

# Inhalt

<b>Vorwort zur dritten Auflage</b> .....	XV
<b>Vorwort zur ersten Auflage</b> .....	XIX

## Teil I: Grundlagen interkulturellen Managements

<b>1. Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements</b> .....	3
<i>Martin K. Welge und Dirk Holtbrügge</i>	
1. Interkulturelles Management als Wettbewerbsfaktor multinationaler Unternehmungen .....	4
2. Die Bedeutung der Kultur in neueren Theorien der globalen Unternehmungstätigkeit .....	5
3. Organisatorische Umsetzung des interkulturellen Managements in multinationalen Unternehmungen .....	7
3.1 Strukturelle Voraussetzungen: das Modell der transnationalen Organisation .....	7
3.2 Länderübergreifendes Informations- und Wissensmanagement .....	11
3.3 Synergetische Organisationskultur .....	13
4. Gesamtbewertung und empirische Relevanz .....	15
Literatur .....	17
<b>2. Werte im interkulturellen Vergleich</b> .....	21
<i>Lilly Beerman und Martin Stengel</i>	
1. Werte: Definition und Genese .....	23
2. Wandel der Werte .....	24
3. Werte und internationales Management: vergleichende Untersuchungen .....	28

3.1	Berufsorientierung (Stengel & v. Rosenstiel) .....	29
3.2	Materialismus/Postmaterialismus – Modernisierung/ Postmodernisierung (Inglehart) .....	32
3.3	Identifikationsbereitschaft (Stengel & v. Rosenstiel) .....	35
3.4	„The Meaning of Work“ (MOW)-Studie .....	42
4.	Konsequenzen des Wertewandels: Anforderungen an zukünftige Führungskräfte im internationalen und innereuropäischen Vergleich .....	44
5.	Methodische Probleme kulturvergleichender Untersuchungen	60
6.	Zusammenfassung und Ausblick .....	61
	Literatur .....	65
<b>3.</b>	<b>Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens</b> .....	<b>69</b>
	<i>Alexander Thomas und Siegfried Stumpf</i>	
1.	Zum Begriff der Führung .....	71
2.	Führungstheorien .....	73
2.1	Eigenschaftstheoretische Ansätze .....	74
2.2	Verhaltenstheoretische Ansätze .....	74
2.3	Kontingenztheoretische Ansätze .....	75
2.4	Weg-Ziel-Theorie der Führung .....	76
2.5	Dyadischer Ansatz .....	77
2.6	Transaktionale und transformative Führung .....	77
2.7	Ansatz der symbolischen Führung .....	77
2.8	Ein integratives Modell zur Führungsthematik .....	78
3.	Zentrale kulturelle Dimensionen des Führungsverhaltens .....	80
4.	Aspekte des Führungsverhaltens im Kulturvergleich .....	82
4.1	Führungsstil .....	82
4.2	Zielsetzungen und Problemlösungstechniken .....	85
4.3	Entscheidungsprozesse .....	86
4.4	Leistungskontrolle .....	88
4.5	Arbeitsmotivation .....	89
5.	Führung multinationaler Unternehmen .....	91
6.	Entwicklung interkulturell kompetenter Führungskräfte .....	96
7.	Schlussfolgerungen und Ausblick .....	102
	Literatur .....	104
<b>4.</b>	<b>Interpersonale und interkulturelle Kommunikation</b> .....	<b>109</b>
	<i>Karlfried Knapp</i>	
1.	Kultur und interpersonale Kommunikation .....	110
2.	Dimensionen von Kulturunterschieden in der Kommunikation	113
2.1	Verbale Kommunikation .....	114
2.2	Paraverbale Kommunikation .....	116
2.3	Nonverbale Kommunikation .....	117
2.4	Kultur und kommunikativer Stil .....	118
3.	Interkulturelle Kommunikationsprobleme im interkulturellen Management .....	120
3.1	Stilunterschiede .....	120
3.2	Modalitäten interkulturellen Kommunizierens .....	121
3.2.1	Lernersprachliche Beschränkungen .....	121
3.2.2	<i>Lingua-franca</i> -Kommunikation .....	122
3.2.3	Sprachmittler-Kommunikation .....	123
3.3	Grenzen der Erwartbarkeit .....	125

