

Kulturbedingte Interaktionsprobleme

– Eine Analyse aus der Perspektive der
Neuen Institutionenökonomik –



Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum

vorgelegt und angenommen
an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Verfasserin:	Minu Pooria
Geburtsdatum und -ort:	19.09.1967 in Frankfurt/Main
Arbeit eingereicht am:	3. Juli 2007
Gutachter der Dissertation:	Prof. Dr. Birgitta Wolff Prof. Dr. Thomas Spengler
Datum der Disputation:	12. Dezember 2007

Meinen Eltern

Vorwort

Als Kind finnisch-iranischer Eltern hat mich das Thema Kultur schon lange begleitet, zunächst mehr oder weniger unbemerkt. Erst im Rahmen des Studiums kristallisierte sich auch der Wunsch nach einer tieferen Beschäftigung mit diesem Thema heraus, das wohl immer Teil meines Lebens bleiben wird.

Und dafür danke ich meinen Eltern – ihnen gebührt mein wirklich tiefer Dank, nicht nur, weil sie mich in meinem Promotionsvorhaben (und allem anderen) immer unterstützt haben, sondern vor allen Dingen, weil sie Multikulturalität jeden Tag als Selbstverständlichkeit und in einer Offenheit leben, die in unserem Haus hoffentlich noch lange viele Menschen beglücken wird.

Für den interkulturellen Input haben neben meinen Eltern außerdem Meliha Hrustic, Sveto Videnovic, Tomy Haridjana, Boris Maros, Georg Schultes und Tina Kochhar sowie Parveen Halim und in gewisser Weise auch Thomas Butz während der Studienzeit in Mannheim gesorgt. Von einem derartigen interkulturellen Mix zehrt man vermutlich ein ganzes Leben – in jedem Fall aber ist diese Lebensphase für mich eine unvergesslich spannende und schöne gewesen.

Ein sehr großer Dank gebührt auch den beiden Korrektoren Herrn Dr. Azizollah Karimi und Frau Desiree Pätz. Sie haben in akribischer Kleinarbeit mehrerer Korrekturrunden den kompletten Entstehungsprozess nicht nur fachlich und sprachtechnisch äußerst sorgfältig begleitet, sondern auch alle der vielen geplanten und ungeplanten Zwischenstadien mitgelebt.

Meinem Freund Marcus Jörn möchte ich danken für seine treue Begleitung in der gesamten Promotionsphase und besonders auch für das Übernehmen der „Spätschicht“ während der Abschlussarbeiten an der Dissertationsschrift im Sommer 2007.

Uwe Sievert und Boris Maros danke ich ebenfalls sehr herzlich für die Übernahme der abschließenden Durchsicht. Beide waren trotz technischer und zeitlicher Widrigkeiten zuverlässige Helfer, ohne die die Endphase wohl noch weitaus stressiger geworden wäre.

Frau Dr. Anette Nagel danke ich für die äußerst zuverlässige und gewissenhafte Ausführung der Abschlussformatierung.

Aber auch anderen möchte ich für ihre Unterstützung und ihre treue Freundschaft in der bewegten vergangenen Lebensphase danken: Karin Gäng und Heike Patten, Susanne Reiter und Petra Rosignol, sowie Stephan Heider (sie alle wissen, warum).

Charlotte Sabiel und Martin Leverkus danke ich sehr für ihre praktische Unterstützung und vor allen Dingen für die gemeinsam verbrachten, lebhaften Stunden mit unseren Kindern.

Dem Team der Universitätsbibliothek Magdeburg gebührt ebenfalls ein wirklich großer Dank: Frau Cathleen Golz und Frau Drischmann haben es mir immer wieder ermöglicht, in meinem jeweiligen Arbeitsraum die nötige Ruhe und den Platz für die Berge von Büchern zu finden, die man für ein Dissertationsvorhaben in der Regel benötigt. Frau Stefanie Lange, Frau Corina Sowa und allen anderen, hier nicht genannten Bibliotheksmitarbeitern, danke ich für das Erfüllen der vielen kleinen und größeren Sonderwünsche und nicht zuletzt für das angenehme Ambiente, das mir die Bibliothek während vieler Monate zum zweiten Zuhause gemacht hat. Für das entsprechende Catering hat das Team des Bibliothekscafes um Herrn Jens Brockholz gesorgt. Ihm sei an dieser Stelle für die besonders üppigen Portionen in dieser Zeit herzlichst gedankt.

Herrn Prof. Dr. Arnold Picot und Herrn Prof. Dr. Ingo Pies danke ich für Ihre Geduld und ihre wertvollen Hinweise während der Doktorandenseminare.

Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Peter Walgenbach. Zum einen für seine Hinweise zu einer früheren Version der Arbeit. Zum anderen aber dafür, dass ich mich in seiner Lehrveranstaltung an der Universität Mannheim überhaupt erst mit dem akademischen Thema ‚Kultur‘ beschäftigen durfte und er mir die geistige Freiheit gelassen hat, dieses auch in die Diplomarbeit mitzunehmen.

Herrn Prof. Dr. Alfred Kieser möchte ich für die wunderbaren Lehrveranstaltungen danken, die er an der Universität Mannheim im Fach Organisation gehalten hat und die hoffentlich noch viele weitere Studentengenerationen zum kritischen Hinterfragen (nicht nur von Organisationstheorien) und zum souveränen Umgang mit unlösbaren Widersprüchen anregen werden.

Den derzeitigen und früheren Lehrstuhlmitarbeitern des Lehrstuhls für Internationales Management der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg möchte ich für Ihre allgegenwärtige Hilfsbereitschaft danken: Birgit Hummelt, Sven Lucas, Fan Wu, Christopher Schlägel, Franziska Schmidt, Dr. Marjaana Gunkel, Frithjof Pils, Karina Rückert sowie Ina Bader – mit großer Freude kehre ich immer wieder gerne an die gemeinsame Wirkungsstätte zurück.

Bei meinen früheren Lehrstuhlkollegen Petra Risch und Dr. Thomas Graßmann, mit denen mich inzwischen eine Freundschaft verbindet, möchte ich mich für die gemeinsame, sehr schöne Zeit am Lehrstuhl von Frau Prof. Dr. Birgitta Wolff bedanken. Insbesondere Herr Dr. Thomas Graßmann hat mich durch seine kompetenten Ratschläge in der Endphase meiner Arbeit sehr unterstützt.

Meiner Doktor-Mutter, Frau Prof. Dr. Birgitta Wolff und meinem Zweitgutachter, Herrn Prof. Dr. Thomas Spengler, gebührt schließlich ein besonderer Dank für die Übernahme der Gutachten nach meinem Ausscheiden als wissenschaftliche Mitarbeiterin von Frau Prof. Dr. Birgitta Wolff.

Frau Prof. Dr. Birgitta Wolff danke ich auch dafür, dass sie mir das Eintauchen in die ökonomische Welt durch Ihre Lehrveranstaltungen und Publikationen sowie ihre zahlreichen kritischen

Anmerkungen überhaupt erst ermöglicht hat und mir so eine interkulturelle Perspektive jenseits des eigenen Blickwinkels (hoffentlich) eröffnet hat. Was die Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei ihr außerdem so besonders und unvergesslich gemacht hat, ist ihre gelebte Offenheit für andere Kulturen im akademischen Austausch: Ihrem Engagement ist es zu verdanken, dass ich die Gelegenheit hatte, nicht nur Studenten, sondern auch Professoren aus aller Welt kennen und mögen zu lernen, darunter Herr Prof. Dr. Dilip Nachane und Frau Prof. Dr. Carmen Migueles, die beide für eine Vielzahl von interkulturellen Erfahrungen, jeder auf seine Weise, gesorgt haben.

Minu Pooria, November 2008

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen.....	IX
Verzeichnis der Tabellen	X
Verzeichnis der Beispiele.....	XI
Verzeichnis der Abkürzungen.....	XII
TEIL I: Kultur als Forschungsfeld der Neuen Institutionenökonomik.....	1
1 Kultur als Ursache von Interaktionsproblemen.....	1
2 Annahmen und Eingrenzungen	5
2.1 Annahmen und Analyseinstrumente der NIÖ.....	5
2.2 Problemorientierte begriffliche Eingrenzungen.....	9
3 Das Erscheinungsbild kultureller Faktoren in ökonomischen Ansätzen.....	12
3.1 Kultur in historischen Vorläufern der NIÖ.....	12
3.2 Kulturkonzepte innerhalb der NIÖ	16
TEIL II: Ein kulturbezogenes Modell individuellen Handelns	30
1 Ein Mehr-Ebenen-Modell individuellen Handelns	30
1.1 Der Ansatz von Williamson.....	30
1.2 Ein variiertes Modell von Einflussebenen und Einflussbeziehungen.....	32
2 Der Einfluss informeller Institutionen auf individuelles Handeln	35
2.1 Eine problemorientierte Institutionendefinition.....	35
2.2 Die Informations- und Anreizfunktion informeller Institutionen.....	38
2.3 Das Institutionenmodell von North.....	40
2.3.1 Internalisierte und sozial sanktionierbare Institutionen.....	42
2.3.2 Konventionen	43
2.4 Die mentalen Modelle individueller Akteure	44
2.4.1 Kognitive Komponenten der Informationsverarbeitung	44
2.4.2 Exkurs: Emotionale Komponenten der Informationsverarbeitung.....	48
2.5 Psychologische Prozesse innerhalb des Modells individuellen Handelns.....	50
3 Die vertragstheoretische Spezifizierung der Einflussbeziehungen im Modell individuellen Handelns.....	52
3.1 Implizite Verträge und Verfügungsrechte	52
3.2 Implizite Strukturen in einem vertragstheoretischen Modell individuellen Handelns	53
4 Zusammenführung: Die kulturelle Prägung individueller Akteure.....	56
TEIL III: Interaktionsprobleme in multikulturellen Interaktionen.....	59
1 Multikulturelle Interaktionen	59
2 Das Informationsproblem erster Ordnung.....	61
3 Informationsbedingte Interaktionsprobleme zweiter und dritter Ordnung	64

