



Niels Bergemann  
Andreas L. J. Sourisseaux (Hrsg.)

---

# Interkulturelles Management

Mit 19 Abbildungen

Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

Dipl.-Psych. Niels Bergemann  
Im Hain 1  
D-6242 Kronberg/Taunus

Dipl.-Psych. Andreas L. J. Sourisseaux  
Institut für Psychologie  
Arbeits- und Organisationspsychologie  
Technische Hochschule Darmstadt  
Hochschulstraße 1  
D-6100 Darmstadt

ISBN 978-3-662-41542-9      ISBN 978-3-662-41541-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-662-41541-2

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme  
Interkulturelles Management / Niels Bergemann; Andreas L.  
J. Sourisseaux (Hrsg.). - Heidelberg : Physica-Verl., 1992

NE: Bergemann, Niels [Hrsg.]

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendungen, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der Fassung vom 24. Juni 1985 zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1992

Ursprünglich erschienen bei Physica-Verlag Heidelberg 1992.

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1992

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

7120/7130-543210 - gedruckt auf säurefreiem Papier

# Inhalt

<b>Einführung der Herausgeber .....</b>	<b>1</b>
---	----------

## **Teil I: Grundlagen interkulturellen Managements**

<b>1. Werte im interkulturellen Vergleich .....</b>	<b>7</b>
---	----------

*Lilly Beerman & Martin Stengel*

1. Werte: Definition und Genese .....	9
2. Wandel der Werte .....	11
3. Werte und internationales Management: vergleichende Untersuchungen .....	17
3.1 Berufsorientierung .....	17
3.2 Materialismus - Postmaterialismus .....	20
3.3 Identifikationsbereitschaft .....	21
3.4 The Meaning of Work - Studie .....	26
4. Methodische Probleme kulturvergleichender Untersuchungen .....	28
5. Zusammenfassung und Ausblick .....	29
Literatur .....	33

<b>2. Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens .....</b>	<b>35</b>
---	-----------

*Alexander Thomas*

1. Führungskonzepte .....	37
1.1 Universelle Theorien .....	37
1.2 Kontingenztheorien .....	37
2. Kulturelle Einflußfaktoren auf das Führungsverhalten .....	39
3. Aspekte des Führungsverhaltens im Kulturvergleich .....	41
3.1 Führungsstil .....	41
3.2 Zielsetzungen und Problemlösungstechniken .....	43
3.3 Entscheidungsprozesse .....	44
3.4 Leistungskontrolle .....	45
3.5 Arbeitsmotivation .....	46
4. Führung in multinationalen Unternehmen .....	47
5. Qualifizierung des Personals zum multinationalen Management .....	53
6. Schlußfolgerungen und Ausblick .....	55
Literatur .....	57

<b>3.</b>	<b>Interpersonale und interkulturelle Kommunikation .....</b>	<b>59</b>
	<i>Karlfried Knapp</i>	
1.	Kultur und interpersonale Kommunikation .....	60
2.	Dimensionen von Kulturunterschieden in der Kommunikation .....	62
2.1	Verbale Kommunikation .....	63
2.2	Paraverbale Kommunikation .....	65
2.3	Non-verbale Kommunikation .....	66
2.4	Kultur und kommunikativer Stil .....	67
3.	Interkulturelle Kommunikationsprobleme im Management .....	69
3.1	Stilunterschiede .....	69
3.2	Lernersprachliche Beschränkungen .....	70
3.3	lingua franca-Kommunikation .....	70
3.4	Grenzen der Erwartbarkeit .....	71
3.5	Die Sperrigkeit des Unbewußten .....	73
4.	Kommunikationsbewußtheit .....	75
5.	Zusammenfassung und Ausblick .....	76
	Literatur .....	78
<b>4.</b>	<b>Motivation im interkulturellen Kontext .....</b>	<b>81</b>
	<i>Helmut Dreesmann</i>	
1.	Motivationspsychologische Konzepte vor dem Hintergrund verschiedener kultureller Bedingungen .....	82
2.	Motivationsfaktoren in einem integrativen Modell .....	86
3.	Der motivationale Aufforderungscharakter der Arbeitssituation in verschiedenen Kulturen.....	92
3.1	Prinzipien der Arbeitsgestaltung .....	92
3.2	Qualitätszirkel .....	95
3.3	Partizipation am Arbeitsplatz .....	96
3.4	Unternehmensphilosophie als Arbeitsbedingung .....	97
4.	Konsequenzen und Reaktionen als motivationaler Faktor der Arbeitswelt .....	98
5.	Bedürfnisse, Einstellungen und weitere kognitive und emotionale Komponenten der Arbeits- und Leistungsmotivation .....	99
6.	Motivation als Sinnstruktur in verschiedenen Kulturen .....	104
7.	Zusammenfassung und Ausblick .....	106
	Literatur .....	108
<b>5.</b>	<b>Entscheidungsfindung: Eine interkulturelle Betrachtung am Beispiel Japan .....</b>	<b>111</b>
	<i>Stefan Müller</i>	
1.	Japans wirtschaftlicher Aufstieg .....	112
2.	Bestimmungsgründe des japanischen Erfolgs .....	113
3.	Grundzüge der japanischen Managementphilosophie .....	115
3.1	Entwicklungsstadien japanischer Managementphilosophie .....	115
3.2	Soziokultureller Hintergrund des Management- und Entscheidungsverhaltens .....	117
4.	Entscheidungsfindung in japanischen Unternehmen .....	119
4.1	Entscheidungsprozeß .....	119
4.2	Institutionen und Zuständigkeiten .....	125
4.3	Unternehmenskultur .....	129
4.4	Informationsverhalten .....	130
5.	Zusammenfassung und Ausblick .....	132
	Literatur .....	135