3.4	Pseudo-interkulturelle Probleme .....	126
3.5	Die Sperrigkeit des Unbewussten .....	127
4.	Lösungen: Kommunikationsbewusstheit .....	128
5.	Chancen: Interkultur als Mitglieder-Konstrukt .....	129
6.	Zusammenfassung und Ausblick .....	130
	Literatur .....	131
<b>5.</b>	<b>Motivation im interkulturellen Kontext .....</b>	<b>137</b>
	<i>Helmut Dreesmann</i>	
1.	Motivationspsychologische Konzepte vor dem Hintergrund verschiedener kultureller Bedingungen .....	138
2.	Motivationsfaktoren in einem integrativen Modell .....	142
3.	Der motivationale Aufforderungscharakter der Arbeitssituation in verschiedenen Kulturen .....	148
3.1	Prinzipien der Arbeitsgestaltung .....	148
3.2	Qualitätszirkel .....	150
3.3	Partizipation am Arbeitsplatz .....	151
3.4	Unternehmensphilosophie als Arbeitsbedingung .....	153
4.	Konsequenzen und Reaktionen als motivationaler Faktor der Arbeitswelt .....	153
5.	Bedürfnisse, Einstellungen und weitere kognitive und emotio- nale Komponenten der Arbeits- und Leistungsmotivation .....	155
6.	Motivation als Sinnstruktur in verschiedenen Kulturen .....	159
7.	Zusammenfassung und Ausblick .....	161
	Literatur .....	162
<b>6.</b>	<b>Participative Decision Making in a Cross-National Framework</b>	<b>165</b>
	<i>Frank Heller</i>	
1.	A Multinational Study of Decision Making .....	166
1.1	Policy-Relevant Findings .....	166
1.2	Competence and Influence Sharing .....	167
1.3	Counter-Intuitive Results .....	168
1.4	Antecedents of Participative Behaviour .....	169
1.5	Consequences of Participation .....	171
1.6	Under-Utilisation of Competence .....	171
2.	A Model Linking Competence to Participation .....	173
3.	Discussion and Overall Conclusions .....	173
4.	A Note on Culture .....	176
	References .....	177
 <b>Teil II: Handlungsfelder interkulturellen Managements</b>		
<b>7.</b>	<b>Internationale Personalauswahl .....</b>	<b>181</b>
	<i>Niels Bergemann und Andreas L. J. Sourisseaux</i>	
1.	Grundlagen internationaler Personalauswahl .....	183
1.1	Kriterienproblem .....	185
1.2	Prädiktoren .....	186
1.3	Modelle der Auswahl und Beurteilung .....	187
1.4	Auswahlprozess .....	188
1.5	Entsendungsbereitschaft .....	189

2.	Grundsätzliche Besetzungsstrategien .....	190
2.1	Ethnozentrische Strategie .....	192
2.2	Polyzentrische Strategie .....	192
2.3	Geo- und regiozentrische Strategie .....	193
2.4	Strategieentscheidung .....	193
3.	Personalbeschaffung in internationalen Unternehmen .....	196
3.1	Unternehmensinterne Rekrutierung .....	197
3.2	Unternehmensexterne Rekrutierung .....	197
4.	Anforderungen an ein internationales Auswahlverfahren .....	198
5.	Status quo internationaler Personalauswahl .....	199
5.1	Kriterien erfolgreicher Auslandstätigkeit .....	200
5.2	Prädiktoren des Auslandserfolges .....	203
5.2.1	Fachliche Qualifikationen, Eigenschaften und situative Merkmale .....	203
5.2.2	Interkulturelle Kompetenz .....	209
5.2.3	Familiäre Unterstützung .....	210
5.2.4	Motivation zum Auslandseinsatz .....	211
5.2.5	Anforderungen an Fachkräfte und Führungskräftenachwuchs internationaler Unternehmen .....	211
5.2.6	Prädiktoren als Werte .....	212
5.3	Ablaufplan für die internationale Personalauswahl .....	213
5.4	Verfahren und Instrumente zur Auswahl von Auslandsmitarbeitern .....	214
5.4.1	Strukturiertes Auswahlinterview .....	215
5.4.2	Psychologische Testverfahren und Fragebogen .....	219
5.4.3	Biographischer Fragebogen .....	221
5.4.4	Mitarbeiter-Selbsteinschätzung .....	222
5.4.5	Assessment Center .....	222
5.5	Probleme internationaler Personalauswahl .....	226
6.	Personalauswahl im internationalen Kontext: das kultursensitive Auswahlssystem (KSA) .....	227
7.	Zusammenfassung und Ausblick .....	229
	Literatur .....	230
<b>8.</b>	<b>Training interkultureller Kompetenz .....</b>	<b>237</b>
	<i>Alexander Thomas, Katja Hagemann und Siegfried Stumpf</i>	
1.	Begriff und Zielsetzungen des interkulturellen Trainings .....	238
2.	Bestimmung von Kultur, interkulturellem Handeln und interkultureller Kompetenz .....	239
3.	Kulturschock, Anpassung und Integration .....	241
4.	Bedingungsgrößen der Trainingsgestaltung .....	245
5.	Trainingskonzepte und -methoden .....	248
5.1	Das informationsorientierte kulturallgemeine Training .....	249
5.2	Das informationsorientierte kulturspezifische Training .....	250
5.3	Das erfahrungsorientierte kulturspezifische Training .....	252
5.4	Das erfahrungsorientierte kulturallgemeine Training .....	254
5.5	Culture-Assimilator-Training .....	255
6.	Evaluation interkultureller Trainings .....	257
7.	Konsequenzen für die Trainingskonzeption und -durchführung .....	263
8.	Weitere Anwendungsbereiche für interkulturelles Training in Unternehmen .....	264

