

Eckart Koch

Interkulturelles Management

Managementkompetenzen
für multikulturelle
Herausforderungen



Interkulturelles Management



In der Lehre immer am Zahn der Zeit zu sein, wird in unserer schnelllebigen Zeit immer mehr zur Herausforderung. Mit unserer neuen fachübergreifenden Reihe *nuggets* präsentieren wir Ihnen die aktuellen Trends, die Forschung, Lehre und Gesellschaft beschäftigen – wissenschaftlich fundiert und kompakt dargestellt. Ein besonderes Augenmerk legt die Reihe auf den didaktischen Anspruch, denn die Bände sind vor allem konzipiert als kleine Bausteine, die Sie für Ihre Lehrveranstaltung ganz unkompliziert einsetzen können. Mit unseren *nuggets* bekommen Sie prägnante und kompakt dargestellte Themen im handlichen Buchformat, verfasst von Expert:innen, die gezielte Information mit fundierter Analyse verbinden und damit aktuelles Wissen vermitteln, ohne den Fokus auf das Wesentliche zu verlieren. Damit sind sie für Lehre und Studium vor allem eines: Gold wert!

So gezielt die Themen in den Bänden bearbeitet werden, so breit ist auch das Fachspektrum, das die *nuggets* abdecken: von den Wirtschaftswissenschaften über die Geisteswissenschaften und die Naturwissenschaften bis hin zur Sozialwissenschaft – Leser:innen aller Fachbereiche können in dieser Reihe fündig werden.

Prof. Dr. Eckart Koch lehrt Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Interkulturelles Management an der Hochschule München und ist als Berater und Gutachter für Entwicklungsprojekte in Asien und Afrika tätig.

Eckart Koch

Interkulturelles Management

Managementkompetenzen für multikulturelle
Herausforderungen



Umschlagabbildung: © acilo · iStockphoto

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

DOI: <https://doi.org/10.24053/9783381118021>

© UVK Verlag 2024

- Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

CPI books GmbH, Leck

ISSN 2941-2730

ISBN 978-3-381-11801-4 (Print)

ISBN 978-3-381-11802-1 (ePDF)

ISBN 978-3-381-11803-8 (ePub)



Inhalt

Vorbemerkungen und Hinweise	7
Teil I: Interkulturelles Management – Grundlagen	11
1 Allgemeines Management	13
1.1 Managementdefinitionen	13
1.2 Managementdimensionen	16
1.3 Kontextbezogenes Management	23
2 Internationales und interkulturelles Management	27
2.1 Internationales Management	27
2.2 Kultur und Management	29
2.3 Interkulturelle Managementsituationen	35
2.4 Managementdimensionen: Managementfelder – Managementprozesse – Führung	40
3 Der Erwerb individueller interkultureller Managementkompetenz – Das Vier-Stufen-Prozessmodell	51
3.1 Basiskompetenzen (Haben)	54
3.2 (Inter-)Kulturelles Wissen (Kennen)	58
3.3 Interkulturelle Handlungskompetenzen (Können)	61
3.4 Interkulturelle Managementkompetenz (Sein)	65
Teil II: Der Beziehungsorientierte Managementstil (BMS) – Kulturübergreifendes interkulturelles Management	69
4 Einführung in den Beziehungsorientierten Managementstil (BMS)	71

5	Gibt es eine „Süd-Gruppe“?	79
5.1	Ähnlichkeiten der Ausprägungen von Kulturdimensionen	79
5.2	World Values Survey	85
6	Kulturdimensionen und Beziehungsorientierter Managementstil (BMS)	89
6.1	Hohe Kontextbedeutung	89
6.2	Große Machtdistanz	93
6.3	Starke Unsicherheitsvermeidung	95
6.4	Polychronie	99
7	Die Managementgrundsätze des BMS im Überblick	103
7.1	Tabellarische Zusammenfassung	103
7.2	Schritte zur Umsetzung des BMS	106
7.3	Einige Hinweise zum Schluss	109
	Literaturverzeichnis	111
	Register	117
	Abbildungsverzeichnis	118

Vorbemerkungen und Hinweise

Die Globalisierung zwingt weltweit agierende Unternehmen und Organisationen sowie vor allem ihre Repräsentanten und Vertreter dazu, sich mit den Besonderheiten anderer Länder und Kulturen aktiv auseinanderzusetzen: Die Kenntnis und Berücksichtigung kultureller und interkultureller Aspekte und Besonderheiten ist zu einem an Bedeutung immer weiter zunehmenden Erfolgsfaktor geworden – sowohl für grenzüberschreitende Tätigkeiten als auch für den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen im eigenen Land.

