

Gerhard Fink, Claudia Feichtinger*

Der interdisziplinäre Projektrahmen: „Kultur und Management — Management und Kultur“ an der Wirtschaftsuniversität Wien

Projektorganisation und ausgewählte Forschungsergebnisse

Abstract/deutsch

Im Rahmen des interdisziplinären Millenniumsprojekts „Kultur und Management — Management und Kultur“ werden an der Wirtschaftsuniversität Wien (Forschungsinstitut für Europafragen IEF und Zentrum für Auslandsstudien ZAS) interkulturelle Probleme behandelt, die sich im internationalen Studentenaustausch und Management stellen. Auf der Grundlage des Kulturstandardkonzepts (A. Thomas) wurden in einer Reihe von Projekten bilaterale Kulturvergleiche angestellt. Flankiert wurden diese Projekte durch international besetzte Workshops. Sich aus dem Millenniumsprojekt ergebende weiterführende Aktivitäten sind u.a. die Gründung der International Association of Cross Cultural Competence and Management mit Sitz an der WU Wien (Zentrum für Auslandsstudien ZAS), die Herausgabe des Journal for Cross-Cultural Competence and Management sowie die Konferenzserie Cultural Standards in Business and Society in the European Union (TMR Programm der EU). Ergebnis des Millenniumsprojekts ist u.a. die Theorie des kollektiven Kulturschocks, die ein Erklärungsmodell für den kulturellen Wandel in den postkommunistischen Ländern liefert.

Abstract/english

The millennium project “Culture and Management — Management and Culture” at the Wirtschaftsuniversität Wien (Forschungsinstitut für Europafragen IEF and Zentrum für Auslandsstudien ZAS) deals with intercultural problems in the international student exchange and management. Based on the concept of cultural standards (A. Thomas) a series of bilateral cultural comparisons have been conducted. These projects have been complemented by a number of international workshops. Further activities emanating from the millennium project are eg. the foundation of the International Association of Cross-Cultural Competence and Management co-ordinated by the

* Univ.-Prof. Dr. Gerhard Fink ist Professor für Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung der Europäischen Integration am Institut für Europafragen. Dr. Claudia Feichtinger ist Assistentin am Institut.

WU Wien (Zentrum für Auslandsstudien ZAS), the edition of the Journal of Cross-Cultural Competence and Management and the conference series Cultural Standards in Business and Society in the European Union (within the TMR programm of the EU). One of the results of the millennium project is the theory of collective culture shock that explains the ongoing cultural changes in post-communist societies.

1. Ausgangslage

Im Zentrum der Bemühungen der WU um Internationalisierung in Lehre und Forschung steht der internationale Studentenaustausch, der mittlerweile mit über 60 Partneruniversitäten weltweit abgewickelt wird. Mit spezifischen Studienprogrammen (CEMS- Community of European Management Schools, JOSZEF – Junge ost- und mitteleuropäische Studenten als zukünftige, erfolgreiche Führungskräfte), die zusätzlich zum Kernstudium an der WU angeboten werden und das Studium an einer ausländischen Universität wie auch internationale Firmenpraktika im Ausland vorsehen, wird der Internationalisierungsgrad in der Studentenschaft gesteigert.

Die an die Partneruniversitäten entsandten Studenten fungieren als Vertreter der WU und stellen Schnittstellen zu anderen Ausbildungssystemen und Kulturen dar. In diesem Bewußtsein begann man sich Anfang der 90er Jahre verstärkt mit der Frage der Vorbereitung der Austauschstudenten auf ihr Auslandsstudium auseinanderzusetzen. Die Überlegungen gingen vor allem vom Zentrum für Auslandsstudien an der WU Wien aus, das u.a. mit der Abwicklung des Studentenaustausches befaßt ist. Als Ziel einer interkulturellen Vorbereitung (in Form eines interkulturellen Trainings) können die Erhöhung der sogenannten cultural awareness (der Möglichkeit des Erkennens, daß interpersonale Probleme unter Umständen in kulturellen Unterschieden begründet sind) und die Milderung des Kulturschocks als psychologische Folge der Konfrontation mit einer anderen Kultur definiert werden. Eine verbesserte Vorbereitung soll in erster Linie dem einzelnen Studenten Nutzen bringen und ihm/ihr helfen, sein/ihr Auslandssemester oder -jahr besser zu gestalten und effektiver zu studieren, was auch mittelbar dem Ruf der WU zuträglich ist.

Seit 1993 wird daher vom Zentrum für Auslandsstudien (ZAS) ein interkulturelles Training für sogenannte Incoming- (also von Partneruniversitäten entsandten) und Outgoing-Studenten angeboten.

Im internationalen Management hat man mit ähnlichen Problemen interkultureller Natur zu kämpfen wie im internationalen Studentenaustausch. Eine Vielzahl von Studien belegen die hohe Rate der sogenannten „fehlgeschlagenenen“ (weil verfrüht abgebrochenen) Auslandseinsätze (Tung etc.). Begründet sind diese allem Anschein nach in kulturellen Faktoren, die das Leben und Arbeiten im Ausland schwierig oder nach einiger Zeit unmöglich gestalten. Gewissen Nationalitäten wird in spezifischen Relationen eine graduelle Überlegenheit zuerkannt, so gelten beispielsweise Österreicher als „ostkompetent“. Was die Frage nach kulturellen Gemeinsamkeiten regionaler Gruppierungen, oder gar regionaler Identität (Mitteleuropäische Identität, europäische Identität) aufwirft. Die ähnlich gelagerte Problematik auf Studenten- und Managementebene führte zu einer Zusammenarbeit zwischen dem Zentrum für Auslandsstudien (Schapour Zafarpour) und dem Forschungsinstitut für Europafragen (Gerhard Fink).

Um die Auseinandersetzung mit interkulturellen Fragestellungen voranzutreiben und das interkulturelle Trainingsangebot an der WU zu verbessern, wurde unter Beiziehung weiterer Partner (Gesellschaft für Ostkooperation und Institut für den Donauraum und Mitteleuropa) im Rahmen des Millenniumsprojekts „Grenzenloses Österreich“ ein Projekt mit dem Titel „Kultur und Management – Management und Kultur“ beantragt und durchgeführt.

Weitere mit dem Projekt verfolgte Ziele waren die Schaffung eines europäischen Netzwerks kooperationswilliger Partner im Bereich interkultureller Forschung im Geschäftsleben, von Möglichkeiten der Publikation interkultureller Studien in deutscher Sprache, die bisher im deutschen Sprachraum nur mangelhaft gegeben war, sowie die Initiierung und Abwicklung konkreter Forschungsprojekte.

