



Robert Münscher · Julia Hormuth

Vertrauensfallen im internationalen Management

Hintergründe - Beispiele - Strategien

Mit einem Vorwort von Dr. Christian W. Erles,
Head of Airbus Training Plan

 Springer Gabler

Vertrauensfallen im internationalen Management

Robert Münscher • Julia Hormuth

Vertrauensfallen im internationalen Management

Hintergründe – Beispiele – Strategien

Robert Münscher
Heidelberg, Deutschland

Julia Hormuth
Reutlingen, Deutschland

ISBN 978-3-642-32196-2
DOI 10.1007/978-3-642-32197-9

ISBN 978-3-642-32197-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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 dürfen.

Illustrationen: Kirsten Dörr | Print- und Webdesign, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Vertrauen ist ein äußerst wichtiges und gleichzeitig hochsensibles Managementthema. Ohne Vertrauen ließen sich in einem internationalen Konzern die Anforderungen des Managementalltags nicht bewältigen: unter Zeitdruck komplexe Projekte realisieren, dabei potenziell auftretende Konflikte beilegen und schnell gute und kreative Lösungen finden.

Gleichzeitig schafft Internationalität besondere Herausforderungen – im internationalen Vertrieb, in internen transnationalen Teams und auch in den Beziehungen zu Kooperationspartnern und Zulieferern weltweit. Diese Internationalität bedeutet konkret: Es drohen typische Vertrauensfallen.

Umso erfreulicher, dass nun ein Buch vorliegt, welches die kritischen Vertrauensfallen im internationalen Management verständlich erläutert und anschaulich illustriert. Denn das interkulturelle Management und den Umgang mit solchen Fallen kann man durchaus lernen.

Hierzu leistet dieses Buch einen wichtigen Beitrag. Systematisch aufbereitet erläutert es erst die theoretischen Hintergründe der Vertrauenseinschätzung im internationalen Management (Teil I) und anschließend die typischen 'kulturellen Vertrauensfallen' (Teil II). Damit eignet es sich nicht nur als fundiertes Überblickswerk zu den Herausforderungen der interkulturellen Vertrauensentwicklung, sondern auch als Nachschlagewerk oder schlicht zum Stöbern in den einzelnen Fallbeispielen. Die insgesamt 20 Vertrauensfallen sind nach typischen Managementaufgaben wie Führung und Delegation oder Konfliktmanagement gegliedert. Mit praktischen Hinweisen zur Identifikation der für den jeweiligen Leser persönlich wichtigsten Fallen geben die Autoren zudem Hilfestellung für einen sehr gezielten Zugang zum Thema.

Aus der Perspektive eines Managers mit Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen möchte ich zum einen die Vielzahl der konkreten Praxisbeispiele aus dem internationalen Management hervorheben. Diese wurden im Rahmen umfassender Studien mit renommierten Unternehmen erhoben. Sie illustrieren die gesamte Palette typischer Vertrauensfallen ausführlich und ermöglichen auf diese Weise einen sehr lebendigen Zugang zum Thema.

Zum anderen zeichnet das Buch aus, dass die Autoren sich nicht auf einen Kulturvergleich beschränken, sondern Beispiele aus der Zusammenarbeit deutscher Manager mit Partnern aus einer Vielzahl von Ländern heranziehen. Diese Beispiele zeigen anschaulich, wie man als global agierender Manager das notwendige Vertrauen aufbaut, um mit Kollegen und Partnern aus unterschiedlichen Kulturen erfolgreich zusammenzuarbeiten.

Toulouse, im Januar 2013

Dr. Christian W. Erles

Head of Airbus Training Plan
Airbus Central Entity

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------|---|
| Vorwort | V |
|----------------------|---|

| | |
|---|----|
| Verzeichnis der Infokästen und ausgewählter Tabellen | XI |
|---|----|

Einleitung

| | |
|--|----|
| 1 Warum Vertrauen an Kulturunterschieden scheitern kann ... | 3 |
| 1.1 Vertrauen: Warum es im internationalen Management so wichtig ist | 3 |
| 1.2 Kultur: Wie international tätige Manager durch ihre kulturellen Kontaktlinsen blicken | 9 |
| 1.3 Vertrauensfallen: Warum Vertrauen an kulturellen Unterschieden scheitern kann | 12 |
| 1.4 Übersicht der Kapitel | 15 |

Teil I:

Vertrauensfallen verstehen

| | |
|--|----|
| 2 Vertrauen im Management | 21 |
| 2.1 Ohne Vertrauen kein Management | 21 |
| 2.2 Die beste Wirkung hat Vertrauen in einer Vertrauenskultur | 27 |
| 2.3 Warum sich Vertrauen unbewusst entwickeln muss | 31 |
| 2.4 Vertrauen heute: virtuell, schnell und interkulturell | 34 |
| 3 Die Vertrauensentscheidung | 37 |
| 3.1 Das grundlegende Dilemma des Vertrauens | 37 |
| 3.2 Vertrauenswürdigkeit kann man nicht sehen | 38 |
| 3.3 Vertrauensfaktoren als Entscheidungsbasis | 39 |
| 3.4 Die Top-10 Vertrauensfaktoren im Management | 42 |
| 3.5 Das Gesamtspektrum der Vertrauensfaktoren | 51 |
| 4 Was sind Vertrauensfallen? | 67 |
| 4.1 Betrüger: Wenn Vertrauenssignale gefälscht werden | 67 |
| 4.2 Der Autopilot: Warum wir auf Fälschungen hereinfliegen .. | 73 |
| 4.3 Weckmechanismen: Wie wir erkennen, dass getäuscht wird | 74 |
| 4.4 Vertrauensfallen: Wenn der Wecker zu früh weckt | 80 |
| 4.5 Die Praxis: Warum kleine Fallen große Wirkung haben ... | 85 |
| 4.6 Hintergrund: Psychologie der Vertrauens- generalisierung | 89 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 5 | Wie Kulturunterschiede in die Vertrauensfalle führen | 99 |
| 5.1 | Unsere persönlichen Vertrauensmuster | 100 |
| 5.2 | Kultur: Die Prägung unserer Vertrauensmuster | 103 |
| 5.3 | Zusammenarbeit: Wie Kultur in die Vertrauensfalle führt | 112 |
| 5.4 | Achtung: In die Falle gehen Individuen, nicht Kulturen! | 127 |
| 5.5 | Zusammenfassung von Teil I | 130 |

Teil II :

Vertrauensfallen: Beispiele und Strategien

| | | |
|-----------|---|-----|
| 6 | Einführung | 137 |
| 6.1 | Die Fallbeispiele für Vertrauensfallen | 137 |
| 6.2 | Das Analyseraster für Vertrauensfallen | 138 |
| 7 | Absprachen und Regeln | 141 |
| 7.1 | Die 'War-nichts-vereinbart!'-Vertrauensfalle | 142 |
| 7.2 | Die 'Chef-war-dagegen!'-Vertrauensfalle | 149 |
| 7.3 | Die 'War-nicht-zu-machen!'-Vertrauensfalle | 155 |
| 7.4 | Fazit zum Handlungsfeld 'Absprachen und Regeln' | 161 |
| 8 | Führung und Delegation | 165 |
| 8.1 | Die 'Ich-regel-das-allein!'-Vertrauensfalle | 166 |
| 8.2 | Die 'Chef-hat-Vortritt!'-Vertrauensfalle | 172 |
| 8.3 | Die 'Wohl-nicht-so-wichtig!'-Vertrauensfalle | 177 |
| 8.4 | Fazit zum Handlungsfeld 'Führung und Delegation' | 185 |
| 9 | Informationsmanagement | 189 |
| 9.1 | Die 'Geht-ihn-nichts-an!'-Vertrauensfalle | 190 |
| 9.2 | Die 'Muss-man-doch-wissen!'-Vertrauensfalle | 196 |
| 9.3 | Fazit zum Handlungsfeld 'Informationsmanagement' | 202 |
| 10 | Aufgaben- und Projektmanagement | 205 |
| 10.1 | Die 'Werd-erstmal-konkret!'-Vertrauensfalle | 206 |
| 10.2 | Die 'Konsens-hat-Vorrang!'-Vertrauensfalle | 212 |
| 10.3 | Fazit zum Handlungsfeld 'Aufgaben- und Projektmanagement' | 218 |
| 11 | Konfliktmanagement | 221 |
| 11.1 | Die 'Offenheit-verletzt!'-Vertrauensfalle | 222 |
| 11.2 | Die 'Probleme-im-Griff!'-Vertrauensfalle | 229 |
| 11.3 | Fazit zum Handlungsfeld 'Konfliktmanagement' | 235 |
| 12 | Beziehungsaufbau und -pflege | 237 |
| 12.1 | Die 'Treffen-nicht-nötig!'-Vertrauensfalle | 239 |
| 12.2 | Die 'Schnaps-ist-Schnaps!'-Vertrauensfalle | 248 |
| 12.3 | Fazit zum Handlungsfeld 'Beziehungsaufbau und -pflege' | 255 |

