

Interkulturelles Management

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

von

Prof. Dr. Jürgen Rothlauf

Fachhochschule Stralsund

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Oldenbourg Verlag München

INHALT

Vorwort

Grundlagen des Interkulturellen Managements

1	Interkulturelles und Internationales Management	1
1.0	Problemstellung	1
1.1	„Mentale Internationalisierung“	2
1.2	Zum Begriff Internationalisierung	2
1.3	Internationalisierung, Regionalisierung und Globalisierung	3
1.4	The Global Challenge	5
1.5	Zur Bedeutung und zum Stellenwert des Interkulturellen Management	11 11
1.6	Das Aufgabengebiet des Interkulturellen Managements	15
1.7	Herausforderungen im Interkulturellen Management	17
1.8	2008: European Year of Intercultural Dialogue	18
1.9	Interkulturelles Management versus Cross-Cultural-Management	20
1.10	Literaturverzeichnis	23
2	Kulturelle Überlegungen als Ausgangspunkt des Interkulturellen Managements	27
2.0	Statement of the Problem	27
2.1	Acting in a Different Cultural Setting	28
2.2	The Term "Culture" from a Scientific-Anthropological Point of View	29
2.3	The Iceberg-Model	31
2.4	Approaching a Systematization of Different Cultural Concepts	32
2.4.1	The Cultural Concept of Keller	32
2.4.2	The Cultural Concept of Luthans	33
2.4.3	The Cultural Concept of Kluckhohn	33
2.4.4	Schein's Model: Three Levels of Culture	34
2.5	Categorization of Cultural Elements	35
2.5.1	Symbols	36

2.5.2	Heroes	36
2.5.3	Rituals	36
2.5.4	Value Systems	37
2.6	Comparison of Five Cultural Models	37
2.6.1	Hall's Cultural Model	38
2.6.1.1	Context	38
2.6.1.2	Space	41
2.6.1.3	Time	41
2.6.1.4	Information Flow	42
2.6.1.5	Critical Review of Hall's Study	42
2.6.2	Hofstede's 5-Dimension Model	43
2.6.2.1	Power Distance	43
2.6.2.2	Individualism versus Collectivism	44
2.6.2.3	Masculinity versus Femininity	45
2.6.2.1	Uncertainty Avoidance	46
2.6.2.2	Short-Term versus Long-Term Orientation	47
2.6.2.3	Sixth Dimension: Indulgence versus Restraint	47
2.6.2.4	Critical Review of Hofstede's Study	48
2.6.2.5	Country-Specific Point Scores of the 5-D-Model	48
2.6.3	Trompenaars' 7-D-Model	52
2.6.3.1	Universalism versus Particularism	52
2.6.3.2	Individualism versus Collectivism	53
2.6.3.3	Neutral versus Affective	54
2.6.3.4	Specific versus Diffuse	55
2.6.3.5	Achievement versus Ascription	56
2.6.3.6	Human-Time-Relationship	57
2.6.3.7	Human-Nature-Relationship	57
2.6.3.8	Critical Review of Trompenaar's Study	58
2.6.4	The Cultural Model of Shalom H. Schwartz	60
2.6.4.1	Schwartz's Cultural Dimensions	61
2.6.4.1.1	Embeddedness versus Autonomy	61
2.6.4.1.2	Egalitarianism versus Hierarchy	61
2.6.4.1.3	Harmony versus Mastery	62
2.6.4.2	Critical Review of Schwartz's Cultural Concept	62
2.6.5	GLOBE-Study	64
2.6.5.1	The Nine Dimensions of the GLOBE-Study	64
2.6.5.2	Critical Review of the GLOBE Study	67
2.7	Comparison of the Culture Models	67
2.8	The Application of Cultural Models in the Training Practice	70
2.9	Interview with Prof. Dr. Geert Hofstede	71
2.10	Levels and Core Elements of the Cultural Environment and Its Influence on an Assignment Abroad	78
2.10.1	Questioning One's Own Cultural Point of View	78