2. Der methodische Ansatz

Die am weitesten rezipierten und umfangreichsten interkulturellen Studien wurden von Geert Hofstede angestellt. Hofstede kommt anhand der Analyse von quasi quantitativen Daten (Fragebögen zur Arbeitszufriedenheit) eines multinationalen Unternehmens auf zunächst vier Kulturdimensionen (Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität, Individualismus), mit denen er Kulturen beschreibt. Da insbesondere asiatische Kulturen damit nicht erfasst werden konnten, mußte er später noch eine fünfte Dimension ergänzen.

Der Vorteil des Ansatzes von Hofstede liegt in seiner Einfachheit und breiten Anwendbarkeit. Er liefert auf komplizierte Fragen eine einfache Antwort, die eine erste Orientierung gibt und zur Schaffung von „cultural awareness“ beiträgt. In der direkten Auseinandersetzung mit einzelnen Kulturen stellt sich jedoch sehr rasch ein erheblicher Erklärungsbedarf ein, der auf methodische und methodologische Schwächen zurückzuführen ist.

Ein Beispiel dieses Interpretationsbedarfs ist die von Hofstede für Österreich erhobene geringste Machtdistanz aller untersuchten Länder. Erläuterbar wird die Machtdistanz in Österreich erst durch eine differenzierte Betrachtung anhand von qualitativen Analysen (Feichtinger 1997): in Österreich kann man von geringer emotionaler Machtdistanz sprechen, auch wenn es um die Gestaltung von beruflichen Beziehungen geht. Hofstede setzt jedoch geringe Machtdistanz mit flachen Strukturen und niedrigen Hierarchien gleich. Dies steht im Widerspruch zur bekannten Titelsucht und oft rigiden hierarchischen Strukturen, die in Österreich beobachtet werden. Somit stellt sich die Frage, was und wie von Hofstede gemessen wurde und wie weit die Ergebnisse zum Verständnis anderer Kulturen und zu spezifischen Verhaltensanpassungen beitragen können.

Die Anwendung der aus den USA stammenden Methode der sogenannten Critical Incidents, bei denen interkulturelle Interaktionssituationen erhoben werden, erschien erfolgversprechender. Im Rahmen des von Alexander Thomas entwickelten Kulturstandardkonzepts wird diese Methode aufgegriffen. „Unter Kulturstandards werden alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden.“ (Thomas 1996, 112).

Das Kulturstandardkonzept versucht, die methodologischen Schwächen der universell ausgerichteten Kulturdimensionen zu vermeiden und Kulturen differenzierter, nicht nur anhand einiger weniger Dimensionen zu erfassen. Forschungen zu Kulturdimensionen (z.B.: Hofstede, 1984, Trompenaars, 1993, Hall, Hall, 1990) können ergänzend eingesetzt werden.

Thomas stellt dabei jeweils bilaterale Kulturvergleiche an, das heißt es werden jeweils nur zwei Kulturen untersucht. In der Auswertung narrativer Interviews mit Vertretern beider Kulturen werden kritische Interaktionssituationen gesammelt und durch verschiedene Rückkopplungsschritte nach ihrem „kulturellen“ Gehalt bewertet. Die kritischen Interaktionssituationen können auf individuelle Faktoren, sachbezogene Interessensgegensätze, sprachliche Besonderheiten (Rathmayr, Kappel, Diehl-Zelonkina 1994) oder auf kulturelle Faktoren zurückgeführt werden. In einem mehrstufigen Rückkoppelungsverfahren können Bündel von ähnlichen kritischen Interaktionssituationen nach ihrem „kulturellen“ Gehalt bewertet werden. Eine abschließende Validierung erfolgt unter Rückgriff auf kulturhistorische und kulturphilosophische Quellen.

Der Nachteil dieser Methode liegt in der Komplexität der Ergebnisse, die im Gegensatz zur Methode Hofstede's keine einfachen Antworten zuläßt. Die Vorteile liegen in der genaueren Erfassung und Beschreibung von Kulturen (bis zu zehn Kulturstandards) und in der besseren Möglichkeit der Ableitung von Handlungsempfehlungen (aufgrund der erhobenen Interaktionssituationen). Die auf unterschiedlichen Kulturstandards basierenden Interaktionssituationen werden daher erfolgreich im Training und in der Ausbildung von Managern eingesetzt. (Vgl. dazu den China Business Culture Assmilator, Schenk, Thomas 1996 und das interkulturelle Orientierungstraining für die USA, Müller, Thomas 1991, sowie die sozialismusspezifischen Kulturstandards im deutsch-deutschen Vergleich, Rieger 1992).

Die Ergebnisse sind zeitpunktbezogen und bedürfen daher einer wiederkehrenden Überprüfung. Die methodischen und methodologischen Probleme sind ebenfalls nicht unerheblich. Es werden hohe Anforderungen an InterviewerInnen, InterpretInnen, KulturspezialistInnen gestellt. Es besteht die Gefahr, alles, was man nicht weiß, als „kulturell“ zu interpretieren. Dieser Ansatz könnte dann zur Bildung und Verfestigung neuer Stereotypen führen, was im Gegensatz zum Forschungsziel stehen würde.

3. Projektorganisation

Das Interesse des Wissenschaftsministeriums als Finanzierer des Forschungsschwerpunktes „Grenzenloses Österreich“ bestand in einem Beitrag zur Positionierung Österreichs in der europäischen Kultur aus Anlaß der Feiern „1000 Jahre Österreich“. Diesem Interesse konnte durch ein spezifisches Design leicht gedient werden: eine Kombination einer Serie von kleinen Workshops und Konferenzen mit einer Serie von abgegrenzten Forschungsprojekten.

Infolge des Mangels an empirischen Untersuchungen über Kulturstandards in Europa war es notwendig, ein internationales Netzwerk von interessierten WissenschaftlerInnen aufzubauen, die wissenschaftlichen Ansprüche im Netzwerk zu harmonisieren und die fachlichen Horizonte aller Beteiligten durch interdisziplinäre Konfrontation zu erweitern. Mit 200 WissenschaftlerInnen aus 25 Ländern und 15 Fachdisziplinen wurde

der höchste Grad an Internationalisierung und Interdisziplinarität im Rahmen des Millenniumsprojektes „Grenzenloses Österreich“ erreicht. Da ein Großteil der interessierten Personen an mehreren der 10 Workshops teilnehmen konnte, wurde Vertrauen aufgebaut und es kam zu einer Annäherung wissenschaftlicher Ansprüche bei gleichzeitiger Offenheit gegenüber neuen TeilnehmerInnen und anderen Fachdisziplinen.