**Teil II: Handlungsfelder interkulturellen Managements**

<b>6.</b>	<b>Internationale Personalauswahl</b> .....	141
	<i>Niels Bergemann &amp; Andreas L.J. Sourisseaux</i>	
1.	Grundlagen internationaler Personalauswahl .....	142
2.	Grundsätzliche Besetzungsstrategien .....	149
2.1	Ethnozentristische Besetzungsstrategie .....	150
2.2	Polyzentristische Besetzungsstrategie .....	151
2.3	Geozentristische Besetzungsstrategie .....	151
2.4	Strategieentscheidung .....	152
3.	Anforderungen an ein internationales Auswahlverfahren .....	153
4.	Zum Status quo der internationalen Personalauswahl .....	155
4.1	Kriterien erfolgreicher Auslandstätigkeit .....	155
4.2	Prädiktoren des Auslandserfolges .....	158
4.3	Verfahren und Instrumente zur Auswahl von Auslandsmitarbeitern ..	162
4.4	Probleme internationaler Personalauswahl .....	164
5.	Personalauswahl im internationalen Kontext: Das kultursensitive Auswahlsystem (KSA) .....	165
6.	Zusammenfassung und Ausblick .....	167
	Literatur .....	169
<b>7.</b>	<b>Training interkultureller Kompetenz</b> .....	173
	<i>Alexander Thomas &amp; Katja Hagemann</i>	
1.	Trainingsziele .....	174
2.	Bestimmung von Kultur und interkulturellem Handeln .....	174
3.	Kulturschock, Anpassung und Integration .....	177
4.	Trainingsinhalte .....	180
5.	Trainingskonzepte und -methoden .....	184
5.1	Informationsorientiertes Training .....	184
5.2	Kulturorientiertes Training .....	185
5.3	Interaktionsorientiertes Training .....	186
5.4	Culture Assimilator-Training .....	187
5.5	Kriterien für die Anwendung der Trainingskonzepte .....	188
6.	Die Evaluation interkultureller Trainings .....	190
7.	Weitere Anwendungsbereiche für interkulturelles Training in Unternehmen .....	193
7.1	Interkulturelles Training zur Integration ausländischer Mitarbeiter ..	193
7.2	Interkulturelles Training für multinationale Arbeitsteams .....	194
7.3	Interkulturelles Training für Mitarbeiter in Marketing und Produktmanagement .....	195
7.4	Interkulturelles Training im Bereich Öffentlichkeitsarbeit .....	195
7.5	Interkulturelles Training bei internationalen Verhandlungen .....	196
7.6	Interkulturelles Training bei internationalen Joint-Ventures .....	196
8.	Schlußbemerkung .....	197
	Literatur .....	198
<b>8.</b>	<b>International orientierte Personalentwicklung</b> .....	201
	<i>Ekkehard Wirth</i>	
1.	Anforderungen an international orientierte Führungskräfte .....	203
1.1	Komplexität wahrnehmen .....	203
1.2	Balance finden .....	204
1.3	Distanz gewinnen .....	205
1.4	Anforderungsprofile der Praxis .....	205