| | |
|--|-----|
| 13 Umgangsformen und Facework | 257 |
| 13.1 Die 'Flexibel-sein-zählt!'-Vertrauensfalle | 259 |
| 13.2 Die 'Konstruktive-Kritik!'-Vertrauensfalle | 267 |
| 13.3 Die 'Chef-entscheidet!'-Vertrauensfalle | 274 |
| 13.4 Fazit zum Handlungsfeld 'Umgangsformen und Facework' | 279 |
| 14 Fairplay und Kooperativität | 281 |
| 14.1 Die 'Kleiner-Schwindel!'-Vertrauensfalle | 282 |
| 14.2 Die 'Zu-viel-verlangt!'-Vertrauensfalle | 289 |
| 14.3 Die 'Loyalität-zum-Chef!'-Vertrauensfalle | 297 |
| 14.4 Fazit zum Handlungsfeld 'Fairplay und Kooperativität' | 302 |
| 15 Zum Hintergrund der Beispiele | 305 |
| 15.1 Authentische Erlebnisse: Systematik und Quellen der Fallbeispiele | 305 |
| 15.2 Vom Einzelfall zum Prinzip: Der kulturallegemeine und der kulturspezifische Ansatz | 306 |

Fazit und Ausblick

| | |
|--|-----|
| 16 Fazit und Ausblick | 313 |
| 16.1 Vertrauensfallen verstehen: Rückblick auf Teil I | 314 |
| 16.2 Überblick der Vertrauensfallen: Rückblick auf Teil II ... | 315 |
| 16.3 Vertrauensfallen vermeiden oder auflösen | 318 |
| 16.4 Die Top-3 Vertrauensfallen | 320 |
| 16.5 Meine persönlichen Vertrauensfallen | 326 |
| 16.6 Nicht nur fürs internationale Management | 331 |

Anhang

| | |
|--|-----|
| Anhang-1: Literaturverzeichnis | 335 |
| Anhang-2: Quellen für die Fallbeispiele in Kapitel 7-14 | 351 |
| Die Autoren | 355 |
| Website zum Buch / Ihre Erfahrungen | 357 |

Verzeichnis der Infokästen und ausgewählter Tabellen

Allgemeine vertrauensrelevante Kulturunterschiede

| | |
|---|-----|
| 1. Direktheit des Kommunikationsstils | 148 |
| 2. Umgang mit Regeln | 160 |
| 3. Hierarchieverständnis | 171 |
| 4. Verhältnis von Planung und Umsetzung | 211 |
| 5. Sach- und Beziehungsorientierung | 246 |
| 6. Zeitmanagement und Arbeitsorganisation | 265 |
| 7. Die Rolle von Face und Facework | 272 |

Kulturspezifisches Hintergrundwissen

| | |
|--|-----|
| 1. Das Kastenwesen in Indien | 176 |
| 2. Kolonialisierung und Großgrundbesitz in Lateinamerika | 184 |
| 3. Transversalität in Frankreich | 195 |
| 4. Entscheidungs- und Konsensfindung in Japan | 217 |
| 5. Konfuzianismus in China, Japan und Korea | 228 |
| 6. Ethnische Vielfalt in Lateinamerika | 254 |
| 7. Der brasilianische Jeitinho | 288 |
| 8. Die Rolle von Guan-xi in China | 295 |

Ausgewählte Überblickstabellen

| | |
|---|-----|
| Tab. 1: Wer liest welchen Teil des Buchs? | 17 |
| Tab. 2: Definition von Vertrauen | 24 |
| Tab. 3: Die Top-10 Vertrauensfaktoren | 42 |
| Tab. 4: Die vertrauensrelevanten Handlungsfelder im Management | 53 |
| Tab. 5: Gesamtüberblick der 50 Vertrauensfaktoren | 54 |
| Tab. 6: Interkulturelle Vertrauensfaktoren I | 57 |
| Tab. 7: Interkulturelle Vertrauensfaktoren II | 58 |
| Tab. 9: Vertrauensfallen vs. Vertrauenstäuschungen | 83 |
| Tab. 39: Gesamtüberblick der Vertrauensfallen | 316 |

Einleitung

1 Warum Vertrauen an Kulturunterschieden scheitern kann

Ohne Vertrauen kommt man im beruflichen Alltag nicht weit – doch möchte auch niemand zum falschen Zeitpunkt auf Vertrauen setzen. Man achtet daher auf Signale, wann man besser nicht vertrauen sollte. Doch gerade hier drohen Vertrauensfallen. Es sind typische Fehlinterpretationen, die dazu führen, dass man die Vertrauenswürdigkeit seines Gegenübers falsch einschätzt. Man bleibt misstrauisch, Vertrauen entwickelt sich viel zu langsam oder man verliert sein Vertrauen, obwohl man eigentlich *keinen* Grund hat, *nicht* zu vertrauen. Solch ‘verschenktes Vertrauen’ macht vieles unnötig schwer und kann Projekte oder Geschäftsabschlüsse scheitern lassen.

Besonders im internationalen Management drohen solche Vertrauensfallen. Sie sind das zentrale Thema unseres Buchs: Wann und wie sie entstehen, wie man sie entdeckt, und wie man sie entschärft oder besser gleich vermeidet. Wir berichten dazu aus unserer umfangreichen Forschung zur Vertrauensentwicklung im interkulturellen Management und unserer langjährigen Erfahrung im interkulturellen Managementtraining.

Im ersten Teil des Buchs erläutern wir, warum und wie Vertrauensfallen entstehen. Im zweiten Teil beschreiben wir die wichtigsten Typen von Vertrauensfallen anhand von Beispielen aus der Zusammenarbeit deutscher Manager mit Kollegen und Geschäftspartnern aus China, Indien, Japan, Brasilien, Argentinien, Mexiko, Russland und Frankreich. Im Folgenden beschreiben wir einleitend anhand von Beispielen aus der Praxis, warum Vertrauen im internationalen Management so bedeutsam ist, inwiefern international tätige Manager ‘kulturelle Kontaktlinsen’ tragen und warum Vertrauensfallen besonders in der interkulturellen Zusammenarbeit drohen.

1.1 Vertrauen: Warum es im internationalen Management so wichtig ist

Internationale Fusionen und Übernahmen, multinationale Großprojekte oder Auslandsentsendungen schaffen Herausforderungen für international tätige Manager – und können beträchtliche Folgekosten verursachen, wenn sie scheitern. Betrachten wir drei Beispiele aus der Praxis.