Parallel dazu wurde eine Reihe kleiner Forschungsprojekte initiiert, wobei bewußt Österreich als Zentrum gewählt wurde. Zwischenergebnisse wurden regelmäßig in den internationalen Workshops diskutiert. Bisher liegen Ergebnisse aus dem Vergleich Österreich – Deutschland und Österreich – Deutschland – Tschechische Republik vor. Kontrastiert werden diese Ergebnisse anhand des Kulturstandardvergleichs Österreich – USA durch den eine stärkere Polarisierung westlicher Werte zum Ausdruck kommt. Eine mittlerweile abgeschlossene Dissertation hatte eine theoretische Weiterentwicklung des Kulturstandardskonzeptes, einen Vergleich USA-Österreich, sowie die Überprüfung der Übertragbarkeit von Ergebnissen zu Deutschland-USA für Österreich zum Inhalt. Diese Arbeit lieferte einen ersten Versuch zur Quasi-Quantifizierung der Intensität kritischer Interaktionssituationen. Eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes scheint in zwei Richtungen vielversprechend. 1. Bei verbesserter Meßtechnik wäre es möglich, die Streuungsbreite eines Kulturstandards zu messen, was gegen die Gefahr der Stereotypenbildung wirken könnte. 2. Gelingt es gleichzeitig mit den Kulturstandards entsprechende individuelle Wertprofile einzelner Personen zu messen, dann könnten Verfahren entwickelt werden, die die Fehlerwahrscheinlichkeit bei Auslandsentsendungen verringern.

Weitere in den Projektarbeiten angestellte Überlegungen beziehen sich auf die Möglichkeiten indirekter Kulturvergleiche auf Basis der Kulturstandards: Kann man durch einen Vergleich von Kultur A und B und durch einen weiteren Vergleich von Kultur A und C auf das Verhältnis und den Vergleich von Kultur B und C schließen (Vgl. Brück 1997)?

Die für die Förderung von Forschungsvorhaben eingesetzten Beträge stellten „seed money“ dar und stimulierten Netzwerkpartner ebenfalls Förderungen zu beantragen.

Initiiert wurden bilaterale Vergleiche der folgenden nationalen Kulturen:

- Österreich – Slowakische Republik,
- Österreich – Ungarn,
- Österreich – Slowenien,
- Österreich – Italien und
- Österreich – Schweiz.

Durch die Bildung eines „Hub and Spokes“-Systems (jeweils im Zentrum – hub – steht ein wichtiger Projektpartner, der von seinem Land aus bilaterale Kulturstandardvergleich durchführen läßt) soll die Basis der Kulturstandardforschung durch eine Serie international angelegter Forschungsprojekte verbreitert werden.

Das im Dezember 1997 abgeschlossene Millenniumsprojekt bildet die Basis für weitere Aktivitäten, wie die erfolgreiche Beantragung einer Serie von Eurokonferenzen im Rahmen des TMR-Programmes der Europäischen Kommission unter dem Titel „Cultural standards in business and society in the European Union“ und die Gründung der International Association of Cross-Cultural Competence and Management (IACCM), die vom Zentrum für Auslandsstudien der WU Wien koordiniert wird. Präsident der IACCM ist Prof. Fink (IEF), Generalsekretär Dr. Zafarpour (ZAS). Nigel Holden,

Professor für Cross-Cultural Management an der Copenhagen Business School (CBS), ist Vorsitzender des „International Board“. Er ist ein „Vertrauter“ der WU, nicht nur durch sein Mitwirken an diversen Veranstaltungen des Millenniumsprojekts, sondern auch durch seine mehrjährige Lehrtätigkeit im Rahmen des Sommerhochschulkurses der WU.

Die vom Institut für den Donauraum und Mitteleuropa organisierten sechs TMR-Workshops (1997 – 1999) stehen primär jungen WissenschaftlerInnen (unter 35 Jahre) offen und bieten insbesondere DissertantInnen/HabilitantInnen aus ganz Europa (Ost und West) die Möglichkeit, Zwischenergebnisse ihrer Arbeiten mit Mitgliedern des wissenschaftlichen Beirates der IACCM zu diskutieren.

Beiträge zu den Workshops des Projekts wurden in einer Serie von Arbeitspapieren zu „Kultur & Management“ von der Gesellschaft für Ostkooperation herausgegeben (wissenschaftliche Leitung Prof. Fink, Redaktion Dr. Feichtinger, bis 1998 sind 10 Hefte erschienen). In Hinkunft werden die besten Papiere in einem neu geschaffenen „reviewed“ Journal of Cross-Cultural Competence and Management der IACCM (voraussichtlicher Veröffentlichungstermin der ersten Nummer: Herbst 1998) veröffentlicht. Der Board der IACCM fungiert gleichzeitig als internationales Herausgeberkomitee, das zur Publikation eingereichte Beiträge begutachtet.

4. Die Theorie des kollektiven Kulturschocks¹

Für die Probleme der interkulturellen Kommunikation im Ost-West-Management gibt es mehrere mögliche Ursachen: historisch-nationalkulturelle Einflüsse, der Einfluß der kommunistischen Wirtschaftsführung, und in neuerer Zeit zunehmend spürbar die Folge des politischen und wirtschaftlichen Transformationsprozesses. Der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft führt zu neuen Interessenskonstellationen, welche die Werte in der Gesellschaft verändern.

Analysen von Forschungsergebnissen zu Kulturstandards (basierend auf bilateralen Kulturvergleichen) in den postkommunistischen Ländern weisen auf gemeinsame Charakteristika der Transformationsgesellschaften hin. Zu finden sind Orientierungslosigkeit, Verwirrung über Autorität, Diffusion (Vermischung von Privatem und Geschäftlichem), Vertrauensverlust und schwankendes Selbstwertgefühl (Rieger 1992, Millar, Wolchik 1994, Melich 1997, Schroll-Machl 1997).

Diese Faktoren haben große Ähnlichkeit mit den Erfahrungen von Personen, die einen Kulturschock erleiden. Auf individueller Ebene wird der Kulturschock als Gefühl der Orientierungslosigkeit und Hilflosigkeit empfunden, das dadurch erzeugt wird, daß neue Werte und Verhaltensweisen nicht in die durch Sozialisation, Akkulturation und bisherige Erfahrungen geschaffenen kognitiven Schemen des Individuums „passen“ (Furnham, Bochner 1986, Torbiörn 1982). Damit einher geht ein Gefühl der Angst und Ambiguität in Bezug auf Verhalten und Selbstbild (schwankendes Selbstwertgefühl). Die anfängliche

¹ Diese Theorie wurde erstmals anlässlich des 1st Annual Meeting der International Association of Cross-Cultural Competence and Management (IACCM), 10. – 12. April 1997, an der Wirtschaftsuniversität Wien sowie anlässlich der EACES (European Association for Comparative Economic Studies)-Konferenz (The second stage of economic transformation in transition economies, Université Paris I, 29. – 30. September 1997) präsentiert. Seither wurden vier Aufsätze veröffentlicht (Feichtinger, Fink 1998a, b, c, d).