2.	Konzepte internationaler Personalentwicklung (IPE) .....	207
3.	Personalentwicklung im Ausland .....	209
3.1	IPE-Stelle .....	211
3.2	IPE-Planung .....	212
3.2.1	Nachfolgeplanung .....	213
3.2.2	Potentialeinschätzung .....	214
3.2.3	Förderplanung .....	215
4.	Personalentwicklung durch Auslandserfahrung .....	216
4.1	Projektlernen .....	217
4.2	Vorgesetzte als Mentoren und Coaches .....	218
4.3	Interkulturelle Projektseminare .....	219
4.4	Auslandseinsatz als IPE-Maßnahme .....	220
4.5	Horizonterweiterung durch Auslandseinsätze .....	223
5.	Zusammenfassung und Ausblick .....	225
	Literatur .....	227
<b>9.</b>	<b>Multicultural Workgroups and Project Teams .....</b>	<b>229</b>
	<i>Enid Kopper</i>	
1.	Cultural Communication Barriers .....	230
1.1	Language .....	230
1.2	Non-verbal Communication .....	232
1.3	Stereotypes .....	233
1.4	Information Selection and Disclosure .....	234
2.	Communication in Multicultural Teams .....	235
2.1	Multicultural Workgroups .....	235
2.2	International Project Groups .....	237
3.	Critical Areas for Successful Multicultural Teamwork .....	241
3.1	Praise and Reward .....	241
3.2	Criticizing Performance .....	242
3.3	Conflict-Solving and Negotiation .....	243
3.4	Problem-Solving Approaches .....	245
4.	Summary and Conclusions .....	249
	References .....	250
<b>10.</b>	<b>Organisationsentwicklung in fremden Kulturen .....</b>	<b>253</b>
	<i>Anja Marcotty &amp; Wilfried Solbach</i>	
1.	Organisationsentwicklung im interkulturellen Kontext .....	254
2.	Analyse der Organisationskultur .....	257
3.	Methoden der Organisationsentwicklung im interkulturellen Kontext .....	259
3.1	Interviews und Dokumentenanalyse .....	260
3.2	Verhandlungen und Kommunikation .....	261
4.	Projektdefinition und -planung .....	263
5.	Projektdurchführung: Ein Beispiel aus Melanesien .....	265
6.	Schlußbemerkung .....	267
	Literatur .....	268
<b>11.</b>	<b>Multicultural/Multinational Teambuilding After International Mergers and Acquisitions .....</b>	<b>269</b>
	<i>Mel Schnapper</i>	
1.	The Human Aspect of Mergers and Acquisitions .....	269
2.	National and Organizational Cultures .....	270

3.	The Traditional Organization Development Solution .....	272
3.1	Cultural Assumptions .....	272
3.2	Repeated Failures .....	272
4.	Multicultural/Multinational Teambuilding (MMT) .....	274
4.1	Cultural Awareness .....	274
4.2	Task Orientation of MMT .....	274
4.3	Benefits of MMT .....	274
5.	Specific Application: An Example of an MMT Project .....	276
5.1	The Situation .....	276
5.2	The Task .....	277
5.3	The Workshop Design .....	277
5.4	Developing Cross Cultural Data .....	279
5.5	Conclusions of the Workshop and Follow-up .....	281
6.	Summary and Outlook .....	282
	References .....	283
<b>12.</b>	<b>Reintegration von Auslandsmitarbeitern .....</b>	<b>285</b>
	<i>Klaus Hirsch</i>	
1.	Ein globaler Blick auf internationale Entsendungen .....	287
2.	Die Situation des Rückkehrers .....	288
3.	Die neue Situation: Worauf treffen die Rückkehrer? .....	289
4.	Phasen der Rückkehr .....	291
5.	Das Reintegrationsprogramm der Evangelischen Akademie Bad Boll .....	292
6.	Reintegration zwischen Anpassung und Veränderung: Der Rückkehrer als Innovator .....	296
7.	Zusammenfassung und Ausblick .....	297
	Literatur .....	298
	Personenregister .....	299
	Sachregister .....	305
	Autoren .....	309