2.10.2	Core Elements of the Cultural Environment	80
2.10.3	Regarding the Interrelation of the Core Elements	81
2.11	Intercultural Exercise: Bridge construction experts among the "Ulemans"	84
2.12	Literaturverzeichnis	86
3	Unternehmenskultur und Internationalität	89
3.0	Problemstellung	89
3.1	Identifikation mit dem Unternehmen	90
3.2	Zum Profil einer Unternehmenskultur	91
3.3	Ebenen der Unternehmenskultur	91
3.3.1	Makroebenen der Unternehmenskultur	92
3.3.2	Mikroebenen der Unternehmenskultur	94
3.4	Unternehmenskultur und Internationalisierungsgrad	94
3.4.1	Die ethnozentrische Ausrichtung	95
3.4.2	Die polyzentrische Ausrichtung	97
3.4.3	Die regio-/geozentrische Ausrichtung	99
3.5	Prozesse der Kulturanpassung	101
3.5.1	Phasen der Kulturanpassung	101
3.5.2	Ergebnisse von Kulturanpassungsprozessen	103
3.6	Bausteine eines internationalen Unternehmensleitbildes	104
3.7	Unternehmenskulturen in globaler Interaktion	107
3.7.1	Ein Forschungsprojekt zur globalen Kulturentwicklung	107
3.7.2	Die Kulturintegrationstreiber	108
3.7.2.1	Checkliste: Cultural Vision	108
3.7.2.2	Checkliste: Local Dialogue	109
3.7.2.3	Checkliste: Visible Action	110
3.7.2.4	Checkliste: Communicator	110
3.7.2.5	Checkliste: Cultural Ambassador	111
3.7.2.6	Checkliste: Open Sky	112
3.7.2.7	Checkliste: Compliance	112
3.8	Mergers & Acquisitions	113
3.8.1	The Term Merger & Acquisition	114
3.8.2	The Process of Forming Mergers & Acquisitions	115
3.8.2.1	Pre-Merger Phase	115
3.8.2.2	Post-Merger Integration	115
3.8.2.3	Preparation Phase	115
3.8.2.4	Transition Phase	116

3.8.2.5	Integration Phase	116
3.8.2.6	Consolidation Phase	117
3.8.3	An evaluation of Mergers & Acquisitions	117
3.8.4	Influence of Culture on M&A - Selected Results of Two Studies	119
3.8.5	A practical example: a pre-deal planning by KPMG	121
3.8.6	Case Study: Eine gelungene Fusion: Deutsche Bank und Bankers Trust	125
3.9	Literaturverzeichnis	132
4	Wertewandel als Einfluss von Kultur und Technologie	135
4.0	Problemstellung	135
4.1	Persönliches Wertesystem und Wertewandel	136
4.2	Weltweite Veränderungen des Werte-und Normengefuges	137
4.2.1	Gegenwärtige Entwicklung	137
4.2.2	World Values Survey	141
4.2.3	Sample Questions from the World Values Survey	142
4.3	Valuing Diversity and Managing Diversity	144
4.4	Wertewandel und Moral Leadership	147
4.5	Das Beispiel der Hilti AG	149
4.6	Gemeinsame Werthaltungen von Managern aus unterschiedlichen Kulturkreisen	150
4.7	Werthaltungen und ihre Gewichtung in unterschiedlichen Kulturkreisen	152
4.8	Case Study: A vision of a modern Arab world	156
4.9	Literaturverzeichnis	159
5	Interkulturelle Kompetenz	161
5.0	Problemstellung	161
5.1	Zum Kompetenzbegriff	162
5.2	Zur Begriffsbestimmung von interkultureller Kompetenz	162
5.3	Zielsetzungen von interkultureller Kompetenz	164
5.4	Anforderungen an interkulturelle Kompetenz	165
5.5	Merkmale interkultureller Kompetenz	167