1.1.1 Scheitern internationaler Fusionen und Übernahmen



Praxisbeispiel 1: Die Übernahme Rovers durch BMW

Gescheiterte Übernahme kostet BMW 4,7 Milliarden

Im Jahr 2000 machte der BMW-Konzern Schlagzeilen, als die Münchner den englischen Automobilproduzenten Rover für symbolische 10 Pfund 'verschenkten'. Die BMW-Spitze zog damit die Notbremse, denn das Projekt Rover hatte intern nur noch einen Namen: „Englischer Patient“.

Der Ausflug auf die Insel hat den deutschen Konzern in sechs Jahren viele Milliarden gekostet: 1994 hatte BMW Rover für stolze 800 Mio. Pfund (1,2 Mrd. Euro) gekauft und in den Folgejahren weitere 3,5 Mrd. Euro investiert. Doch der Plan, Rover vom herunter gekommenen Kleinwagenhersteller zum hochwertigen Limousinenbauer zu wandeln, schlug gründlich fehl. Veraltete Produktionsanlagen im Werk Longbridge – mit 24 000 Beschäftigten vor zehn Jahren noch einer der größten Autostandorte der Insel – sowie unterschiedliche Auffassungen über die Modellstrategie und kulturelle Differenzen zwischen Briten und Bayern ließen Rover bald in der Sackgasse stecken.

Handelsblatt vom 23.04.2004

Das Scheitern von BMW-Rover ist kein Einzelfall

Das Scheitern von BMW-Rover ist kein Einzelfall. Gerade im internationalen Kontext sind viele Fusionen und Übernahmen oder auch strategische Allianzen letztlich nicht erfolgreich. Auch beispielsweise die Integration der PC-Sparten von Siemens und Fujitsu kann nicht gerade als Paradebeispiel vorteilhafter Unternehmensentwicklung gelten. Ebenfalls publik wurde das Scheitern der strategischen Allianz von VW und Suzuki. „Vertrauensvolle Zusammenarbeit sieht anders aus“ kommentierte das Manager Magazin vom 14.10.2011. Resultat ein Dreivierteljahr später: „Was als hoffnungsvolle Allianz begann, muss nun vor Gericht geschieden werden“ (Handelsblatt vom 29.06.2012).

Untersuchungen von nordamerikanischen, europäischen und internationalen Fusionen und Übernahmen belegen, dass ungefähr die Hälfte bis zwei Drittel der Unternehmenszusammenschlüsse und -übernahmen scheitern (Stahl 2001, vgl. Hall & Norburn 1987, Hunt 1990, Jansen 1999). In einer Studie der 107 weltweit größten Fusionen und Übernahmen 1996-1998 erwiesen sich sogar 83% als Misserfolge, wenn man die Wertsteigerung für die Aktionäre zum Maßstab nimmt (Stahl 2001, vgl. KPMG-Studie 1999).

1.1.2 Warum scheitern internationale Fusionen und Übernahmen?

Fusionen und Übernahmen sind stürmische Zeiten, in welchen das Management vor umfassenden Herausforderungen steht. Es gilt, schnell einen glaubhaften Weg zur Erreichung der zuvor versprochenen 'Synergien' zu finden, d.h. Kosten einzusparen bzw. Marktanteile zu realisieren. Dazu müssen nicht zuletzt auf der Steuerungsebene

möglichst rasch die teilweise sehr unterschiedlichen Controlling-Systeme zusammengeführt werden. Für diese Prozesse stehen die Manager unter verschärfter Beobachtung durch Banken, Kapitalmarkt und die eigenen Aufsichtsgremien.

Zudem müssen die Manager den Stress und die Ängste der beteiligten Mitarbeiter bewältigen, denen weitgehend ihre bisherigen Gewissheiten und Zukunftsplanungen abhanden gekommen sind. Ehemals konkurrierende Einheiten sollen plötzlich eng kooperieren und vertrauensvoll kritische Informationen austauschen – obwohl jeder weiß, dass es letztlich darum geht, Stellen zu streichen und bei konkurrierenden Projektentwicklungen streng zu selektieren.

Unter solchen Bedingungen ist es eine besondere Herausforderung, Vertrauen aufzubauen. Und diese Herausforderung stellt sich noch in verschärfter Form, wenn sich die Art und Weise, wie man gewohnt ist, Vertrauen aufzubauen, in den Kulturen der beteiligten Unternehmen unterscheidet. Gerade in der Krisensituation nach einem Zusammenschluss (Post-Merger-Integration) können kulturelle Unterschiede die Vertrauensentwicklung behindern – oder sogar verhindern (zu den Problemen des Post-Merger-Integration-Prozesses bei BMW-Rover vgl. Schewe et al. 2000). Dies kann fatale Konsequenzen haben, denn Vertrauen ist ja gerade das notwendige ‘soziale Schmiermittel’, um einen derartigen Veränderungsprozess zum Erfolg führen zu können.

1.1.3 Mehrkosten multinationaler Großprojekte

Praxisbeispiel 2: Forschungsreaktor „ITER“

Kostenreaktor ITER: 7,2 Milliarden statt 2,7 Milliarden

Die Finanzierung des internationalen Forschungsreaktors ITER macht der EU große Schwierigkeiten. Der Reaktor soll im südfranzösischen Cadarache gebaut werden. Beteiligt sind neben den Europäern auch China, Indien, Japan, Russland, Südkorea und die USA. Ziel ist es, aus der Fusion von Wasserstoffatomen zu Helium Wärme zu erzeugen, die in Strom verwandelt wird.

Die Kostensteigerungen des ITER-Projekts sind jedoch enorm. Ursprünglich waren die Baukosten auf 2,7 Milliarden Euro taxiert worden, nun ist die Rede von 7,2 Milliarden Euro. Für den europäischen Anteil von 45 Prozent sind deshalb zusätzliche 1,3 Milliarden Euro fällig.

SpiegelOnline, 06.11.2011 / Süddeutsche Zeitung, 09.11.2011

...offenbar Missmanagement...

Ein Teil der Mehrkosten ist durch Inflation und steigende Rohstoffpreise bedingt. Weitere Gründe für die Kostensteigerungen sind neue Erkenntnisse, insbesondere zur Steigerung der Sicherheit des ITER, sowie offenbar Missmanagement.

René Rösler MdB, Rede im Bundestag am 01.12.2011



ITER-Projekt:
4,5 Milliarden
Euro Mehrkosten

Das ITER-Projekt ist mit seinen Problemen nicht allein. Bei einer Reihe vergleichbarer multinationaler Großprojekte liefen verschiedene Dinge 'nicht ganz rund'. Ein weiteres Beispiel ist das Nabucco-Pipeline-Projekt, initiiert im Jahr 2002 mit dem Ziel, die EU mit den kaspischen Erdgasvorkommen zu verbinden und so neue Gasquellen für Europa zu erschließen. An dem Projekt sind Unternehmen aus sechs Staaten beteiligt, nämlich aus Deutschland, Österreich, Ungarn, Rumänien, Bulgarien und der Türkei. Der Baubeginn für Nabucco wurde wiederholt verschoben. Grund sind u.a. die erheblichen Mehrkosten: Die ursprünglich geplanten Kosten von ca. 8 Mrd. Euro hatten sich auf 15 Mrd. Euro fast verdoppelt (Handelsblatt vom 17.05.2012).

1.1.4 Woraus resultieren die Mehrkosten multinationaler Großprojekte?

Zunächst einmal werden derartige Projekte auch im nationalen Rahmen in der Planungsphase systematisch unterkalkuliert, um die politischen Realisierungschancen zu erhöhen, also das Projekt überhaupt starten zu können. In der Durchführung trägt dann jedoch auch die faktische Komplexität solcher Vorhaben dazu bei, dass sich Kostensteigerungen quasi von allein ergeben. Die Komplexität derartiger Projekte steigt auch dadurch, dass häufig unterschiedliche Länder und damit kulturelle Hintergründe beteiligt sind – im Fall von ITER neben den europäischen Partnern China, Indien, Japan, Russland, Südkorea und die USA.