8.1	Interkulturelles Training zur Integration ausländischer Mitarbeiter .....	265
8.2	Interkulturelles Training für plurinationale Arbeitsteams .....	265
8.3	Interkulturelles Training für Mitarbeiter in Marketing und Produktmanagement .....	267
8.4	Interkulturelles Training im Bereich Öffentlichkeitsarbeit ....	267
8.5	Interkulturelles Training bei internationalen Verhandlungen ..	267
8.6	Interkulturelles Training bei internationalen Joint Ventures ...	268
9.	Schlussbemerkung .....	268
	Literatur .....	270
<b>9.</b>	<b>Trainings interkultureller Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung .....</b>	<b>273</b>
	<i>Ariane Bentner</i>	
1.	Zum Stellenwert von Weiterbildung in der Verwaltung .....	274
2.	Zur „Gewohnheitswirklichkeit“ von Verwaltungspersonal ....	275
3.	Lösungen (er-)finden: Zur Konzeption interkultureller Trainings in der Verwaltung und systemisch-konstruktivistische Grundannahmen .....	278
4.	Geeignete Methoden interkultureller Trainings .....	284
4.1	Vom Nutzen der Vorurteile .....	286
4.2	Erzählen von Episoden .....	286
5.	Ausblick: Welche Wirkungen haben interkulturelle Trainings in der öffentlichen Verwaltung? .....	289
	Literatur .....	292
<b>10.</b>	<b>Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung .....</b>	<b>295</b>
	<i>Wolfgang Fritz und Antje Möllenberg</i>	
1.	Die interkulturelle Kompetenz von Führungskräften als neuer Gegenstand der Personalwirtschaft und des Marketing .....	295
2.	Interkulturelle Personalentwicklung in der Praxis – eine empirische Bestandsaufnahme .....	298
2.1	Untersuchungsmethode .....	298
2.2	Untersuchungsergebnisse .....	299
2.2.1	Definition und Bedeutung der interkulturellen Kompetenz in der Praxis .....	299
2.2.2	Der Einsatz interkultureller Ausbildungs- und Trainingsprogramme .....	300
2.2.3	Die Eignung interkultureller Ausbildungs- und Trainingsprogramme .....	301
2.2.4	Der Erfolg interkultureller Ausbildungs- und Trainingsprogramme .....	303
3.	Resümee .....	304
	Literatur .....	305
<b>11.</b>	<b>Ausbildung interkultureller Managementkompetenz an deutschen Hochschulen – Anforderungen und Status quo .....</b>	<b>309</b>
	<i>Britta Bergemann und Niels Bergemann</i>	
1.	Konzepte interkultureller Kompetenz .....	310
2.	Interkulturelle Kompetenz als Ausbildungsgegenstand .....	312