5.6	Notwendige Kompetenzen für die Arbeit in internationalen Organisationen	169
5.7	Intercultural Competence in the Framework of the 7-S-Model	172
5.7.1	The "Hard" Elements of the 7-S-Model	173
5.7.2	The "Soft" Elements of the 7-S-Model	174
5.8	Zur Umsetzung von interkultureller Kompetenzvermittlung	175
5.8.1	Das Beispiel BMW	175
5.8.1.1	Bestandsaufnahme und Zielvorstellungen	176
5.8.1.2	Das modular aufgebaute 3-Stufen-Konzept	178
5.8.2	Das Beispiel Bosch	180
5.8.2.1	Interkultureller Kompetenzerwerb und interkulturelle Lernkurve	180
5.8.2.2	Maßnahmen zur interkulturellen Sensibilisierung	182
5.9	Studien zur interkulturellen Kompetenz	185
5.9.1	Ergebnisse der Untersuchung der Unternehmensberatung Windham International	186
5.9.2	Ergebnisse der Untersuchung des Instituts für Personalmanagement	188
5.10	WWW - a selection of intercultural sites	189
5.11	Case Study: Germans are often more direct	191
5.12	Literaturverzeichnis	193
6	Interkulturelle Kommunikation	195
6.0	Problemstellung	195
6.1	Der Kommunikationsprozess	195
6.2	Unterschiedliche Kommunikationsarten	197
6.2.1	Verbale Kommunikation	198
6.2.1.1	Sprache und Kommunikation	200
6.2.1.1.1	Wichtige Sprachen und deren Verbreitung	201
6.2.1.1.2	Englisch als Weltkommunikationssprache	202
6.2.1.1.3	Ausweitung und Erneuerung von Sprachen	203
6.2.1.1.4	Survival knowledge	204
6.2.1.2	Kommunikation und Geschäftstätigkeit	206
6.2.1.2.1	Die richtige Themenwahl als Gesprächseröffnung	207
6.2.1.2.2	Auslandstelefongespräche	208
6.2.2	Paraverbale Kommunikation	211
6.2.3	Non-verbale Kommunikation	213
6.2.3.1	Formen der non-verbalen Kommunikation	214
6.2.3.1.1	Die „Zeitsprache“	216
6.2.3.1.2	Die „Körpersprache“	219

6.2.3.1.3	Die Sprache des „Raumes“	221
6.2.3.1.4	Die „Vertragssprache“	223
6.3	Grundsätze interkultureller Kommunikation	226
6.4	Case Study: Indien: Manager-Erfahrungen in einem fremden Kulturkreis	229
6.5	Literaturverzeichnis	231
7	Interkulturelle Personalführung	233
7.0	Problemstellung	233
7.1	Herausforderungen an die Führungskraft	234
7.1.1	Fremdbestimmtes Arbeitsumfeld	234
7.1.2	Mehrdimensionalität des Aufgabenbereiches	235
7.2	Führungstheorien	237
7.2.1	Theorie X und Theorie Y	238
7.2.2	Führungsstilformen	239
7.3	Führungsstile und Kulturtypen	242
7.4	Leading Across Cultures: Personality versus Authenticity	243
7.5	Führungsverhalten in Abhängigkeit von religiösen Einflüssen	245
7.5.1	Der Einfluss des Konfuzianismus auf das Führungsverhalten	246
7.5.2	Der Einfluss des Buddhismus auf das Führungsverhalten	248
7.5.3	Der Einfluss des Taoismus auf das Führungsverhalten	250
7.5.4	Der Einfluss des Islam auf das Führungsverhalten	251
7.5.5	Fazit	252
7.6	Führungsverhalten und Erwartungshaltungen	253
7.6.1	Beispiel für ein Führungsmissverständnis	253
7.6.2	Interkulturelle Führungskompetenz - vier Reaktionstypen	254
7.6.3	Interaktive Fertigkeiten einer Auslandsführungskraft	257
7.6.4	Anforderungsprofil für Auslandsmanager	258
7.6.4.1	Ergebnisse der Töpfer-Studie	259
7.6.4.2	Interview mit Dr. Franz B. Humer, Röche Holding AG	261
7.6.4.3	Ergebnisse der Studie der Deutschen Wirtschaft	262
7.7	The Intercultural Manager	265
7.8	Der Weg zum Globälpreneur	269
7.8.1	Neue Kompetenzebenen	269
7.8.2	Zum Handlungsumfeld des Global Managers	272
7.8.2.1	Distance	273
7.8.2.2	Country	273
7.8.2.3	Culture	273