Auch wenn sich erste Anfänge der Beschäftigung mit *interkulturellem Management* bis Mitte der 1960er Jahre zurückverfolgen lassen,¹ so begann dieses Thema doch erst mit dem Beginn der (neuen) Globalisierung für die Wissenschaft interessant zu werden. Seit Ende der 1980er Jahre wird diese Thematik daher auch im deutschsprachigen Raum diskutiert, allerdings eher unternehmensintern und mit einem deutlichem Schwerpunkt auf Trainingsaspekten.² Damit sollte eigentlich eine gewisse Übereinstimmung in Bezug auf Begriffe und Definitionen bestehen. Tatsächlich zeigt sich jedoch, dass sowohl in der Theorie als auch in der Praxis zufrieden stellende Definitionen fehlen und Abgrenzungen zu verwandten Themen zum Teil noch unscharf bleiben.³

Befragt man Unternehmen und Personen, die sich im internationalen Bereich bewegen, so betonen diese, dass interkulturelles Management und interkulturelle Kompetenzen wichtig und notwendig seien, vor allem auch, weil deren Nichtvorhandensein schnell zu hohen Verlusten führen kann. Für eine systematische Auseinandersetzung mit dieser Thematik fehlen dann jedoch entweder geeignete Instrumente oder eine realistische Einschätzung der Erfolgs- und Misserfolgspotenziale. Daher wird meist auch nur auf interkulturelle (Kurz)Trainings verwiesen, deren Ziele häufig unscharf bleiben und die sich zudem vielfach auf simple "Dos and Don'ts" beschränken.

1 Nach Early und Singh (1995), S. 328, markieren die 1966 publizierten Studien zu *managerial values* von Haire, Ghiselli und Porter den Beginn der Beschäftigung mit Interkulturellem Management.

2 vgl. Reinecke (2001), S. 5

3 vgl. stellvertretend zur Kritik an der Forschung zum interkulturellen Management im Allgemeinen Holzmüller (2009) und zum interkulturellen Personalmanagement Festing (2009), insbes. S. 532ff

In der Fachliteratur werden interkulturelle Management-Themen eher problembezogen, meist unter den Aspekten: kommunizieren, verhandeln und Konflikte lösen behandelt. Auch wenn diese (Teil-)Aspekte wichtig sind, so wird durch sie nicht der Anspruch an eine ganzheitliche Herangehensweise eingelöst.⁴ Wirkungsvolles interkulturelles Management umfasst einen erheblich größeren Bereich: Hier geht es um einen effektiven, ziel führenden interkulturellen Umgang des Managers⁵ mit Mitarbeitern und Vorgesetzten, Kunden und Lieferanten, Partnern und Entscheidungsträgern, sowohl in fremden Kulturen unter sehr unterschiedlichen Bedingungen und Zielsetzungen als auch im eigenen Land mit Vertretern anderer Kulturen. In allen Fällen sollte der interkulturell agierende Manager bestrebt sein, die Beteiligten mit kulturell adäquaten und akzeptierten Verhaltensweisen und Methoden dazu zu veranlassen, die intendierten Ziele und Ergebnisse zu erreichen bzw. sinnvolle Kompromisse auszuhandeln.

In diesem Buch werden schwerpunktmäßig zwei Bereiche behandelt: Im *ersten Teil* werden zentrale Begriffe geklärt, Instrumente zur Analyse von interkulturellen Situationen bereitgestellt und Vorschläge zur Systematisierung und Strukturierung gemacht, um eine bessere Zu- und Einordnung von interkulturellen Managementansätzen zu ermöglichen. Anschließend wird überlegt, welche Managementkompetenzen hierfür notwendig sind und in welcher Form diese erworben werden können. Das *Vier-Stufen-Prozessmodell* stellt hierfür einen pragmatischen Rahmen dar und kann sowohl als individuelles als auch als institutionelles Entwicklungsmodell genutzt werden.

Im *zweiten Teil* wird der *Beziehungsorientierte Managementstil* vorgestellt. Dieser pragmatische interkulturelle Managementansatz ist der Versuch kulturelle Handlungserwartungen und managementrelevante Antworten und Verhaltensweisen zu formulieren, die bei Interaktionen mit Angehörigen von Ländern der *Süd-Gruppe* und vor allem kulturübergreifend in *multikulturellen Situationen* erfolgreich angewendet werden können. Dieser leicht erlernbare und nicht nationalkulturell ausgerichtete Managementstil geht weit über stereotypisierende kulturspezifische *Dos und Don'ts* hinaus.

4 vgl. zu den vielfältigen, aber häufig methodisch-inhaltlich noch unzureichenden Forschungsansätzen zu dieser Thematik die umfangreiche Analyse von Holzmüller (2009), insbesondere S. 256f.

5 In diesem Buch wird überwiegend die männliche Form bei Berufs- und sonstigen Personenbezeichnungen verwendet. Dies geschieht ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind hiermit immer alle Geschlechter gemeint.

Dabei geht es keineswegs um das starre Befolgen festgelegter Regeln. Vielmehr können die Managementgrundsätze des *Beziehungsorientierten Managementstils* – unter Berücksichtigung der kulturellen Bedingungen und der eigenen Voraussetzungen – selektiv, flexibel und situationsangepasst in vielen interkulturellen Begegnungen eingesetzt werden.

Der Autor freut sich über eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit diesem Text – Anmerkungen, Hinweise und Vorschläge sind jederzeit willkommen (koch@hm.edu; <https://eckart-koch.de>).

München, im Frühjahr 2024

Eckart Koch

Teil I

Interkulturelles Management - Grundlagen