2.1	Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand betrieblicher Ausbildungsmaßnahmen .....	312
2.2	Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand von Ausbildungsmaßnahmen an wissenschaftlichen Hochschulen und Universitäten .....	313
2.2.1	MBA- und Postgraduierten-Studiengänge .....	314
2.2.2	Lehrangebote an Fachhochschulen .....	316
2.2.3	Lehrangebote an wissenschaftlichen Hochschulen und Universitäten .....	320
3.	Internationale Managementkompetenz: Was erwarten internationale Unternehmen? .....	326
3.1	Fragebogenuntersuchung .....	326
3.2	Ergebnisse .....	327
3.2.1	Auslandsvorbereitung .....	327
3.2.2	Erwartetes Ausbildungs- und Erfahrungsprofil .....	328
4.	Anforderungen der Unternehmen und Status quo der Hochschulausbildung internationaler Managementkompetenz	330
5.	Zusammenfassung und Ausblick .....	332
	Literatur .....	333
<b>12.</b>	<b>International orientierte Personalentwicklung</b> .....	<b>337</b>
	<i>Ekkehard Wirth</i>	
1.	Anforderungen an international orientierte Führungskräfte ....	339
1.1	Komplexität wahrnehmen .....	339
1.2	Balance finden .....	340
1.3	Distanz gewinnen .....	340
1.4	Anforderungsprofile der Praxis .....	341
2.	Konzepte internationaler Personalentwicklung .....	342
3.	Personalentwicklung <i>im</i> Ausland .....	344
3.1	Internationale Personalentwicklungs-Stelle .....	346
3.2	Internationale Personalentwicklungs-Planung .....	347
3.2.1	Nachfolgeplanung .....	348
3.2.2	Potenzialeinschätzung .....	348
3.2.3	Förderplanung .....	350
4.	Personalentwicklung <i>durch</i> Auslandserfahrung .....	351
4.1	Projektlernen .....	351
4.2	Führungskräfte als Mentoren .....	353
4.3	Interkulturelle Projektseminare .....	354
4.4	Auslandseinsatz als internationale Personalentwicklungs- maßnahme .....	355
4.5	Horizontenerweiterung durch Auslandseinsätze .....	357
5.	Zusammenfassung .....	359
	Literatur .....	360
<b>13.</b>	<b>Multicultural Teams</b> .....	<b>363</b>
	<i>Enid Kopper</i>	
1.	Types of Multicultural Teams .....	364
2.	Obstacles in Multicultural Team Communication .....	365
2.1	Language .....	365
2.2	Nonverbal Communication .....	367
2.3	Information Selection and Disclosure .....	368

3.	Collaborating in Culturally Diverse Teams .....	369
3.1	An International Acquisition .....	370
3.1.1	Brief History of the Takeover .....	370
3.1.2	Cultural Aspects .....	370
3.1.3	Follow-up Measures and Outcomes .....	371
3.2	Business Development Teams .....	372
3.3	Transnational Project Teams .....	373
3.4	Multinational Functional Teams: "A home away from home" ...	375
3.5	Functional Teams at Lower Levels of the Hierarchy .....	376
4.	Facilitating Teamwork in Culturally Diverse Groups .....	377
4.1	Diagnosing the Problems .....	377
4.2	Recognizing Warning Signals .....	378
4.3	Encouraging Team Synergy .....	380
5.	Summary and Conclusions .....	381
	References .....	382
<b>14.</b>	<b>Multicultural/Multinational Teambuilding After International Mergers and Acquisitions .....</b>	<b>385</b>
	<i>Mel Schnapper</i>	
1.	The Human Aspect of Mergers and Acquisitions .....	385
2.	National and Organizational Cultures .....	386
3.	The Traditional Organization Development Solution .....	387
3.1	Cultural Assumptions .....	388
3.2	Repeated Failures .....	388
4.	Multicultural/Multinational Teambuilding (MMT) .....	389
4.1	Cultural Awareness .....	390
4.2	Task Orientation of MMT .....	390
4.3	Benefits of MMT .....	390
5.	Specific Application: An Example of an MMT Project .....	391
5.1	The Situation .....	391
5.2	The Task .....	392
5.3	The Workshop Design .....	394
5.4	Developing Cross Cultural Data .....	395
5.5	Conclusions of the Workshop and Follow-up .....	396
6.	Summary and Outlook .....	397
	References .....	397
<b>15.</b>	<b>Gemeinsam forschen in Europa: Projektmanagement in europäischen Teams in Forschung und Entwicklung .....</b>	<b>399</b>
	<i>Anette Mack und Jonathan Loeffler</i>	
1.	Europäische Forschungs- und Entwicklungsförderung .....	399
2.	Phasen und Rahmenbedingungen internationaler Projektarbeit	400
2.1	Technologiebeobachtung .....	400
2.2	Projektpartner .....	402
2.3	Antragstellung für die Forschungs- und Entwicklungsförderung	402
3.	Fallbeispiele für kritische Momente im Projektverlauf .....	404
3.1	Kein Konsens in der Gruppe .....	404
3.2	Chef oder Koordinator? .....	405
3.3	Vom funktionierenden zum verärgerten Team .....	406
4.	Ablauf internationaler Forschungsprojekte .....	407
4.1	Projektaufbau und Projektplanung .....	407