7.9	Neue Herausforderungen für das Internationale Personalmanagement	274
7.9.1	Thesen zur Internationalisierung des Personalmanagements	274
7.9.2	Internationale Führungsrichtlinien und Auswahlkriterien bei der Robert Bosch GmbH	275
7.9.2.1	Internationale Führungsrichtlinien	275
7.9.2.2	Internationale Auswahlkriterien	276
7.10	Case Study: Auslandsentsendungen	280
7.11	Literaturverzeichnis	282
8	Internationale Teams	285
8.0	Problemstellung	285
8.1	Zur Notwendigkeit der Bildung internationaler Teams	285
8.2	Herausforderungen an internationale Teams	286
8.2.1	Interkultureller Lernprozess als Ausgangspunkt	288
8.2.2	Stimulierende Faktoren	288
8.2.3	Leistungshemmende Faktoren	289
8.2.4	Lernprozess und Gruppenentwicklung	290
8.3	Multikulturalität und Gruppenverständnis	290
8.3.1	Zum Aufbau eines interkulturellen Gruppenverständnisses	291
8.3.2	Einsichten und Konsequenzen	292
8.3.3	Gruppenerfahrung und Polaritäten	294
8.4	Effektivität von multikulturellen Teams	295
8.4.1	Konflikte als belebendes Element	295
8.4.2	Gruppeneffektivität und Nationalität	297
8.4.2.1	Zwei Unternehmen - zwei unterschiedliche Ergebnisse	297
8.4.2.2	Gruppeneffektivität und Ausländserfahrung der Mitarbeiter	298
8.4.2.3	Gruppeneffektivität und Kommunikationssprache	299
8.4.3	Gruppeneffektivität und internationale Zusammensetzung	300
8.4.4	Gruppeneffektivität und Aufgabenstellung	300
8.5	Die fünf-Phasen der Teamentwicklung	302
8.6	Intercultural Team Building	304
8.7	A Study on Intercultural Teams: The OCCAR Example	308
8.8	Zur Teamentwicklung eines multikulturellen und interdisziplinären Projektteams - ein Workshop der Firma 3 M	310
8.8.1	Ausgangssituation und Zusammensetzung des Teams	310
8.8.2	Workshop: Struktur und Ablauf	311
8.8.2.1	Der erste Abend	311
8.8.2.2	Der erste Tag	311

8.8.2.3	Der zweite Tag	317
8.8.3	Exercise: Cross-Cultural Team-Building Scale	319
8.9	Two Interviews on Working in Intercultural Teams	320
8.9.1	Interview with Henrick Wegner, Netcom Consultants	320
8.9.2	Interview with Jerry Holm, DB Schenker	321
8.10	Role play: Intercultural Team Work	322
8.11	Case Study: Managing Diversity at Luxury Island Resort	326
8.12	Literaturverzeichnis	329
9	Interkulturelle Auslandsvorbereitung und Reintegration	331
9.0	Problemstellung	331
9.1	Unzureichende Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz	331
9.1.1	Eine Bestandsaufnahme	331
9.1.2	Culture Shock India	334
9.1.3	Culture Shock Saudi-Arabia	335
9.2	Ziele der interkulturellen Vorbereitung	336
9.3	Adressaten der interkulturellen Vorbereitung	337
9.3.1	Fach- und Führungskräfte	337
9.3.2	Mit ausreisender Partner und Familie	339
9.4	Interkulturelle Trainingsmethoden	342
9.4.1	Informationsorientiertes Training	343
9.4.2	Kulturorientiertes Training	343
9.4.3	Interaktionsorientiertes Training	344
9.4.4	Die Culture Assimilator Methode	345
9.4.5	Interkulturelles Training via E-Learning	345
9.4.6	Trainingsmethoden und ihre Anwendung in der Praxis	347
9.5	Dauer der interkulturellen Vorbereitung	349
9.6	Kosten der interkulturellen Vorbereitung	350
9.7	Kriterien für die Auswahl der Trainer	352
9.8	Veranstalter von interkulturellen Seminaren	354
9.9	Intercultural Training at Robert Bosch India Limited	356
9.9.1	Global Corporate Etiquette	356
9.9.2	Intercultural Training: Country-specific	357
9.10	Survey on Intercultural Preparation	358
9.11	Reintegration	362
9.11.1	Zur Begriffsbestimmung	363
9.11.2	Reintegrationsprobleme	63