Bei Projekten wie ITER oder Nabucco kommen daneben natürlich weitere erschwerende Rahmenbedingungen hinzu. Im Fall von ITER muss man den Effekt der Inflation bei Verzögerungen von vielen Jahren in einem Multi-Milliarden-Projekt berücksichtigen, ebenso wie den Einfluss steigender Rohstoffpreise auf die Kosten eines gigantischen Bauvorhabens. Bei der Nabucco-Pipeline war ein grundlegendes Problem, dass feste Lieferzusagen fehlten, die sichergestellt hätten, dass die Pipeline ausreichend gefüllt werden kann. Außerdem veränderten große Gasfunde im Schwarzen Meer die Rahmenbedingungen, denn damit sank der Bedarf an Erdgas aus weiter östlich gelegenen Vorkommen rund um das Kaspische Meer.

Insgesamt gilt jedoch auch für derartige multinationale Großprojekte, dass international tätige Manager unter besonders schwierigen Rahmenbedingungen agieren, welche den Aufbau von Vertrauen nicht gerade einfach machen. Daher drohen auch hier die kulturellen Vertrauensfallen zuzuschnappen und die Zusammenarbeit weiter zu beeinträchtigen.

1.1.5 Kosten abgebrochener Auslandsentsendungen

Praxisbeispiel 3: Herrn Gabins Entsendung nach Tschechien

Herr Gabin, erfolgreicher Produktmanager eines französischen Nahrungsmittelkonzerns, wird für drei Jahre nach Prag entsandt, um die Einführung einer Produktgruppe in Tschechien zu verantworten. Seine Frau hatte zunächst Bedenken, da sie ihren Job als Marketing-Leiterin einer kleinen Beratungsfirma aufgeben musste. Doch war ihr die Wichtigkeit der Entsendung für die Karriere ihres Ehemanns bewusst, und daher sie willigte ein, nach Prag zu ziehen. Vor Ort wollte sie einen Job suchen und so die Auslandsjahre überbrücken.

In den ersten Monaten nach dem Umzug nach Prag begann die anfängliche Euphorie des Pairs in Frustration umzuschlagen. Die mit viel Energie gestarteten Initiativen zum Aufbau von Kontakten zu tschechischen Mitbürgern vor Ort liefen unerwartet ins Leere. Stattdessen kamen die Gabins mit den tschechischen Nachbarn eher schlecht zurecht, sie vermissen ihren Freundeskreis aus Paris und jeder für sich eine Reihe der zu Hause lieb gewonnenen kleinen Alltagsgewohnheiten. Frau Gabin fand keinen adäquaten Job und sah sich schließlich genötigt, stundenweise als Französischlehrerin zu jobben. Zudem bekam Herr Gabin auch am Arbeitsplatz erhebliche Probleme. Er musste sich eingestehen, dass sein bisher erfolgreicher Führungsstil bei den tschechischen Mitarbeitern weitgehend versagte. Trotz seines eigenen sehr hohen zeitlichen Einsatzes engagierten sich die Mitarbeiter überhaupt nicht. Der Projektplan kam ins Wanken, es gab Qualitätsprobleme, und Herr Gabin bekam zunehmenden Druck aus der Konzernzentrale in Paris.

Nach 9 Monaten brach ein zerstrittenes Ehepaar Gabin die Entsendung ab und kehrte nach Frankreich zurück – immerhin mit dem vagen Plan, es zu einem späteren Zeitpunkt mit einer Entsendung in ein anderes Land erneut zu versuchen.

Beispiel aus der Beratungspraxis der Autoren, © JHRM 2008



Familie Gabin ist kein Einzelfall. Auch auf der rein individuellen Ebene können interkulturelle Schwierigkeiten des Vertrauensaufbaus zu Kollegen, Geschäftspartnern und Mitmenschen, zusammen mit anderen Herausforderungen der Auslandsentsendung, schwerwiegende Folgen haben. Viele Auslandsentsendungen scheitern, auch wenn dies seitens der Unternehmen in der Regel nicht publik gemacht wird. Schätzungen in der Fachliteratur reichen bis hin zu 60 Prozent vorzeitig abgebrochener Auslandsentsendungen (vgl. McNulty & Tharenou 2004, Baruch & Altman 2002, im Überblick Lindner 1999).¹

¹ Die Abbruchquoten sind in verschiedenen Ländern unterschiedlich: Nach einer älteren Umfrage von Tung (1982), liegen die Abbruchquoten bei multinationalen Unternehmen aus den USA, Japan und Europa bei US-amerikanischen Unternehmen am höchsten. Ca. 70% gaben Quoten zwischen 10 und 20% an, die Angaben europäischer und japanischer Unternehmen lagen mehrheitlich bei maximal 5%. Als besonders hoch gilt die Abbruchquote bei Einsätzen in Entwicklungsländern. Eine Studie aus den 90er Jahren (Horsch 1995) zeigte bei deutschen Unternehmen eine typische Abbruchquote von maximal 5%.

Abgebrochene
Auslands-
entsendungen
verursachen
hohe Kosten

Und das kostet. Die direkt zurechenbaren Kosten einer vorzeitig abgebrochenen Entsendung werden mit dem Zwei- bis Vierfachen des Bruttojahresgehaltes des zurückkehrenden Mitarbeiters beziffert (Kühlmann 2004). Nicht eingerechnet sind die Kosten, die bei einer Fehlbesetzung aus dem Verlust von Kunden, der Demotivierung von Mitarbeitern oder der Verschlechterung der Beziehungen zu den Gastlandinstitutionen entstehen. Ebenfalls nicht beachtet sind die psychischen 'Kosten' für einen erfolgreichen High-Potential, der sich ein berufliches Scheitern eingestehen und, in leider gar nicht wenigen Fällen, zudem auf eine gescheiterte Beziehung blicken muss.

1.1.6 Warum scheitern Auslandsentsendungen?

In der Regel treffen Auslandsentsandte auf die typischen Herausforderungen des interkulturellen Managements: Führung und Delegation, Entscheidungsprozesse, Verhandlungen – vieles läuft zumindest teilweise anders als gewohnt. Dies gilt auch für den Aufbau und die Pflege von Vertrauensbeziehungen mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Geschäftspartnern im Gastland. Doch wenngleich es die zusätzliche Schwierigkeit der kulturellen Unterschiede gibt, letztlich geht es hier schlicht um typische Managementaufgaben.

Was jedoch hinzukommt, sind die Rahmenbedingungen einer Auslandsentsendung. Es sind diese typischen zusätzlichen Schwierigkeiten eines 'Expatriate'-Managers, welche die interkulturellen Management-Schwierigkeiten soweit verstärken können, dass sie auch einen erfolgsverwöhnten Manager zur Aufgabe der Entsendung treiben können: die gewöhnlich besonders hohe zeitliche Belastung im beruflichen Einsatz, die Integrationsschwierigkeiten vor Ort bzw. der mangelnde Erfolg beim Aufbau privater Beziehungen im Gastland sowie häufig auch die beruflichen Schwierigkeiten des Partners und der aus all dem resultierende Beziehungsstress (vgl. Kühlmann 2004: 23ff.).

1.1.7 Vertrauensaufbau: Herausforderung im internationalen Management

Die Gemeinsamkeit der drei Beispiele liegt darin, dass für eine anspruchsvolle Herausforderung – die Vertrauensentwicklung in *interkulturellen* Kollegen- und Geschäftsbeziehungen – ein jeweils besonders schwieriges Handlungsumfeld besteht. Doch um erfolgreich zu sein, erfordern internationale Fusionen und Übernahmen, multinationale Großprojekte oder Auslandsentsendungen funktionierende Vertrauensbeziehungen. Das gilt auch ganz generell für internationale Geschäftsbeziehungen, Vertriebsanstrengungen oder Verhandlungen. Ohne Vertrauen wird all dies sehr viel schwieriger. Doch wenn unter-

schiedliche kulturelle Hintergründe im Spiel sind, ist es eben auch viel schwieriger als in rein nationalen Managementkontexten, überhaupt Vertrauen aufzubauen. Warum das so ist, erläutern wir im nächsten Abschnitt.