Euphorie vor einem Auslandsaufenthalt — weil ein Karrieresprung oder eine neue Herausforderung erwartet werden — weicht auf individueller Ebene einer raschen Ernüchterung, sobald das notwendige Maß an Orientierungsklarheit und angemessenem Verhalten unterschritten wird.

Der Kulturschock wird in den post-kommunistischen Staaten auf kollektiver Ebene erlebt, nicht in dem Sinne, daß ein Kollektiv oder Volk sich physisch in eine andere Kultur begibt, sondern durch eine Überforderung der Menschen durch raschen Wandel des gesellschaftlichen Systems. Der schnelle Wandel der kulturellen Umgebung bietet nicht ausreichende Orientierungen für die Anpassung der kognitiven Schemen der Erfahrungswelt. Die Kulturschocksyndrome der postkommunistischen Gesellschaften ähneln jenen auf individueller Ebene. Verhaltensmuster sind nach obsoleten Werten ausgerichtet, neue Werte wurden noch nicht internalisiert.

Übersicht 1:

Postkommunistische Kulturstandards Der kollektive Kulturschock?		
1991	1995/1996	1997
sozialismusspezifische Kulturstandards (in der früheren DDR) (Rieger 1992)	soziopsychologische Charakteristika postkommunistischer Länder (Melich 1997)	Tschechische Kulturstandards aus deutscher Sicht: vorläufige Ergebnisse (Schroll-Machl 1997)
- System- und Autoritätskonformität (kommunistisches Erbe)	- Verwirrung über Autorität und Sehnsucht nach einem paternalistischen Staat	
- Privatismus (Privates wird auch am Arbeitsplatz besprochen)	- mangelnde Fähigkeit, private und öffentliche Themen zu artikulieren und zu trennen; politische Apathie (Mißtrauen gegenüber Politik und Politikern)	- Diffusion (Vermischung der privaten und öffentlichen Sphäre)
- rigide Dialektik (es gibt nur „gut oder böse“, kein dazwischen)	- Aufkommen des „Wir — sie (die anderen)“ Syndroms, steigende Intoleranz und Fremdenfeindlichkeit	- wem soll und kann in sozialen Netzwerken vertraut werden?
- Handlungsblockade	- Probleme im Bereich Individual- und Sozialethik und interpersonale Beziehungen (Verweigerung, Schuld, unnatürlicher Zynismus); - unrealistische Erwartungen und die Hingabe an Illusionen - mangelnde Orientierung an der Realität und mentale Gesundheitsprobleme	- schwankendes Selbstwertgefühl (an welchen Maßstäben kann gemessen werden?)

Beim Versuch einer zeilenweisen Interpretation von Übersicht 1 ergeben sich folgende Hypothesen:

1. Von der Autoritätsgläubigkeit zur Sehnsucht nach Paternalismus

In der Analyse der DDR-Kulturstandards 1991 war noch von System- und Autoritätskonformität die Rede. Dies kann eindeutig der kommunistischen Herrschaft zugeordnet werden. Abgelöst wird dieser Kulturstandard von „Verwirrung über Autorität und Sehnsucht nach Paternalismus“.

2. Auf der Suche nach Geborgenheit im öffentlichen Leben

Die Vermischung von privatem und öffentlichem Leben scheint anzuhalten. Ob es sich hier um einen nationalen Kulturstandard handelt, der vom kommunistischen System internalisiert wurde, kann erst nach weiteren Analysen beurteilt werden.

3. Vom klaren Feindbild zum diffusen Feindbild

Die im Kommunismus noch häufig dominante rigide Dialektik, es gibt nur „gut oder böse“, scheint im Verlauf der Transition verschiedene Facetten einzunehmen, wobei die Frage des Vertrauens respektive Mißtrauens zentral ist. Starke Einflüsse ausländischer (marktwirtschaftlicher) Kulturen werden als Belastung empfunden, da sie die Orientierungslosigkeit im raschen Kulturwandel verstärken. Gleichzeitig gibt es ökonomisch begründete Interessen, die gegen oder für das Ausland sprechen können. So lange es um die Umverteilung des Staatsvermögens geht (Privatisierung) sprechen kurzfristige Interessen gegen die „Verschleuderung des Volksvermögens an ausländische Glücksritter, Spekulanten etc.“ Die Erfahrung, daß erhebliche Produktivitätssteigerungen mit Hilfe ausländischer Unternehmen viel leichter und rascher erfolgen können, führt notgedrungen zu einer Aufweichung der fremdenfeindlichen Positionen und zu einer Überprüfung des „wir-sie“-Syndroms. Es scheint die Frage in den Vordergrund zu rücken: „Wem kann man noch trauen?“