9.11.3	Studien zur Reintegrationspolitik	365
9.11.3.1	Studie von Ladwig/Loose	365
9.11.3.2	Studie von Management Mobility Consulting	367
9.11.3.3	Studie von Windham International & NFTC	368
9.11.4	Reintegration: Konsequenzen für die Unternehmen	369
9.11.5	Fragebogen zur Reintegration von Auslandsmitarbeitern	371
9.11.6	Case Study: Outsourcing Sends U.S. Firms to "Trainer"	373
9.12	Literaturverzeichnis	376

Angewandtes Interkulturelles Management - Länderbeispiele

10	Interkulturelles Management in Vietnam	379
10.1	Basisindikatoren im Vergleich	379
10.2	Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	380
10.2.1	Vietnam auf dem Weg zur politischen Freiheit	380
10.2.2	Vietnam auf dem Weg zur sozialistisch orientierten Marktwirtschaft	382
10.2.2.1	Staatliche versus nicht-staatliche Betriebe	385
10.2.2.2	Vietnam ein dynamischer Wachstumsmarkt in Asien mit deutschsprachigem Arbeitskräftepotenzial	387
10.3	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	391
10.3.1	Zum Einfluss des nicht-religiösen Kulturwissens	391
10.3.2	Reziprozität als Handlungsprinzip	392
10.3.3	Die Familie als Eckpfeiler der vietnamesischen Gesellschaft	393
10.3.3.1	Reisanbau als gemeinschaftsbildender Faktor	394
10.3.3.2	Familiäre Denk- und Handlungsstrukturen und ihr Einfluss auf die vietnamesische Gesellschaft	395
10.3.4	Zum Neben- und Miteinander der verschiedenen vietname- sischen Religionen und ihrem Einfluss auf das geistige und religiöse Leben	397
10.3.4.1	Religion als Teilhabe an Tradition und Kultur	397
10.3.4.2	Ahnenkult und Animismus	399
10.3.5	Der Konfuzianismus	400
10.3.5.1	Der Konfuzianismus als Lebensphilosophie	400
10.3.5.2	Konfuzianismus und Ökonomie	401
10.3.5.3	Konfuzianismus und Sozialismus	402
10.3.5.4	Werte-und Tugendenkatalog	403
10.3.5.5	Regeln und Rituale	403
10.3.6	Taoismus	404
10.3.6.1	Grundzüge des Taoismus	405

10.3.6.2	Yin und Yang	406
10.3.6.3	Taoistische Kosmologie	408
10.3.6.4	Taoismus und Alltagsleben	409
10.3.7	Der Buddhismus	410
10.3.7.1	Mahayana- und Hinayana- Buddhismus	411
10.3.7.2	Volksbuddhismus	412
10.3.7.3	Zum Einfluss des Konfuzianismus auf den Buddhismus	414
10.3.8	Cao Dai und Hoa Hao	414
10.3.9	Christentum	416
10.3.10	Das Tetfest	416
10.3.10.1	Natur und Glauben als Ausgangspunkt	417
10.3.10.2	Sitten und Bräuche zum Tetfest	418
10.3.10.3	Tetfest und Geschäftskontakte	419
10.4	Verbale und non-verbale Kommunikation	420
10.4.1	Besuchsankündigung	421
10.4.2	Begrüßung	421
10.4.3	Austausch von Visitenkarten	422
10.4.4	Teezeremonie und Small Talk	423
10.4.5	Zeitliche Vorstellungen	425
10.4.6	Verhandlungsablauf	426
10.4.7	Redewendungen	430
10.4.8	Einladung zum Abendessen	432
10.4.9	Gastgeschenke	435
10.4.10	Zur Bedeutung der Körpersprache	436
10.5	Führungs-und Entscheidungsverhalten	438
10.5.1	Hierarchiegebundenheit	438
10.5.2	Top-Down-Prinzip	439
10.5.3	Zur Rolle der Betriebsdirektoren	439
10.5.4	Zum Gruppenverhalten	440
10.5.5	Zum Umgang mit Kritik	442
10.5.6	Trainingsmaßnahmen	443
10.5.7	Das „Tinh-Cam-Prinzip“	444
10.6	Case Study: Nepotism in Vietnam	446
10.7	Literaturverzeichnis	447
11	Interkulturelles Management in China	451
11.1	Basisindikatoren im Vergleich	451
11.2	Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	452
11.2.1	Ambivalenz als Mittel der Politik	452
11.2.2	Sozialistische Marktwirtschaft auf Wachstumskurs	454

