzmüller/Berg 2002, S. 886)

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 (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 zwi-

Kulturerfassung als
Problem

schenmenschlichen 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 (vgl. Holzmüller/Berg 2002, S. 886-887).

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 (vgl. Hall 1959; Kluckhohn/Strodtbeck 1961; Lane/DiStefano/Maznevski 2006) oder Unterschieden in den Werthaltungen (vgl. Hofstede 1980a; Ronen 1986; Trompenaars 1993; House et al. 1999) abstellen und sich somit auf einer sehr abstrakten Ebene bewegen. Implizit wird unterstellt, dass es möglich ist, Kulturen mithilfe einer geringen Zahl abstrakter Merkmale hinreichend zu charakterisieren und gegeneinander zu positionieren. Vereinzelt finden sich auch konkretere Konzepte, die beispielsweise Kulturunterschiede 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.

forschungspragmatische
Kompetenz

Von diesen Ansätzen hat das Kulturverständnis Hofstedes aufgrund seiner bekannten 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“ (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, wobei man sich auch der damit verbundenen Probleme bewusst sein muss (vgl. Holzmüller 1995, S. 49-142) und nicht übersehen darf, dass zwischen der Werte- und der Verhaltensebene keine eindeutigen Zusammenhänge bestehen.

Kulturverständnis
Hofstedes

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 und die Entscheidun-

cognitive maps

gen im Rahmen des internationalen Managements (vgl. Steers 1989, S. 25-28), aber auch die Motive und Erwartungen der Menschen.

Kultur ≠ Nation

Jedoch darf „Kultur“ nicht generell 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) (vgl. Usunier/Walliser 1993, S. 29). Die nationale Komponente stellt aber dennoch eine wichtige Quelle der Kultur dar. Usunier/Walliser nennen daneben als weitere Quellen: Sprache, Erziehung, Beruf, Ausbildung, ethnische Gruppe, Religion, Familie, Geschlecht, Klasse/Schicht und nichtstaatliche Organisationen (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. Versteht man die **vergleichende Managementforschung** (Comparative Management) als die Beschäftigung mit Fragen und Problemen, die aus der landes- und kulturspezifischen Verschiedenartigkeit der Unternehmensumwelt resultieren und die internationale Unternehmensführung betreffen, verfolgt diese das Ziel, neben kulturellen Unterschieden auch Gemeinsamkeiten zwischen Ländern zu beschreiben und daraus Konsequenzen für das Management internationaler Unternehmen abzuleiten. Sie kann dann als Oberbegriff für die vergleichende Landeskulturforschung und die vergleichende Länderforschung gesehen werden (vgl. Schmid 1996, S. 235). Schmid unterscheidet darüber hinaus die Landeskulturforschung in die vergleichende (komparative) und interkulturelle Forschung (vgl. 1996, S. 238-240). Da diese Differenzierung aber nicht trennscharf ist und an anderer Stelle die interkulturelle Managementforschung auch als Oberbegriff verwendet wird (vgl. z. B. Kumar 1988), soll hier die Landeskulturforschung nicht weiter differenziert werden. Unabhängig von dem jeweiligen Begriff steht bei dieser Forschung die Frage nach der interkulturellen Übertragbarkeit des Managements im Mittelpunkt des Interesses.

vergleichende Landes-
kultur- und Länderfor-
schung

In der Auseinandersetzung mit dem Management internationaler Unternehmen hat Adler **sechs Forschungsansätze** unterschieden, die sich hinsichtlich ihrer Fragestellung und der Annahmen über die interkulturellen Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten differenzieren lassen (1983; vgl. 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. parochialer Ansatz
- 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. ethnozentrischer Ansatz
- 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. polyzentrischer Ansatz
- 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. komparativer Ansatz
- 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. geozentrischer Ansatz
- 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. synergistischer Ansatz

Der Ausgangspunkt des **komparativen Ansatzes der kulturbezogenen Managementforschung** wird häufig in dem Erscheinen des Buchs von Harbison/Myers „Management in the Industrial World“ im Jahre 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 in zwei Arten von Untersuchungen unterscheiden (vgl. Keller 1982, S. 125-137):

Arten kulturvergleichender Forschung

- 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 („Wie verhalten sich Einheimische und warum verhalten sie sich so?“). Geht es um die Frage „Wie verhalten sich Personen einer bestimmten Kul-

tur bei dem Einsatz einer bestimmten Managementtechnik?“ bzw. „Welche Managementtechnik ist unter bestimmten Kulturbedingungen am effizientesten?“, 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 zu einer bestimmten Effizienz (abhängige Variable) führt.