1.2 Kultur: Wie international tätige Manager durch ihre kulturellen Kontaktlinsen blicken

Warum kann der Chef eines schwäbischen Mittelstandsunternehmens routiniert und effizient kommunizieren, verhandeln, Sitzungen leiten? Ein wichtiger Grund dafür ist, dass er in der Zusammenarbeit mit seinen schwäbischen Kollegen und Geschäftspartnern über unglaublich viele Dinge nicht mehr nachdenken muss. Sprache und Dialekt, Umgangsformen, Hintergrundwissen, Projektwissen, Kenntnisse der Firma bzw. der Branche und ihrer Geschichte etc. – all das ist Teil einer gemeinsamen Kultur. Diese ermöglicht dem schwäbischen Chef zu Hause eine Handlungseffizienz, die beim Start einer Geschäftsbeziehung mit dem Ältestenrat der Massai in Kenia völlig undenkbar wäre.

In Kenia ist vieles für Schwaben schwieriger

Wenn in der internationalen Managementforschung von 'Kultur' gesprochen wird, geht es um solche Gemeinsamkeiten des Wissens, der Konventionen und Werte, die innerhalb einer Gruppe bestehen. Es geht nicht um den Gegensatz Mensch-Natur – Fähigkeiten, die den Menschen vom Tier abgrenzen – und auch nicht um die Abgrenzung zwischen ästhetisch-geistig wertvollen Dingen wie Kunst und Theater gegenüber dem Alltag, der Unbildung oder der 'Unkultiviertheit'. Kultur bezeichnet im internationalen Management die Werte und Normen innerhalb einer sozialen Gruppe – sei es der Deutschen (Nation), der Schwaben (Region), der BMW-Mitarbeiter (Unternehmen) oder der Ingenieure (Beruf/Funktion). Immer gibt es in sozialen Gruppen geteilte Normen und Werte und viele andere Gemeinsamkeiten. Sie erleichtern die Zusammenarbeit, da man – ohne darüber nachzudenken – davon ausgeht, dass sie bestehen. Dass man über solche kulturellen Gemeinsamkeiten nicht nachdenkt, ist ja gerade der Grund dafür, dass innerhalb einer Kultur vieles einfacher, unkomplizierter bzw. effizienter vonstatten geht – und dass der Schwabe in Schwaben leichter vorankommt als in Kenia.

Ein sehr interessantes Beispiel in diesem Zusammenhang zeigt Abb. 1.

Der Mechanismus der kulturellen Prägung, der uns einerseits eine große Handlungseffizienz in der Zusammenarbeit und im Zusammenleben mit anderen ermöglicht, schafft dies gerade dadurch, dass er ganz viele Aspekte der Wahrnehmung und des Handelns ins Unbewusste verschiebt. In der Psychologie spricht man von impliziter bzw. automatischer sozialer Kognition: viele Aspekte der sozialen Urteilsbildung und der Einschätzung von Interaktionspartnern werden ins Unbewusste verlagert, damit man sich auf anderes konzentrieren kann (Devine 2001, Greenwald & Banaji 1995, Greenwald et al. 2006). Praktisch bedeutet dies, dass wir unsere Erfahrungen stets durch die 'Linse' unserer Kultur und Persönlichkeit betrachten, wie es Harvard-Psychologe Daniel Gilbert ausdrückt (Gilbert 2008: 95). Und „wie jede Linse beeinflusst sie das, was wir wahrnehmen.“ Die Erfahrungen, die wir in unserem kulturellen Kontext gemacht haben, prägen uns, so dass wir *eine bestimmte* Prägung haben und keine andere. Sie schärfen unsere Linse, so dass wir etwas Bestimmtes sehen: Sobald wir lesen gelernt haben, erkennen wir den Sinn eines Textes, anstatt einen Haufen seltsamer Schnörkel auf Papier wahrzunehmen.

Kulturelle Prägungen sind unbewusst und nicht vermeidbar

Wer kurzsichtig ist, vergisst in der Regel, dass er eine Brille trägt, die ihn scharf sehen lässt. Dass er normalerweise diese Brille trägt, wird ihm dann bewusst, wenn er sie einmal nicht zur Hand hat. Was unsere kulturellen Linsen angeht, ist dieser Effekt allerdings viel stärker. Diese Linsen sind nämlich „nicht wie eine Brille, die wir auf den Nachttisch legen können, wenn uns danach ist. Sie gleichen vielmehr Kontaktlinsen, die für immer mit einem Superkleber an unseren Augäpfeln befestigt sind.“² Einmal lesen gelernt, können wir Texte nicht mehr als seltsame Schnörkel wahrnehmen. Einmal eine fremde Sprache gelernt, können wir „bei einer Konversation neben uns am Flughafen nicht mehr staunend den fremden Lauten lauschen, ohne den Inhalt des Gesagten wahrzunehmen.“ Die Kategorien, die wir erlernt haben, *müssen* wir auf unsere Wahrnehmung anwenden, ob wir das wollen oder nicht – sie haben sich in Form einer Wahrnehmungsautomatik verselbständigt. Das einzige, was wir tun können, ist, uns dieser Automatismen bewusst zu werden – und dann bewusst und aktiv nach *weiteren* Interpretationsmöglichkeiten zu suchen.

Auch Manager blicken auf ihre Kollegen oder Geschäftspartner stets durch solche kulturellen Kontaktlinsen. Wenn sie sich ein Urteil bilden, ob sie dem anderen Vertrauen schenken können, folgen sie zunächst einmal unweigerlich den Bewertungsschemata ihrer Kultur – weshalb der Eindruck, dass man vertrauen kann oder dass man nicht vertrauen sollte, im internationalen Management nicht immer so zutreffend ist, wie es vielleicht zunächst den Anschein hat.

² Zitate in diesem Absatz Gilbert (2008: 95).

1.3 Vertrauensfallen: Warum Vertrauen an kulturellen Unterschieden scheitern kann

Die kulturellen Kontaktlinsen des Managers führen direkt in die Vertrauensfalle. Um das zu verstehen, muss man sich drei Dinge vergegenwärtigen:

Der soziale
Autopilot

Erstens nehmen nicht nur wir unsere Mitmenschen, Kollegen oder Geschäftspartner durch die Linsen unserer eigenen Kultur wahr, sondern diese *verhalten sich* auch noch tendenziell nach den Gewohnheiten und Standards *ihrer Kultur*. Denn das Gegenstück zur kulturellen Kontaktlinse ist der soziale Autopilot: die Vielzahl unserer kulturellen Verhaltensgewohnheiten, die uns nicht bewusst sind.

Alle sozialen Gruppen müssen sich mit wiederkehrenden Herausforderungen und Problemstellungen herumschlagen. Politiker müssen medienwirksam erzählen, Manager müssen erfolgreich verhandeln und Sitzungen leiten, und Jugendliche müssen es schaffen, cool zu wirken – oder wie man das entsprechend heute nennt. Alle sozialen Gruppen entwickeln daher typische Lösungsansätze für solche wiederkehrenden Herausforderungen. Diese werden den Mitgliedern der Gruppe zur unbewussten Gewohnheit. Genau wie man auf dem Weg zur Arbeit als Autofahrer über etwas komplett anderes nachdenken kann als die Strecke, nutzen wir in der Zusammenarbeit mit anderen häufig einen 'sozialen Autopiloten'. Unser Gehirn kann wiederkehrende Handlungsmuster abspeichern und aktivieren, ohne dass wir unser Bewusstsein anstrengen müssen. Sehr effizient, denn so können wir unsere bewusste Aufmerksamkeit anderen Dingen zuwenden, etwa während wir medienwirksam erzählen oder erfolgreich die Sitzung leiten. Aus dem Zusammenspiel solcher Verhaltensgewohnheiten mit den passenden Interpretationsmustern ergibt sich die besondere Handlungseffizienz sozialer Gruppen. Das ist die Koordinations- und Orientierungsleistung von Kultur.