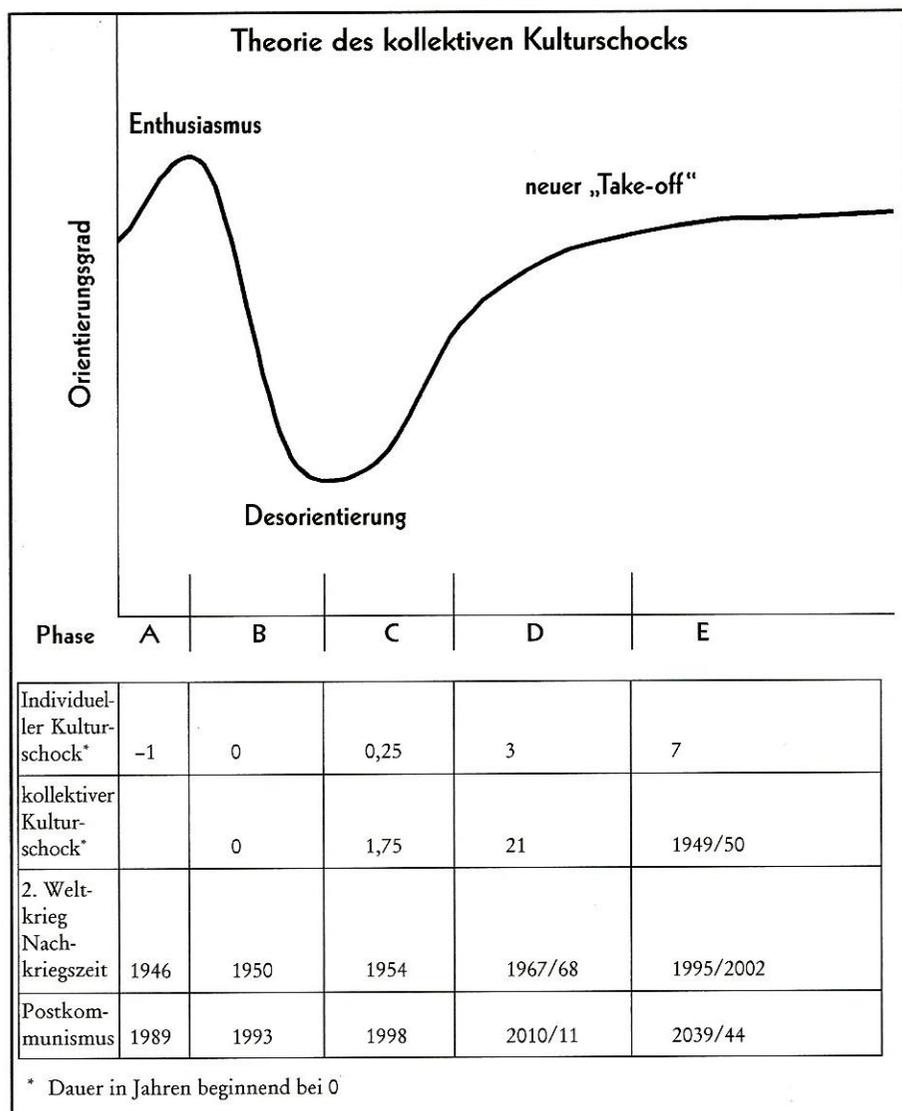
4. Von der Handlungsblockade nach dem Schock zur phasenweisen Selbstüberschätzung

Ein (Kultur-)Schock scheint immer zu einer Handlungsblockade zu führen. Die Blockade wird im Zuge des Transitionsprozesses in einen „Trial and Error“-Prozeß aufgelöst, wobei vermutlich in der Anfangsphase „Error“ überwiegen dürfte. Die Facetten „unrealistische Erwartungen“, „Hingabe an Illusionen“, „mangelnde Orientierung an der Realität“ drücken die Fehlerdominanz in der ersten Anpassungsphase aus. Später einsetzende gelegentliche Erfolge bei weiterhin großer Anzahl von Fehlschlägen dürften ihren Ausdruck im schwankenden Selbstwertgefühl finden.

Für den Fall der Übergangsökonomien läßt sich aus dem bisher vorliegenden empirischen Material die Hypothese ableiten, daß es einen kollekti-

ven Kulturschock gibt, der ähnlich wie der individuelle Kulturschock verläuft, aber als Prozeß erheblich längere Zeiträume (ca. 7mal so lang) einnehmen könnte. Obwohl entsprechende gesicherte Untersuchungen fehlen, kann ein erster Versuch unternommen werden, die Theorie als heuristische Hypothese zu formulieren, die weiterer Untersuchungen zu ihrer Bestätigung bedarf (Abbildung 1).

Abb. 1: Der kollektive Kulturschock



Phase A: „Jetzt bauen wir den Kapitalismus auf“ – Zusammenbruch des Kommunismus

Die Phase des Zusammenbruchs des Kommunismus ist von der übergroßen Euphorie gekennzeichnet. Es herrscht große Orientierungsklarheit. Niemand nimmt schon wahr, daß die erlernten und internalisierten Verhaltensmuster zusammengebrochen sind (Dauer: 1 – 2 Jahre).

Phase B: „Das Experiment könnte scheitern. Werden wir es noch schaffen?“

Während auf der Makroebene mehr oder weniger am Aufbau eines neuen Systems nach westlichen Vorbild gearbeitet wird, wird auf der Mikroebene die Desorientierung schmerzlich spürbar. Keine Verhaltensregel „paßt“, was heute noch gilt, gilt morgen nicht mehr. Konsequenzen sind eine große Neigung zur Resignation und Verweigerung, eine Handlungsblockade und die Suche nach Geborgenheit (Dauer: 3 – 4 Jahre).

Phase C: „Es geht aufwärts. Wir werden es doch noch schaffen.“

Die wesentlichen Institutionen des neuen Systems sind errichtet und bekannt. Erste Ergebnisse stellen sich ein, neu erlernte Verhaltensmuster führen immer öfter zu Erfolgen (Wirtschaftswunder) (Dauer: 3 – 4 Jahre).

Phase D: „Wir haben es geschafft.“

Im wesentlichen sind die Probleme überwunden, man war und ist auf dem richtigen Weg. Dennoch wirken alte Verhaltensmuster noch nach. Am Ende werden die „Alten“, Gründer des jetzt gültigen Systems entmachtet und ihre Werte (Aufbau) über Bord geworfen („entrümpelt“) (Dauer: mehr als 12 Jahre).

Phase E: „Alles normal“

Abschluß der Normalisierung und des Anpassungsprozesses

Nur mehr Historiker und Politologen erinnern sich an die Wurzeln der Unterschiede, die jedoch unbewußt weiter bestehen. Man gehört zu einem Kulturkreis mit gemeinsamen Selbstverständnis (Dauer: bis zu 25 Jahren).

5. Österreichische und postkommunistische Kulturstandards aus deutscher Sicht

Die Beziehungen Österreichs zu den Reformländern im Osten sind traditionellerweise sehr stark. Die österreichische Position als Brückenkopf oder Drehscheibe, um die oftmals strapazierten Begriffe zu gebrauchen, erfährt allerdings im Zuge wirtschaftlicher Entwicklungen und der Rolle Österreichs als EU-Mitgliedstaat in Bezug auf den „Osten“ einen Wandel. Die wirtschaftliche Entwicklung hat gezeigt, daß Österreich in vielen Branchen

nicht „mitgehalten“ hat, also ungenügend investiert und den Vorsprung in den Geschäftskontakten nicht ausgebaut hat (Wörgötter, Fidrmuc 1996, Springer 1997). Dennoch kann festgestellt werden, daß die österreichische Kultur den postkommunistischen Kulturen näher ist, als die Deutschlands oder der USA. Während anzunehmen ist, daß die Phänomene des kollektiven Kulturschocks, die im Vergleich zwischen Österreich und (West-)Deutschland nicht vorkommen, vorübergehender Natur sind, gibt es sechs Kulturstandards, die sich sowohl in deutsch-tschechischen als auch in deutsch-österreichischen Untersuchungen finden (Übersicht 2).