11.2.2.1	Die fünf Eckpfeiler der wirtschaftlichen Entwicklung	455
11.2.2.2	Sonderwirtschaftszonen	457
11.2.3	China ein Markt für deutsche Auslandsinvestitionen	459
11.2.4	Produktpiraterie	461
11.3	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	464
11.3.1	Verschiedene Glaubensrichtungen und Lebensphilosophien	464
11.3.1.1	Zur Rolle des Aberglauben	464
11.3.1.2	Glaubensfreiheit für alle Religionen und ihre Verbreitung	465
11.3.1.3	Taoismus	465
11.3.1.4	Konfuzianismus	466
11.3.1.5	Konfuzianismus und Familienleben	469
11.3.2	Zur Rolle der „Danwei“	469
11.3.3	„Guanxi“	471
11.4	Verbale und non-verbale Kommunikation	473
11.4.1	Begrüßung	473
11.4.2	Visitenkarten	475
11.4.3	Kleiderordnung	476
11.4.4	Verhandlungsablauf und-führung	477
11.4.4.1	„Warming-up“-Phase	478
11.4.4.2	Themenbereiche	478
11.4.4.3	Verhandlungsführung	480
11.4.5	Zeitliche Vorstellungen	483
11.4.6	Geschäftssessen	484
11.4.6.1	Sitzordnung	484
11.4.6.2	Essen und Trinken	485
11.4.6.3	Rückerladung	487
11.4.7	Gastgeschenke	487
11.4.8	Non-verbale Kommunikation	490
11.4.8.1	Mimik	490
11.4.8.2	Stimme	491
11.4.8.3	Gesicht und Kommunikation - Mianzi	492
11.5	Führungs-und Entscheidungsverhalten	494
11.5.1	Hierarchiegebundenheit	494
11.5.2	Top-Down-Prinzip	496
11.5.3	Gruppenverhalten	500
11.5.4	Kritik- und Konfliktverhalten	502
11.5.5	Probleme bei der Entscheidungsfindung in Joint-Venture-Unternehmen	504
11.5.6	Interkulturelle Trainingsmaßnahmen - Ein Seminarbeispiel	506
11.6	Case Study: Great Wall? Firm eyes great bridge	509
11.7	Literaturverzeichnis	511

12	Interkulturelles Management in Japan	513
12.1	Basisindikatoren im Vergleich	513
12.2	Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	514
12.2.1	Japans wirtschaftlicher Aufstieg und der Einfluss des Westens	514
12.2.2	Zum japanischen Korporatismus und den aktuellen Schwierigkeiten	514
12.2.3	Zur Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft	516
12.2.4	Zur Rolle der Keiretsus	517
12.2.5	Die deutsch-japanischen Handelsbeziehungen	518
12.3	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	520
12.3.1	Der normative Aspekt - die Wertvorstellungen	521
12.3.1.1	Zum Einfluss der Religionen	522
12.3.1.2	Der Samurai als Vorbild	523
12.3.2	Die Gruppenideologie	524
12.3.3	Harmonie	526
12.3.4	Das Familienkonzept	527
12.3.5	Zum japanischen Denkansatz	527
12.4	Verbale und non-verbale Kommunikation	528
12.4.1	Besuchsankündigung	528
12.4.2	Begrüßung	530
12.4.2.1	Austausch von Visitenkarten	530
12.4.2.2	Aisatsu	531
12.4.3	Sprache als behutsames Ausdrucksmittel	532
12.4.4	Zeitliche Vorstellungen	533
12.4.5	Gastgeschenke	534
12.4.6	Einladung zum Essen	535
12.4.7	Non-verbale Kommunikation	536
12.4.7.1	Lächeln	537
12.4.7.2	Gesten	538
12.4.7.3	Schweigen	539
12.4.7.4	Proxemik - paraverbale Kommunikation	540
12.5	Führungs- und Entscheidungsverhalten	541
12.5.1	Langzeitbeschäftigung	541
12.5.2	Senioritätsprinzip (nenko joretsu)	543
12.5.3	Zum Umgang mit Lob und Kritik	544
12.5.4	Formen der Entscheidungsfindung	546
12.5.4.1	Kyodotai	547
12.5.4.2	RingiSeido	548
12.5.4.3	Berater	550
12.5.4.4	Gruppenorientierung im Entscheidungsverhalten: Ein Vergleich zwischen japanischen und deutschen Managern	551