Kulturelle
Standards für
vertrauenswür-
diges Verhalten

Schwierig wird es aber, wenn die Interpretationsmuster einer Kultur auf die Verhaltensgewohnheiten einer anderen Kultur treffen. Dann kann es passieren, dass ein Manager durch seine kulturellen Kontaktlinsen ganz klare Anzeichen für fehlende Vertrauenswürdigkeit wahrzunehmen glaubt, während sich der Kollege oder Geschäftspartner völlig klar an die Standards für vertrauenswürdiges Verhalten aus seiner Kultur gehalten hat.

So kann beispielsweise das Kommunikationsverhalten des deutschen Verhandlungsleiters (*direkt kommunizierte Ablehnung eines nicht-akzeptablen Vorschlags*) durch die kulturellen Kontaktlinsen des chinesischen Delegationschefs als klares Signal für fehlende Vertrauenswürdigkeit erscheinen (*Welch respektlose Unhöflichkeit – der nimmt*

uns überhaupt nicht ernst!). Und das, obwohl der Deutsche unbewusst und ganz selbstverständlich nicht anders kommuniziert, als er das sonst auch sehr erfolgreich tut: nämlich gemäß dem ihm aus deutschen Verhandlungskontexten vertrauten Kommunikations- und Verhandlungsstil (*ehrlich kommunizieren, was nicht geht*).

Wir werden in diesem Buch anhand sehr viel ausführlicherer Beispiele aus dem Managementalltag zeigen, wie solche wechselseitigen Fehlinterpretationen zustande kommen und an welchen Punkten es im interkulturellen Management dadurch zu Fehleinschätzungen der Vertrauenswürdigkeit kommen kann. An dieser Stelle geht uns um den Grund, warum der Chinese ganz leicht übersieht, dass ihm hier eine kulturelle Fehlinterpretation unterläuft: Es ist am einfachsten und am angenehmsten, das Verhalten auf die gewohnte Weise zu interpretieren, ohne darüber nachzudenken. Weder verzichten wir gerne auf die Schnelligkeit und Effizienz unserer gewohnten Interpretationsmuster, noch mögen wir unklare Situationen. Denn innezuhalten und zu erwägen, dass der deutsche Verhandlungspartner gemäß den Kommunikationsstandards *seiner Kultur* ja vielleicht gar keine respektlose Unhöflichkeit begangen hat, würde für den Chinesen die Frage aufwerfen, was das denn dann für ein seltsamer Kommentar gewesen ist. Das Verhalten des anderen würde plötzlich zu einem schwer interpretierbaren Rätsel – und der Manager müsste sich plötzlich neben seiner eigentlichen Aufgabe – der Verhandlung – auch noch darum kümmern, dieses Rätsel zu lösen.

Wohlgemerkt: Diese Prozesse laufen unbewusst ab. Doch hilft es, sich klar zu machen, dass wir eine starke Tendenz haben, jegliches unklare oder rätselhafte Verhalten unserer Mitmenschen ganz schnell mithilfe unserer gewohnten Interpretationsraster aufzulösen – so dass es uns gar nicht erst rätselhaft erscheinen muss. Denn wenn wir es nicht schaffen, andere sehr schnell zu interpretieren und in ihrem Verhalten einen Sinn zu erkennen, dann steht unser allumfassendes Grundvertrauen in die Zusammenarbeit mit anderen in Frage, das uns im beruflichen Alltag handlungsfähig macht. Wir müssten uns eingestehen, dass wir den anderen nicht einschätzen können – und das macht unsicher. Bei der Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit geht der Schluss vom Verhalten des anderen zur Einschätzung ‘eher vertrauenswürdig’ oder ‘eher nicht vertrauenswürdig’ so schnell, dass sich kaum jemand bewusst macht, dass wir hier überhaupt interpretieren und nicht die Vertrauenswürdigkeit des anderen direkt wahrnehmen.

Die kulturellen Kontaktlinsen bzw. die Interpretationsmuster einer bestimmten Kultur (z.B. *direkte Ablehnung ist respektlos und ein klares Signal gegen Vertrauenswürdigkeit*) treffen auf die Verhaltensgewohnheiten einer anderen Kultur (*ein direkter Kommunikationsstil bei notwendigen Ablehnungen ist ein Gebot der Ehrlichkeit*). Was macht dies zu

Die Falle schnappt zu: Man verallgemeinert Vertrauenseinschätzungen

einer 'kulturellen Vertrauensfalle'? Solch kleine kulturelle Fehlinterpretationen, die uns zu unrecht den Eindruck vermitteln, wir könnten einem anderen nicht vertrauen, können aus einem einfachen Grund große Wirkung haben: Wir alle haben eine Tendenz, von Eindrücken der Vertrauenswürdigkeit *in ganz speziellen Situationen* auf die allgemeine Vertrauenswürdigkeit unseres Gegenübers zu schließen.

Dazu ist man als Manager häufig gezwungen. Denn in vielen vertrauskritischen Situationen weiß man nicht, ob man dem anderen *in dieser Situation* vertrauen kann. Dennoch muss man handeln. Also versucht man, die Vertrauenswürdigkeit des anderen *in dieser Situation* aus den bisherigen Erfahrungen mit dem anderen *in anderen Situationen* abzuleiten. Wenn wir etwa überlegen, ob wir einen neuen Kollegen in einen vertraulichen Vorgang einbeziehen können, dann haben wir vielleicht noch keine Erfahrungen mit ihm gemacht, die uns einschätzen lassen, ob er kritische Informationen konsequent für sich behalten kann. Allerdings wissen wir vielleicht, dass er bislang alle seine Zusagen stets strikt eingehalten hat. Eigentlich können wir die Vertrauenswürdigkeit des neuen Kollegen in der fraglichen Hinsicht (vertraulicher Umgang mit Informationen) also gar nicht einschätzen. Aber wir müssen entscheiden: den Kollegen einbeziehen oder nicht? Also greifen wir auf unsere früheren Erfahrungen und Vertrauenseinschätzungen zurück: Er hat stets seine Zusagen eingehalten, er wird auch mit dieser Information vertraulich umgehen. Wir verallgemeinern unsere Vertrauenseinschätzung. Jeder hat zwar seine eigene persönliche Theorie darüber, welche Vertrauensfaktoren wichtig sind und solche Schlüsse rechtfertigen. Aber Vertrauenseinschätzungen verallgemeinern, das tun wir alle.

Wenn unsere kulturellen Kontaktlinsen uns fälschlicherweise glauben lassen, wir hätten ein Indiz dafür, dass wir einem anderen nicht vertrauen können, und wenn dann unsere psychologische Veranlagung zur Verallgemeinerung von Vertrauenseinschätzungen den Eindruck so verstärkt, dass wir misstrauisch werden – dann ist die kulturelle Vertrauensfalle zugeschnappt. Die Generalisierung eines ersten Eindrucks, man könne einem anderen nicht vertrauen, kann dazu führen, dass Projekte nicht zustande kommen oder Geschäftsbeziehungen abgebrochen werden.

Wir brauchen ein
Handwerkszeug,
um Vertrauens-
fallen zu
vermeiden

Wenn aber kulturelle Unterschiede internationalen Managern solche Vertrauensfallen stellen, dann wäre ein 'Handwerkszeug' von Nutzen, das uns solche Prozesse verstehen und aktiv vermeiden lässt. Damit könnten wir Auslandsentsendungen, internationalen Fusionen und Übernahmen oder auch multinationalen Großprojekten einen Teil ihrer Schwierigkeiten nehmen. Denn wir wüssten, wie wir das 'soziale Schmiermittel' Vertrauen aktiv stärken könnten, anstatt es leichtfertig zu verspielen. Wir müssten dazu die Natur kultureller Vertrau-

ensfallen verstehen und wirksame Strategien entwickeln, wie wir uns aus solchen Fallen befreien bzw. sie von vornherein vermeiden können. Darum geht es in unserem Buch.