Übersicht 2:

Bleibende Kulturstandards?	
Postkommunistische Kulturstandards, die nicht Ausdruck des kollektiven Kulturschocks sind	Österreichische Kulturstandards aus deutscher Perspektive (Brück 1997; Feichtinger 1997)
<ul style="list-style-type: none"> - informelle Gruppen - Beziehungsorientierung - interpersonale Distanzdifferenzierung - emotionale und affektive Beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Beziehungsorientierung, - Sozialorientierung
<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktvermeidung 	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktvermeidung
<ul style="list-style-type: none"> - vorsichtige und umsichtige Kommunikation und Interaktion - formalisierter, höflicher und sehr indirekter Kommunikationsstil 	<ul style="list-style-type: none"> - indirekter Kommunikationsstil, Inhalte werden nicht direkt angesprochen
<ul style="list-style-type: none"> - Partikularismus (man umgeht „sinnlose“ Regeln) 	<ul style="list-style-type: none"> - Partikularismus (Pläne und Regeln werden nicht sehr ernst genommen)
<ul style="list-style-type: none"> - Improvisationsfreude - lockere Zeitplanung 	<ul style="list-style-type: none"> - „easy-going mentality“ (im Vergleich zum deutschen Formalismus)
<ul style="list-style-type: none"> - Positionsmacht 	<ul style="list-style-type: none"> - Bedeutung von Titeln und hierarchischer Position

In den untersuchten postkommunistischen Gesellschaften wie auch in der österreichischen Kultur ist eine starke Beziehungsorientierung zu finden. Es wird ein indirekter Kommunikationsstil bevorzugt, der Konflikte vermeidet. Regeln werden leichter umgangen, auf eine genaue Zeitplanung wird weniger Wert gelegt. Hierarchische Positionen und Machtverhältnisse werden durch den Gebrauch von Titeln untermauert.

Die Ähnlichkeit der postkommunistischen und österreichischen Kulturstandards aus deutscher Perspektive legt zwei Interpretationen nahe:

1. Es könnte sich dabei um dauerhaftere, in der nationalen Kultur Österreichs und Tschechiens begründete Kulturstandards handeln.
2. Es gibt so etwas wie „Regionalkulturen“ in Europa. Beziehungsorientierung, Konfliktvermeidung vorsichtiger Kommunikationsstil sind Teil einer Ost-Mitteuropäischen Kultur, zu der Österreich gehört.

Diese Hypothesen sollten die Ausgangsbasis für weitere Forschungen bilden.

Die Analyse des kulturellen Wandels in den Reformländern weist weiters auf ein Harmoniebedürfnis und den Wunsch nach Geborgenheit und Ver-

trauen hin. Diesem Bedürfnis sollte insbesondere im Management-Training nachgekommen werden, wo es gilt das Führungsverhalten zu schulen und Motivationsstrukturen aufzubauen. Im Zentrum stehen die Vermittlung von Orientierung und die Hilfe zu Selbsthilfe bei der Überwindung des kollektiven Kulturschocks, wobei Österreich hier eine besondere Rolle zukommt.

6. Eine abschließende Betrachtung zum Millenniumsprojekt „Kultur und Management — Management und Kultur“

Für das Millenniumsprojekt „Kultur und Management — Management und Kultur“ kann folgendes resümiert werden:

- internationales Netzwerk (IACCM) mit 100 Mitgliedern aus Ländern etabliert,
- Projektergebnisse zu Kulturstandards liegen vor, die auch im interkulturellen Training eingesetzt werden können,
- Publikationen initiiert (Arbeitspapiere, Journal), und
- es hat zur Gründung des Forschungsschwerpunktes Management across borders an der Wirtschaftsuniversität Wien unter der Leitung von Prof. Wolfgang Mayrhofer erheblich beigetragen. Teilnehmer: Brück, Erten-Buch, Feichtinger, Fink, Karmasin, Kainzbauer, Mayrhofer, Meierewert, Müller, Nachbagauer, Rathmayr, Riedl, Zafarparr.

Vor uns liegen weitere große Herausforderungen:

- erstmalige systematische Erforschung von Kulturstandards aller österreichischen Nachbarstaaten in den Subkulturen Managerinnen, Wirtschaftsstudentinnen. (FWF Projekt),
- einrichten einer kritischen Masse an Kulturstandard-Forschungen mit entsprechender Schwerpunktsetzung bei Dissertationen und Diplomarbeiten,
- Anbindung von Rußland an das bestehende Netzwerk,
- schrittweiser Ausbau der empirischen Basis über kritische Interaktionen im Geschäftsleben und Kulturstandards in der EU und in Ost-Mitteleuropa und
- Analyse von Bewältigungsstrategien.

Literaturhinweise

- Brück, F. (1997): Projektbericht: Anwendbarkeit von bestehenden Methoden und Instrumenten zur Bewältigung interkultureller Differenzen für Österreich — Vergleich Österreich — Deutschland, Wien
- Csath, M. (1995): The changing role of business education, Beitrag zum Workshop „Post Communist Management — Die kulturelle Wende?“, 15. – 17. November 1995, Linz
- FAZ (Frankfurter Allgemeine Zeitung): „Unternehmen leiden an DDR-Mentalität“, 7.2.97, Frankfurt
- Feichtinger, C. (1997): Projektbericht: Individuelle Internationalisierung als Basis für interkulturelles Management: „Individuelle Wertorientierung und Kulturstandards im Ausland“, Wien
- Feichtinger, C., Fink, G. (1998): Interkulturelle Probleme im Ost-West Management: Die Theorie des kollektiven Kulturschocks, Osteuropa-Wirtschaft 3/1998, Deutsche Gesellschaft für Osteuropakunde, Berlin