12.5.5	Führungsstile im Vergleich	554
12.5.6	Das 7-S-Modell am Beispiel des Elektrokonzerns Matsushita	556
12.5.7	Personalmanagementsysteme im internationalen Bereich: Japan - USA - Deutschland	558
12.5.7.1	Innerbetriebliches Kommunikationsverhalten	559
12.5.7.2	Innerbetriebliches Entscheidungsverhalten	561
12.5.7.3	Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis	563
12.5.7.4	Schlussfolgerungen	565
12.6	Anforderungen und Erwartungen an zukünftige Manager im Ostasiengeschäft	566
12.6.1	Anspruchsprofil und Auslandsvorbereitung	566
12.6.2	Ergebnisse einer Studie des Ostasien-Instituts	567
12.7	Case Study and Role Play	570
12.7.1	Case Study: Getting people to play ball	570
12.7.2	Role Play: Time for a coffee break	571
12.8	Literaturverzeichnis	573
13	Interkulturelles Management in Russland	577
13.1	Basisindikatoren im Vergleich	577
13.2	Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	578
13.2.1	Russland nach dem Zerfall des sowj etischen Imperiums	578
13.2.2	Spezifische Merkmale der russischen Wirtschaft	579
13.2.2.1	Drei historisch wichtige Wirtschaftsepochen	579
13.2.2.2	Russlands Wirtschaft im Transformationsprozess	582
13.2.2.3	Privatisierung	587
13.2.2.4	Korruption als Tradition	589
13.2.3	Das unzureichend ausgeschöpfte Erfahrungspotential ehemaliger Fach- und Führungskräfte der DDR	590
13.3	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	594
13.3.1	Zum Einfluss der russisch-orthodoxen Kirche	594
13.3.1.1	Mystik und Leidenschaft	595
13.3.1.2	Glaubensverständnis und Wirtschaftsverhalten	595
13.3.2	„Sobornost“- der russische Kollektivgeist	597
13.3.3	Zum Sparungsverhältnis von unterschiedlichen Wertmustern	598
13.3.4	Ausgewählte Kulturstandards	600
13.3.4.1	Gemeinsinn	601
13.3.4.2	Interaktionsstil	601
13.3.4.3	Hohe Wertschätzung der Arbeit	602
13.3.4.4	Privatismus	603
13.3.4.5	System-Konformismus	603

13.3.4.6	Rigide Dialektik	604
13.3.4.7	Kulturdimensionen und Managerverhalten	604
13.4	Verbale und non-verbale Kommunikation	609
13.4.1	Begrüßung	609
13.4.2	Verhandlungsablauf	610
13.4.3	Einladung zum Essen	612
13.4.4	Gastgeschenke	614
13.4.5	Zeitliche Vorstellungen	617
13.4.6	Paraverbale Kommunikation	618
13.4.7	Non-verbale Kommunikation	619
13.5	Führungs- und Entscheidungsverhalten	621
13.5.1	Autoritätsfixierung und Führungsstil	622
13.5.1.1	Merkmale des Autoritäts-Konformismus	622
13.5.1.2	Folgen des Autoritäts-Konformismus	623
13.5.2	Entscheidungsfindung	624
13.5.3	Zum Gruppenverhalten	625
13.5.3.1	Handlungsblockade	625
13.5.3.2	Formalismus, Plan- und Detailorientierung	626
13.5.4	Zum Umgang mit Lob und Kritik	626
13.6	Zur Zusammenarbeit zwischen Russen und Deutschen	628
13.6.1	Konkrete Erfahrungen und allgemeine Einschätzungen	629
13.6.2	Mentalitätsprobleme zwischen Russen und Deutschen	631
13.6.2.1	Typisch russisch aus deutscher Sicht	631
13.6.2.2	Typisch deutsch aus russischer Sicht	632
13.6.3	Schwierigkeiten in der russisch-deutschen Zusammenarbeit	633
13.6.3.1	Konfliktursachen	633
13.6.3.2	Konfliktfelder aus Sicht der jeweiligen Führungskräfte	634
13.7	Case Study: From foundering consumer goods factory to cookware leader: A recipe for growth	638
13.8	Literaturverzeichnis	640
14	Interkulturelles Management in den Golfstaaten	643
14.1	Basisindikatoren im Vergleich	644
14.2	Politisch-ökonomische Rahmenbedingungen	645
14.2.1	Zum geschichtlichen Hintergrund	645
14.2.2	Wirtschaftsentwicklung	648
14.2.2.1	Der Golf-Kooperationsrat	648
14.2.2.2	Saudi-Arabien	648
14.2.2.3	Vereinigte Arabische Emirate	653
14.2.2.4	Katar	654