4.1.1	Projektdefinition .....	407
4.1.2	Aufbau des Konsortiums, Kontakt zu den Partnern .....	407
4.1.3	Projektplanung und Antragstellung .....	409
4.1.4	Projektdurchführung, Vertragsverhandlungen und Kooperationsvereinbarung .....	409
4.2	Die Rolle des Koordinators .....	409
4.2.1	Akzeptanz des Koordinators und Projektmanagers .....	409
4.2.2	Die Führungsrolle des Koordinators .....	410
4.2.3	Soziale Kompetenz und Umfeld .....	410
4.2.4	Manager von Kommunikation .....	411
5.	Trainingsangebote für transnationale Konsortien in F&E .....	411
5.1	Materialien und Vorarbeiten der Europäischen Kommission ..	412
5.2	Was sollte ein interkulturelles Training für Konsortien in F&E-Projekten leisten? .....	413
6.	Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Projektmanagement .....	413
	Literatur .....	415
<b>16.</b>	<b>Reintegration von Auslandsmitarbeitern .....</b>	<b>417</b>
	<i>Klaus Hirsch</i>	
1.	Ein globaler Blick auf internationale Entsendungen .....	419
2.	Die Situation des Rückkehrers .....	420
3.	Die neue Situation: Worauf treffen die Rückkehrer? .....	421
4.	Phasen der Rückkehr .....	423
5.	Konzept eines Reintegrationsseminars .....	424
6.	Reintegration zwischen Anpassung und Veränderung: der Rückkehrer als Innovator .....	427
7.	Zusammenfassung und Ausblick .....	428
	Literatur .....	429
<b>17.</b>	<b>Organisationsentwicklung in fremden Kulturen .....</b>	<b>431</b>
	<i>Anja Marcotty und Wilfried Solbach</i>	
1.	Organisationsentwicklung im interkulturellen Kontext .....	433
2.	Analyse der Organisationskultur .....	434
3.	Methoden der Organisationsentwicklung im interkulturellen Kontext .....	438
3.1	Interviews und Dokumentenanalyse .....	438
3.2	Verhandlungen und Kommunikation .....	439
4.	Projektdefinition und -planung .....	441
5.	Projektdurchführung: ein Beispiel aus Melanesien .....	443
6.	Schlussbemerkung .....	445
	Literatur .....	445
<b>18.</b>	<b>Managementstil und Netzwerkbeziehungen in Japan: Kulturelle Besonderheiten und historische Hintergründe .....</b>	<b>447</b>
	<i>Stefan Müller und Katrin Hoffmann</i>	
1.	Das japanische Kulturprofil .....	448
2.	„Japanisches Management“: Entwicklungsphasen und sozio-kultureller Hintergrund .....	452
2.1	Entwicklungsphasen des „japanischen Managements“ .....	452



2.2	Prinzipien des „japanischen Managements“ .....	453
3.	Netzwerkbeziehungen als zentrales Element des japanischen Wirtschaftssystems .....	455
3.1	Der geschichtliche Hintergrund .....	456
3.2	Netzwerke im heutigen Japan .....	458
3.3	Schwächen des japanischen Art der Unternehmensorganisation .....	460
4.	Die Zukunft des „Modells Japan“ .....	462
	Literatur .....	463
<b>19.</b>	<b>Kultur als Einflussfaktor internationaler Managemententscheidungen: das sozio-kulturelle Profil Indiens</b> .....	<b>467</b>
	<i>Stefan Müller und Katja Gelbrich</i>	
1.	Einfluss der Kultur auf die Standortwahl .....	468
2.	Besonderheiten der indischen Kultur .....	471
2.1	Indien als Mittler zwischen Ost und West .....	471
2.2	Ursachen für die Mittler-Rolle .....	475
3.	Konsequenzen für die internationale Standortwahl .....	477
3.1	Langsame Entfaltung der Marktkräfte .....	477
3.2	Distanz trotz kultureller Nähe .....	481
4.	Konsequenzen für den Managementstil ausländischer Investoren .....	484
5.	Zusammenfassung und Ausblick .....	487
	Literatur .....	488
	<b>Personenregister</b> .....	<b>491</b>
	<b>Sachregister</b> .....	<b>503</b>
	<b>Autoren</b> .....	<b>511</b>