- Feichtinger, C., Fink, G. (1998): Der kollektive Kulturschock in den Transitionsländern — Theorie und empirische Befunde, In: Clement, W. (Hrsg., 1998): Kompetenz Zentrum Wien — Forschung für die Wirtschaft, WU Jahrestagung 1998, Wien, S. 249 – 259
- Feichtinger, C., Fink, G. (1998): The collective culture shock in transition countries — theory and empirical evidence, Cahiers de la Recherches Angers, ESSCA, Angers 1998
- Feichtinger, C., Fink, G. (1998): Post Communist Management: Towards a Theory of the Collective Culture Shock, Journal of Cross Cultural Competence and Management, Wien
- Feichtinger, C., Langer, J. (1997): Cultural Interfaces in Transforming Economies, Conference Volume „Enterprises in Transition“, Split, May 22 – 24, 1997
- Fink, G. (1995): Interkulturelle Kommunikation im Geschäftsleben; In: Burkert, G., Lutter, C., Pfeisinger, G. (Hrsg., 1995): Grenzenloses Österreich, Dokumentation 2, Workshops 1994, Wien
- Furnham, A., Bochner, S. (1986): Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments, New York
- Gömbös, E. (1994): Implementing Western Business Education Programmes and Methodology in Central and Eastern Europe“, Beitrag zum Workshop „Interkulturelle Kommunikation“, 17. – 18. November 1994, Salzburg
- Hall, E., Hall, M. (1990): Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France, and the United States, Intercultural Press, Yarmouth, Maine
- Haselsteiner, H. (1996): Ungarische Nationalkonzepte, die Slaven und der „Austroslavismus“, In: Moritsch, A. (Hrsg., 1996), S. 86 – 101, Wien
- Hofstede, G. (1984): Culture's Consequences — International Differences in Work-Related Values, Sage, London
- Melich, J.S. (1997): The Post-Communist Mind — How Real A Phenomenon? — Socio-psychological legacies of communist rule; Carleton University, Ottawa, conference discussion paper; prepared for publication
- Millar, J.R., Wolchik, S.L. (Hrsg.) (1994): The social legacy of communism; Cambridge: Woodrow Wilson Center Press and Cambridge University Press
- Moritsch, A. (Hrsg., 1996): Der Austroslavismus — Ein verfrühtes Konzept zur politischen Neugestaltung Mitteleuropas; Wien, Böhlau
- Müller, A., Thomas, A. (1996): Interkulturelles Orientierungstraining für die USA, Saarbrücken — Fort Lauderdale
- Piaget, J. (1981): Jean Piaget über Jean Piaget; Übersetzung durch H. Kober: München
- Popová, J. (1996): Corporate Culture of Bulgarian Business Organizations — Values and Norms of Organizational Behaviour in an Intercultural Context, Beitrag zum Workshop „Werthaltungen und Handlungsanweisungen in Management und Wirtschaftspolitik“, 2. – 4. Oktober 1996, Linz
- Rathmayr, R., Kappel, G., Diehl-Zelonkina, N. (1994): Verhandeln mit Russen, 2. durchges. Aufl., Service-Fachverlag, 1994, Wien
- Rieger, C. (1992): Analyse der Handlungswirksamkeit in arbeitsbezogenen Interaktionen zwischen Ost- und Westdeutschen; unveröff. Diplomarbeit, Regensburg
- Schenk, E., Thomas, A. (1996): Studienhalber in China, Interkulturelles Orientierungstraining für Studenten und Praktikanten, Heidelberg: Asanger

- Schroll-Machl, S. (1997): Zwischenbericht: Kulturstandards im Vergleich: Österreich, Deutschland, Tschechische Republik, Wien
- Springer, R. (1997): Ostkompetenz als Erfolgsfaktor des Marketing in Zentral- und Osteuropa, In: Der Donauraum, 36. Jg., 1/2 1996, Wien, Böhlau, S. 46ff.
- Tesar, G./Pribova, M. (1996): Differences in Management Styles between Western and Central and Eastern European Managers; Beitrag zur Konferenz „Marketing Strategies for Central and Eastern Europe“, Dezember 1996, Wien
- Thomas, A. (1996): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, Verlag Hofgreffe, S. 112
- Ticovschi, V. (1996): Unternehmenskulturen und Joint-Ventures im postkommunistischen wirtschaftlichen Raum, Arbeitspapier Nr.4 „Kultur & Management“, August 1996, Wien – Linz
- Torbiörn, I. (1982): Living Abroad – Personal adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting, Chichester
- Trompenaars, F. (1993): Handbuch globales Managen, Düsseldorf Econ Verlag
- Vlasáková, B. et al (1997): Human Resources Management with Coopers & Lybrand, Beitrag im Rahmen des Workshops „Präsentation der Forschungsergebnisse des Millenniumsprojektes „Kultur und Management – Management und Kultur“, 11. – 13. Februar 1997, Wirtschaftsuniversität Prag
- Weber, M. (1972): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, Gütersloh
- Wörgötter, A., Fidrmuc, J. (1996): Bedeutung und Potentiale im österreichischen Außenhandel mit mittel- und osteuropäischen Ländern; Beitrag zur Konferenz „Ostkompetenz auf dem Prüfstand“, Oktober 1996, Wien
- Zadrazilová, D. (1996): „Ein tschechischer Manager“, Beitrag zum Workshop „Arbeitswelt und Personalführung im interkulturellen Kontext“, Dezember 1996, Wien
- Weitere Publikationen von WU-Mitarbeitern aus dem Projekt „Kultur und Management – Management und Kultur“:

Arbeitspapier Nr. 1 (1995)

- Fink, G., Zafarpour, S.: Projektrahmen: Kultur und Management – Management und Kultur, Wien
- Feichtinger, C., Fink, G.: Bericht über den 1. internationalen Workshop im Rahmen des Millenniumsprojektes „Kultur und Management – Management und Kultur“ „Evaluation der methodischen Ansätze zur Erfassung interkultureller Unterschiede“

Arbeitspapier Nr. 2 (1996)

- Feichtinger, C., Fink, G.: „Kultur und Management“: Interkulturelle Kommunikation im Ost-West Zusammenhang, Wien
- Feichtinger, C.: Individuelle Wertorientierungen und Kulturstandards im Ausland – Ein Forschungskonzept, Wien

Arbeitspapier Nr. 3 (1996)

- Brück, F., Feichtinger, C., Kainzbauer, A., Schroll-Machl, S.: Arbeitsunterlage zum Interkulturellen Training, Wien

Arbeitspapier Nr. 4 (1996)

Springer, R.: Management zur Transformation planwirtschaftlich geführter Unternehmen, Wien

Arbeitspapier Nr. 5 (1996)

Kainzbauer, A.: Bericht über den 4. internationalen Workshop im Rahmen des Millenniumsprojektes „Kultur & Management – Management & Kultur“, 10. – 12. April 1996, Universität Klagenfurt: „Interkulturelles Training – Schlüssel zum internationalen Geschäftserfolg?“ Wien

Kainzbauer, A.: Der Einfluss des Faktors „Kultur“ im interkulturellen Training, Wien

Maslow, W.: Stereotypen und Vorurteile: Ihre Rolle im Interkulturellen Kontext bei der Ausbildung von Managern, Wien

Arbeitspapier Nr. 6 (1996)

Müller, C., Zur Relevanz von kulturgenerellem und eigenkulturellem Training als Basis für kompetentes interkulturelles Handeln, Wien

Brück, F.: Stereotype im interkulturellen Training, Wien

Arbeitspapier Nr. 9 (1998)