14.2.2.5	Kuwait	655
14.2.2.6	Bahrain	657
14.2.2.7	Oman	658
14.3	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	661
14.3.1	Familie als wichtigste Sozialisationsinstanz	661
14.3.1.1	Familienehre und die Rolle der Frau	662
14.3.1.2	Zur Legitimation der Stammesfürsten	665
14.3.2	Der Islam	667
14.3.2.1	Zur Verbreitung des Islams	668
14.3.2.2	Islamische Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung	671
14.3.2.3	Islamische Volkswirtschaft versus moderne Volkswirtschaft	671
14.3.2.4	Quellen des islamischen Rechtssystems	673
14.3.3	Die fünf Säulen des Islam	677
14.3.3.1	Das Glaubensbekenntnis (Shahada)	677
14.3.3.2	Das Gebet (Salat)	678
14.3.3.3	Die Fastenzeit (Ramadan)	678
14.3.3.4	Die Pilgerreise (Hadsch)	680
14.3.3.5	Die Almosensteuer (Zakat)	682
14.3.4	Der Islam im europäischen Denken	683
14.4	Verbale und non-verbale Kommunikation	685
14.4.1	Begrüßung	686
14.4.1.1	Begrüßungsformel	686
14.4.1.2	Austausch von Visitenkarten	686
14.4.1.3	Gesprächsthemen	687
14.4.1.4	Kaffeezeremonie	688
14.4.2	Zeitliche Vorstellungen	689
14.4.3	Einladung zum Abendessen	691
14.4.4	Non-verbale Kommunikation	693
14.4.4.1	Geduld als Verhandlungstaktik	694
14.4.4.2	Schweigen - eine ungewohnte Übung	695
14.5	Führungs- und Entscheidungsverhalten	696
14.5.1	Top-Down-Haltung und Hierarchiegebundenheit	696
14.5.2	Patriarchalischer Führungsstil	698
14.5.3	Zum Umgang mit Lob und Kritik	699
14.5.4	Verhandlungen	701
14.5.4.1/f	Elemente der Verhandlungsführung im interkulturellen Vergleich	701
14.5.4.2	Verhandlungen während des Fastenmonats Ramadan	702
14.5.5	Familienunternehmen und Unternehmenskultur	703
14.6	Role play: German manager meets Saudi Arabian chairman	706
14.7	Literaturverzeichnis	710

15	Two Global Intercultural Tests	715
15.1	Siemens AG - Globahty Check	715
15.1.1	Presentation	715
15.1.2	Feedback	715
15.1.3	Meetings	715
15.1.4	Negotiating	715
15.1.5	Socializing	716
15.1.6	International Proj ects	716
15.1.7	Delegation	716
15.1.8	Debriefing	716
15.2	A Test of Global Management Skills	717
15.3	Solutions	721
15.3.1	Globality Check	721
15.3.1.1	Presentations	721
15.3.1.2	Feedback	722
15.3.1.3	Meetings	722
15.3.1.4	Negotiating	722
15.3.1.5	Socializing	723
15.3.1.6	International Proj ects	723
15.3.1.7	Delegation	724
15.3.1.8	Debriefing	724
15.3.2	Further Solutions	724
15.3.3	Intercultural Exercise (p.84-85): Instructions for the "Ulemans"	725
	Literaturverzeichnis	727
	Stichwortverzeichnis	755