deskriptiv-
vergleichsorientierte
Studien

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 können Hofstedes Untersuchung sowie die aktuellere GLOBE-Studie gelten, die anschließend noch skizziert werden (vgl. 3.1.3 und 3.1.4). Die eher qualitativen Studien dieser Ausrichtung, die einzelne Kulturen mithilfe mehrerer nicht-quantitativer Techniken und anhand jeweils unterschiedlicher Dimensionen zu erfassen versuchen, eignen sich nicht für einen systematischen Vergleich mehrerer Kulturbereiche (vgl. dazu Keller 1982, S. 494-506). Für ein hinreichendes Verständnis einer Kultur und deren zuverlässige Erhebung sind sie aber eine notwendige Voraussetzung.

etisch vs. emisch

Damit ist auch die Frage, ob bei der Kulturforschung ein „etisches“ oder „emisches“ Vorgehen, d. h. ein Forschungsstandpunkt außerhalb oder innerhalb des zu untersuchenden Kulturkreises, gewählt werden soll, nicht eindeutig zu beantworten (vgl. dazu Holzmüller 1995, S. 54-57; Schmid 1996, S. 288-291; Morris et al. 1999; Barmeyer 2000, S. 67-68; Müller/Gelbrich 2001, S. 259-260). 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, liegt eine sehr bedenkliche „pseudo-etische“ Forschung vor, deren Ergebnisse wenig aussagefähig sind. Die beiden Perspektiven verdeutlicht Abbildung 3.2.

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)

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.

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 eine interkulturelle Gültigkeit der Erkenntnisse nur schwer vorstellbar (vgl. dazu Hofstede 1993, S. 29; Nill 1995).

Bis heute werden in der kulturvergleichenden Managementforschung zwei grundsätzlich verschiedene Standpunkte vertreten (vgl. Keller 1989, Sp. 237-238; Osterloh 1994, S. 95-97): 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 vs.
culture-bound

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 (vgl. auch Redding 1994; Meissner 1997, S. 9-10). 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 (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 daher als Ausnahme unter den Kulturisten angesehen werden.

Zusammenhang zwischen
Forschungsmethode und Kulturstand-
punkt

Beispiele für Kultureinfluss

Ein Kultureinfluss auf das Management wurde in zahlreichen empirischen Studien aufgedeckt. Gegenstand dieser Studien sind vor allem Führungsstile, Personalmanagement, Markteintritt und Fragen der Organisation(-sstruktur) (vgl. Hasenstab 1999, S. 82-97; House et al. 1999), wodurch die generelle Aussagekraft dieser Forschung reduziert wird. 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 (vgl. Schneider/Meyer 1991). Vertinsky et al. 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 belegen von Wall/Rees, dass Ineffizienzen im Rahmen von Teamarbeit (z. B. Missverständnisse, Rollenkonflikte, Zeitverzögerungen) auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen sind (vgl. 2004, S. 179-180; ähnlich Müller/Gelbrich 2004, S. 379). Dazu passen ferner die Ergebnisse von Snodgrass/Grant, die „a definite cultural influence on the design of control elements, overall strategic planning, and control systems“ belegen (1985, S. 222). Erhebliche Unterschiede konnten auch in der Relevanz einzelner Bedürfnisse der Mitarbeiter festgestellt werden (vgl. Alpander/Carter 1991; Dreesmann 2003, S. 138-148; auch III, 8.6 und 8.7). Eine Fülle weiterer Studien aus der unübersehbaren Zahl der Untersuchungen im Rahmen des „Comparative Management“, 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).

unterschiedliche Werte, Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter

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). Neuere Untersuchungen fokussieren auf den Zusammenhang zwischen Kultur und Gestaltung des Managements. Sie kommen zu dem – nicht überraschenden – Ergebnis, dass Mitarbeiter, die aus Kulturen mit hoher Machtdistanz und hoher Unsicherheitsvermeidung stammen, ein weitgehend standardisiertes Management präferieren (vgl. Newburry/Yakova 2006, S. 53-56). Auch diese Ergebnisse legen die Schlussfolgerung nahe, dass ein einheitliches organisatorisches Grundmuster nicht ohne Weiteres auf divergierende Kulturen übertragen werden kann. Trotz der kulturbezogenen Überlegungen ist keine verengte Per-