

Inhalt

Vorwort zur dritten Auflage	XV
Vorwort zur ersten Auflage	XIX

Teil I: Grundlagen interkulturellen Managements

1. Organisatorische Bedingungen des interkulturellen Managements	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
2. Werte im interkulturellen Vergleich	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

3. Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens 69

Alexander Thomas und Siegfried Stumpf

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

4. Interpersonale und interkulturelle Kommunikation 109

Karlfried Knapp

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
5.	Motivation im interkulturellen Kontext	137
	<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
6.	Participative Decision Making in a Cross-National Framework	165
	<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

Teil II: Handlungsfelder interkulturellen Managements

7.	Internationale Personalauswahl	181
	<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	Entscheidungsbereitschaft	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

8. Training interkultureller Kompetenz 237

Alexander Thomas, Katja Hagemann und Siegfried Stumpf

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
9.	Trainings interkultureller Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung	273
	<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 interkulturellen 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
10.	Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung	295
	<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
11.	Ausbildung interkultureller Managementkompetenz an deutschen Hochschulen – Anforderungen und Status quo	309
	<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

12. International orientierte Personalentwicklung 337

Ekkehard Wirth

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	Horizonterweiterung durch Auslandseinsätze	357
5.	Zusammenfassung	359
	Literatur	360

13. Multicultural Teams 363

Enid Kopper

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

14. Multicultural/Multinational Teambuilding After International Mergers and Acquisitions 385

Mel Schnapper

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

15. Gemeinsam forschen in Europa: Projektmanagement in europäischen Teams in Forschung und Entwicklung 399

Anette Mack und Jonathan Loeffler

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
16.	Reintegration von Auslandsmitarbeitern	417
	<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
17.	Organisationsentwicklung in fremden Kulturen	431
	<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
18.	Managementstil und Netzwerkbeziehungen in Japan: Kulturelle Besonderheiten und historische Hintergründe	447
	<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
19.	Kultur als Einflussfaktor internationaler Managemententscheidungen: das sozio-kulturelle Profil Indiens	467
	<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
	Personenregister	491
	Sachregister	503
	Autoren	511