Rathmayr, R., Klingseis, K.: Übertragungsprobleme emotionaler und non-verbaler Aspekte der Kommunikation im multikulturellen Geschäftsleben, Wien

Wilfried Schneider

Herausgeber

**Betriebswirtschaftliche Forschung an der
Wirtschaftsuniversität**

Konzepte, Befunde und Ausblick

UEBERREUTER

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme

Betriebswirtschaftliche Forschung an der Wirtschaftsuniversität
Konzepte, Befunde und Ausblick;
(100 Jahre Wirtschaftsuniversität Wien) / Wilfried Schneider (Hrsg.).-
Wien : Ueberreuter, 1999
ISBN 3-7064-0506-7

S 0427

1 2 3 / 2001 2000 1999

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: EFB Werbeagentur

Layout: Maria Scherrer, Schreibbüro, A-1080 Wien

Copyright © 1999 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Frankfurt

Printed in Austria

Inhalt:**Vorwort**

Romuald BERTL	Die Stellung der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre zwischen Finanzrecht und Betriebswirtschaftslehre	9
Stefan BOGNER Manfred FRÜHWIRTH Andreas HÖGER	Die Forschung am Lehrstuhl für Betriebliche Finanzierung	17
Wilhelm BÜHLER Martin BREYER Bernulf BRUCKNER Josef CSACSINOVITS Georg NADER Ronald PALLESCHITZ Karin ROYER	Forschungsprojekte am Institut für Kreditwirtschaft im Überblick	33
Rolf ESCHENBACH Karin EXNER	Forschung im Institut für Unternehmensführung	51
Gerhard FINK Claudia FEICHTINGER	Der interdisziplinäre Projektrahmen: „Kultur und Management — Management und Kultur“ an der Wirtschaftsuniversität Wien	65
Oskar GRÜN	Von Nordsieck über Just in Time bis zu ärztlichen Kunstfehlern — Kostproben aus 25 Jahren Forschung am Institut für Organisation und Materialwirtschaft (Supply Management)	81
Helmut KASPER Christian MAJER Michael MEYER Angelika SCHMIDT	Das weite Land der ABWL-Forschung: Qualitätsmanagement und das Spannungsfeld zwischen Familie und Beruf	101
Wolfgang MAYRHOFER Johannes STEYRER	Von Kapitänen, Surfern und stillen Wassern — oder: Theoretische und empirische Ergebnisse zur Steuerung des Verhaltens in Organisationen	123
Josef MAZANEC	Betriebswirtschaftliche Forschung am Institut für Tourismus und Freizeitwirtschaft am Beispiel der Jahre 1995 – 1997	139

Reinhard MOSER	Forschungsaktivitäten im ersten Jahrzehnt des Instituts für Betriebswirtschaftslehre des Außenhandels	157
Josef MUGLER	Die Forschungsschwerpunkte des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe	173
Fritz SCHEUCH	Sektorale marketingentscheidungen als Forschungsfeld	189
Wilfried SCHNEIDER	Forschung und Entwicklung an der Abteilung für Wirtschaftspädagogik	203
Reiner SPRINGER Arnold SCHUH	Osteuropamarketing: Spezifika, Themenschwerpunkte und Entwicklungstendenzen	219
Heinrich STREMITZER Michael THEIL	Entwicklungslinien der versicherungswissenschaftlichen Forschung	235
Alfred TAUDES Werner JAMMERNEGG	Forschung an der Abteilung für Industrielle Informationsverarbeitung	247
Dudo von ECKARDSTEIN Wolfgang ELSIK	Forschung an der Abteilung für Personalmanagement	261

Vorwort des Herausgebers

Die Wirtschaftsuniversität Wien zählt zu den ältesten betriebswirtschaftlichen Ausbildungsstätten im deutschen Sprachraum, sie ist gleichzeitig die größte, sowohl nach der Zahl der Studierenden als auch nach der Zahl der Professoren, und sie offeriert den Studierenden das breiteste Angebot an betriebswirtschaftlichen Schwerpunktsetzungen. Als ein Beleg sei angeführt, daß etwa 30% der Inskribierten zwar ihr Hauptstudium an anderen österreichischen Universitäten absolvieren, jedoch ihre Ausbildung an der Wirtschaftsuniversität ergänzen.

Expertenrankings durch Fachkollegen und Manager bescheinigen der WU, trotz der teilweise widrigen Rahmenbedingungen, wie der schlechten quantitativen Relation von Lernenden zu Lehrenden, in vielen Bereichen Spitzenplätze.

Unsere zahlreichen Partner in der Wirtschaft sind in der Regel über die Forschungs- und Ausbildungsleistung jener Institute und Abteilungen gut informiert, mit der sie regelmäßig zusammenarbeiten und deren Absolventen sie einstellen. Was bisher fehlte war ein zusammenfassender Überblick über die gesamte betriebswirtschaftliche Forschung an der Wirtschaftsuniversität. Wohl gibt es zahlreiche Forschungsdokumentationen, die aber nur aus Schlagworten oder kurzen Inhaltsangaben bestehen können.

Anläßlich der hundertsten Wiederkehr des Gründungsjahres soll der vorliegende Band einen breiten Überblick über die Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung geben. Er soll zeigen, daß theoriegeleitete Forschung in unmittelbarer Zusammenarbeit mit der Praxis stattfindet und daß der Gegensatz von Theorie und Praxis, der oft und gerne beschworen wird, nicht existiert.

Die Beiträge sollen den interessierten Lesern Lust machen, sich intensiver mit der Forschung an der Wirtschaftsuniversität zu beschäftigen und es ihnen ermöglichen, die These zu überprüfen, daß es tatsächlich nichts Praktischeres gibt, als eine gute Theorie.

Als derzeitigem Vorsitzenden der Fachbereichskommission Betriebswirtschaft fiel mir die Aufgabe zu, den Band herauszugeben. Um es allen Kollegen zu ermöglichen, ihren typischen Problemzugriff zu illustrieren, wurde davon abgesehen, den Aufbau der Beiträge zu standardisieren. Die Schrift soll die Vielfältigkeit der Möglichkeiten an die betriebswirtschaftliche Forschung heranzugehen sichtbar machen. Ich hoffe, daß unsere außeruniversitären Partner, aber auch die „scientific community“ interessante Informationen und Anregungen finden.

Herzlich danken möchte ich Frau Elisabeth Wolf, die als Fachbereichsreferentin die Kontakte mit allen Autoren aufrecht erhielt und Frau Maria Scherrer, die überaus kompetent für die typographische Gestaltung sorgte.

Wien, im Dezember 1998

Wilfried Schneider