1.4 Übersicht der Kapitel

In Teil I liefern wir zunächst das grundlegende theoretische ‘Handwerkszeug’ für ein Verständnis der Vertrauensentwicklung im Management und des Einflusses kultureller Unterschiedlichkeit auf die Vertrauensentwicklung. Nach einer Klärung der allgemeinen Bedeutung von Vertrauen im Management (2.) fassen wir die wichtigsten einschlägigen Forschungsergebnisse zusammen: Wie entscheiden Manager, ob sie einen Kollegen oder Geschäftspartner für vertrauenswürdig halten? Auf welche Aspekte achten sie dabei? (3.) Anschließend beschreiben wir die Entstehung und die Konsequenzen von Vertrauensfällen (4.). Abschließend erläutern wir, wie Kultur und Persönlichkeit uns bei unserem Umgang mit Vertrauen beeinflussen und warum wir in *kulturelle* Vertrauensfällen geraten können (5.).

In Teil II stellen wir dann die 20 wichtigsten kulturellen Vertrauensfällen dar. Dabei folgen wir dem Prinzip *Lernen durch authentische Beispiele*. Nach einer kurzen Einführung (6.) präsentieren wir Vertrauenserlebnisse deutscher Manager aus der Zusammenarbeit mit chinesischen, indischen, japanischen, brasilianischen, argentinischen, mexikanischen, russischen und französischen Kollegen und Geschäftspartnern. Basis hierfür sind unsere Untersuchungen zur Entwicklung von Vertrauen in der Zusammenarbeit deutscher Manager mit Kollegen und Geschäftspartnern aus unterschiedlichen Kulturen (TRIM-Projekt, Trust Relations in Intercultural Management). Die umfassendste Studie im TRIM-Projekt ist Münscher (2011) zur Vertrauensentwicklung in der deutsch-französischen Zusammenarbeit an der Universität Bayreuth. Weitere Forschungsarbeiten entstanden am Lehrstuhl Prof. Dr. Julia Hormuth der ESB Business School der Hochschule Reutlingen (vgl. Anhang 2). Darüber hinaus greifen wir zurück auf umfangreiche Ergebnisse aus der Kulturstandardforschung von Prof. Dr. Alexander Thomas, Universität Regensburg.

Die Darstellung der Vertrauensfällen erfolgt systematisch gegliedert nach den acht wichtigsten vertrauensrelevanten Handlungsfeldern im Management (7.-14.): *Absprachen und Regeln, Führung und Delegation, Informationsmanagement, Aufgaben- und Projektmanagement, Konfliktmanagement, Beziehungsaufbau und -pflege, Umgangsformen und Facework* und schließlich *Fairplay und Kooperativität*. Den Hintergrund der Beispiele erläutern wir etwas genauer in Kapitel 15. Eine Übersicht der Vertrauensfällen und Strategien haben wir in

Teil I:
Vertrauensfällen
verstehen

Teil II:
Beispiele &
Strategien

Tab. 39 ab S. 316 zusammengestellt, und ein genauer Quellennachweis unserer Beispiele findet sich im Anhang 2.

Fazit & Ausblick

Zum Schluss (16.) fassen wir zusammen, wie man kulturelle Vertrauensfallen im internationalen Management erkennt und richten den Fokus auf die Top-3 Vertrauensfallen. Man *kann* in internationalen Managementkontexten Vertrauensfallen umgehen und die Entwicklung von Vertrauen unterstützen. Professionelles interkulturelles 'Relationship Management' bedeutet, respektvoll und authentisch und gleichzeitig kenntnisreich mit vertrauensrelevanten Unterschieden umzugehen. Diese Fähigkeit ist bedeutsam, wenn es darum geht, Geschäftsbeziehungen oder Unternehmen zum Erfolg zu führen. Sie ist jedoch noch wesentlicher, wenn man den Blick über den Bereich der Wirtschaft hinaus auf die drängenden interkulturellen Konfliktlinien in unserer Gesellschaft richtet oder wenn man gar an internationale politische Konflikte denkt. Ein unnötiges Scheitern des Vertrauensaufbaus kann schwerwiegende Konsequenzen haben. Kulturelle Vertrauensfallen zuverlässig zu erkennen und aufzulösen, ist eine Fähigkeit der Zukunft. Die moderne interkulturelle Vertrauensforschung liefert hierfür wertvolle Einsichten. Mit diesem Buch möchten wir diese Erkenntnisse einem breiteren Kreis zugänglich machen.

Die einzelnen Teile des Buchs bauen aufeinander auf, können aber auch unabhängig voneinander gelesen werden. Eine Übersicht, welche Kapitel wir bei bestimmten Interessen empfehlen, findet sich in Tab. 1 'Wer liest welchen Teil des Buchs?' auf der nächsten Seite.

Tab. 1: Wer liest welchen Teil des Buchs?

| Mich interessiert Hintergrundwissen! | |
|--|---|
| <p>THEORIE: Vertrauen und Vertrauensfallen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie läuft der Prozess der Vertrauenseinschätzung ab? ▪ Woran erkennt man, ob jemand vertrauenswürdig ist? ▪ Wie entstehen Vertrauensfallen? <p>THEORIE: Interkulturelle Zusammenarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwiefern prägt uns unsere Kultur, und wie entstehen kulturelle Vertrauensfallen? | <p>Lesen Sie ... Teil I: Kapitel 2-4</p> <p>Für einen gezielten Zugang empfehlen wir 3.3-3.5 zu Vertrauensfaktoren und 4.4-4.5 zu Vertrauensfallen.</p> <p>Lesen Sie ... Teil I: Kapitel 5</p> |
| Mich interessieren Praxisbeispiele! | |
| <p>PRAXIS: Beispiele für kulturelle Vertrauensfallen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In welche Vertrauensfallen kann man im internationalen Management geraten? ▪ Wie erkenne ich diese Fallen, wie kann ich sie vermeiden/auflösen? <p>PRAXIS: Gesamtüberblick der Vertrauensfallen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es einen Überblick der Vertrauensfallen? ▪ Welches sind die Vertrauensfallen, in die <i>speziell ich</i> leicht hinein geraten kann? | <p>Lesen Sie ... Teil II: Kapitel 6ff.</p> <p>Als Grundlage empfehlen wir 4.4 zu Vertrauensfallen, 5.2-5.3 zu Kultur und 5.5 Zusammenfassung Teil I.</p> <p>Lesen Sie ... Kapitel 16</p> <p>Inklusive der Zusammenfassung von Teil I und II</p> |



Teil I

Vertrauensfallen verstehen

2 Vertrauen im Management

2.1 Ohne Vertrauen kein Management

Vertrauen ist nicht nur für international tätige Manager eine Grundkategorie, sondern auch im nationalen Kontext von zentraler Bedeutung – und das gilt genauso für Berufe außerhalb des Managements und für unser Privatleben. Menschen leben und arbeiten mit anderen Menschen zusammen. Mit Vertrauen geht das deutlich besser und ist außerdem deutlich angenehmer. Ohne Vertrauen wird es komplizierter. Man muss sich dann nicht nur stärker auf Kontrollmechanismen verlassen (etwa Verträge) und Handlungsfreiräume einschränken (beispielsweise Informationen zurückhalten). Manches funktioniert schlicht überhaupt nicht mehr. Das kann zum Beispiel die Lösungsfindung im Konfliktfall sein (vgl. Praxisbeispiel 4).

Praxisbeispiel 4: Bosch und Samsung begraben Gemeinschaftsprojekt

Am 18.03.2012 warnte das Handelsblatt:

Bosch-Samsung-Partnerschaft könnte scheitern

Der Autozulieferer Bosch schließt ein Scheitern des Gemeinschaftsunternehmens mit Samsung zum Bau von Batterien nicht aus. In Branchenkreisen werde von *Misstrauen* seitens der Koreaner als Grund für das mögliche Ende von SB Limotive gesprochen. Zudem gebe es unterschiedliche Auffassungen über die künftige Ausrichtung der Firma. 'Wir sind permanent in Gesprächen, wie die Partner künftig zusammen arbeiten wollen', sagte ein Bosch-Sprecher.

Ein knappes halbes Jahr später war es soweit.

Am 05.09.2012 verkündete das Handelsblatt:

Bosch und Samsung begraben Gemeinschaftsprojekt

Der Technologiekonzern Bosch und der südkoreanische Partner Samsung gehen bei ihrer Produktion moderner Batterien für Fahrzeuge *künftig getrennte Wege*. Das Joint Venture SB Limotive werde nach vier Jahren beendet. Die Zellfertigung bleibe bei Samsung, Bosch übernehme das Batteriesystemgeschäft. Beide Konzerne hätten Zugriff auf 3000 Patente aus der Zeit des Joint Venture.

Handelsblatt, 18.03.2012 und 05.09.2012



2.1.1 Ständig vertrauen wir – und können gar nicht anders

Um es etwas drastischer zu formulieren: Ohne Vertrauen funktioniert Management nicht einmal ansatzweise – und genauso wenig unser

Privatleben. Denn unser Leben ist beruflich wie privat so voraussetzungsreich, dass wir unmöglich all das kontrollieren können, wovon wir abhängig sind. Insbesondere können wir unsere Kollegen, Geschäftspartner und Mitmenschen nicht so umfassend kontrollieren, dass wir uns nicht in Abhängigkeiten begeben müssen. Wir tun dies ständig auf unterschiedlichste Weise – ohne darüber nachzudenken, denn wir haben ja Vertrauen. Wir stehen in der S-Bahn dicht vor Menschen, die uns hinterrücks erstechen könnten, und essen zum Mittagstisch Speisen, die vergiftet sein könnten. Wir geben Kollegen oder Geschäftspartnern Informationen, die sie gegen uns oder zumindest zu ihrem eigenen Vorteil verwenden könnten. Wir delegieren kritische Jobs ohne ihre Erledigung minutiös zu kontrollieren – weil wir dem entsprechenden Mitarbeiter vertrauen, gute und fristgemäße Arbeit zu leisten.

Wer nicht
vertraut muss
sich ständig
rundherum
absichern

Der Soziologe Niklas Luhmann (1968: 27ff.) beschrieb daher Vertrauen als einen Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Wir können gar nicht bewusst über die Vielfalt der Möglichkeiten nachdenken, wie unsere Mitmenschen unsere Abhängigkeit von ihnen ausnutzen könnten – geschweige denn könnten wir sie in all diesen Hinsichten kontrollieren. Ohne ein grundsätzliches Vertrauen in andere Menschen, dass diese uns keinen Schaden zufügen wollen, wären wir selbst, unsere Organisationen und unsere Gesellschaft komplett handlungsunfähig. Vertrauen bedeutet hier, dass man gewisse Handlungsoptionen anderer einfach grundsätzlich ausschließt, ohne weiter darüber nachzudenken. Erst so gewinnt man selbst die für Alltag und Beruf nötigen Handlungsmöglichkeiten – die man ohne Vertrauen gar nicht hätte, weil man noch lange damit beschäftigt wäre, sich rundherum abzusichern.

2.1.2 Definieren Sie doch einmal 'Vertrauen'!

Für zwischenmenschliche Grundkategorien wie Vertrauen gehört es fast schon zum guten Ton, eine eigene Definition vorzuschlagen – was jeder dann natürlich ein bisschen anders macht. Dabei ist es im Grunde ganz einfach. Es gibt sehr umfassende und gute Überblicksauswertungen, aus denen recht klar die drei Grundaspekte hervorgehen, die Vertrauen ausmachen: Vertrauen bedeutet, sich von einem anderen abhängig zu machen (1), obwohl das negative Konsequenzen haben könnte (2) – und dennoch dabei zu erwarten, dass die negativen Konsequenzen nicht eintreten (3).³ Doch was heißt das genau?

³ Basis der Meta-Analyse von McKnight & Chervany (1996) sind beispielsweise 60 eigenständige Vorschläge von Vertrauensdefinitionen in wissenschaftlichen Aufsätzen oder Monografien zu Vertrauen sowie zusätzlich die Einträge zu Vertrauen in drei Standardlexika der englischen Sprache.

1. Vertrauensbedingung: Einem anderen zu vertrauen heißt, sich in eine Situation zu begeben, in der die Frage, wie sich bestimmte für uns wichtige Dinge entwickeln, vom anderen abhängt.

Man macht sich abhängig

Betrachten wir ein Beispiel: Herr Schneider ist für einen Kundenworkshop verantwortlich, den er mit Kollegen zusammen organisiert. Er beauftragt Frau Keller, das Catering zu bestellen. Und: Er vertraut ihr, dass sie das tut.

Herr Schneider kann nun nicht sicher wissen, dass Frau Keller das nicht vielleicht doch vergessen wird. Auf Nachfrage müsste er einräumen, dass prinzipiell die Möglichkeit besteht, dass sie es vergisst. Ob das Catering bestellt wird, hängt von Frau Keller ab. Herrn Schneider ist das Catering für die Kunden wichtig, aber durch sein Vertrauen macht er sich hier von Frau Keller abhängig.

Wenn es gar nicht von Frau Keller abhängen würde, dass das Catering bestellt wird, dann könnte man nicht sinnvoll davon sprechen, dass Herr Schneider Frau Keller vertraut, das Catering zu bestellen. Denn vertrauen heißt immer, dass es eine grundsätzliche Unsicherheit gibt, wie sich der andere verhalten wird.

2. Vertrauensbedingung: Man riskiert, dass die Abhängigkeit vom anderen negative Konsequenzen haben kann.

Man riskiert negative Konsequenzen

Wenn ich jemandem vertraue, habe ich eine klare Präferenz, wie der andere sich verhalten sollte. Wenn er sich anders verhielte, wäre das für mich negativ. Dass Frau Keller an die Bestellung des Catering denkt, ist Herrn Schneiders klare Präferenz. Wenn sie nicht daran denken würde, müsste er seine Kunden mittags hungern lassen. Ihr zu vertrauen, stellt also ein Risiko dar (hungrige Kunden in der Mittagspause).

Wenn es für Herrn Schneider keinerlei negative Konsequenzen hätte, wenn das Catering ausbleibt – in Bezug auf ihn selbst, seine Firma, die Kunden etc., dann würde man nicht davon sprechen, dass er Frau Keller ‘vertraut’, das Catering zu bestellen.

3. Vertrauensbedingung: Man erwartet, ohne groß darüber nachzudenken, dass die Sache trotz der Abhängigkeit vom anderen gut ausgeht, also die negativen Konsequenzen nicht eintreten.

Man erwartet, dass alles gut geht

Das ist der dritte Teil der Vertrauensdefinition – den man auch als ihren Kern betrachten könnte: Trotz Abhängigkeit vom anderen und obwohl diese Abhängigkeit für mich negative Konsequenzen haben könnte, gehe ich einfach davon aus, dass der andere in meinem Sinne handelt. Wenn ich vertraue, erwarte ich gerade nicht, dass die negativen Konsequenzen eintreten werden.

‘Herr Schneider vertraut Frau Keller, das Catering zu bestellen’ heißt, dass er davon ausgeht, dass sie das auch tun wird. Er müsste