3.1	Informationsbedingte Anreizprobleme zweiter Ordnung	64
3.2	Informationsbedingte Koordinationsprobleme zweiter Ordnung	65
3.3	Kulturelle Opportunismusprobleme	67
3.3.1	Kulturelle Adverse Selection Probleme	67
3.3.2	Kulturelle Moral Hazard Probleme	70
3.3.3	Kulturelle Hold-up Probleme	72
3.4	Individuelle Motivationsprobleme als Interaktionsprobleme dritter Ordnung	74
3.5	Ungeeignete Verhaltensindikatoren.....	75
4	Zwischenfazit: Erhöhte Interaktionskosten in multikulturellen Interaktionen	77
TEIL IV: Die Diagnose kulturbedingter Interaktionsprobleme		83
1	Kulturelle Informationsasymmetrien	83
2	Die Modellierung der Kenntnis um den Informiertheitszustand des anderen Akteurs	85
2.1	Szenario 1: Die Akteure kennen den Informiertheitszustand des Interaktionspartners nicht	87
2.1.1	Die Diagnose von Opportunismuspotential.....	87
2.1.2	Die Diagnose von Opportunismusgefahr	89
2.1.3	Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen	91
2.1.4	Zwischenergebnis für Szenario 1	92
2.2	Szenario 2: Die Akteure kennen den Informiertheitszustand des Interaktionspartners.....	93
2.2.1	Die Diagnose von Opportunismuspotential.....	93
2.2.2	Die Diagnose von Opportunismusgefahr	94
2.2.3	Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen	96
2.2.4	Zwischenergebnis für Szenario 2	97
2.3	Szenario 3A: Akteur A kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners	98
2.3.1	Die Diagnose von Opportunismuspotential.....	98
2.3.2	Die Diagnose von Opportunismusgefahr	99
2.3.3	Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen	101
2.3.4	Zwischenergebnis für Szenario 3A.....	103
2.4	Szenario 3B: Akteur B kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners.....	103
2.4.1	Die Diagnose von Opportunismuspotential.....	103
2.4.2	Die Diagnose von Opportunismusgefahr	105
2.4.3	Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen	107
2.4.4	Zwischenergebnis für Szenario 3B.....	109
2.5	Erkenntnisse aus den Szenarien 1, 2 und 3	109
2.5.1	Die Unterscheidung von Diagnose- und Interaktionsproblemen	109
2.5.2	Überlegungen zu Absicherungskosten	111
3	Die Berücksichtigung der Interaktionsumwelt.....	112
3.1	Szenario 4a: Die Akteure interagieren in Interaktionsumfeld A	113
3.1.1	Diagnosefähigkeiten der Akteure	114
3.1.2	Zwischenergebnis zu Szenario 4a.....	115
3.2	Szenario 4b: Die Akteure agieren in Interaktionsumfeld C.....	115

3.2.1	Diagnosefähigkeiten der Akteure	116
3.2.2	Zwischenergebnis zu Szenario 4b	117
3.3	Die zusätzliche Berücksichtigung der Diagnosefähigkeit des Interaktionspartners	117
4	Ergänzende Aspekte und kritische Anmerkungen	118
4.1	Differenzierte Informiertheitszustände	118
4.2	Die fehlerhafte Selbst- und Fremdeinschätzung	119
5	Erkenntnisse aus den Teilen III und IV	120
TEIL V: Die Lösung kulturbedingter Interaktionsprobleme.....		122
1	Strategien zum Management kulturbezogener Informationslücken.....	122
1.1	Das Schließen kulturbezogener Informationslücken	123
1.1.1	Die Qualifikation von Akteuren	123
1.1.2	Erwartungskompatible Anreiz- und Koordinationsstrukturen	130
1.1.3	Ergänzende Maßnahmen	133
1.2	Das Umgehen kulturbezogener Informationslücken	138
1.2.1	Funktionale Äquivalente	138
1.2.2	Anreizkompatible Personalauswahl	141
1.3	Die Nutzung kulturbezogener Informationsunterschiede	141
1.4	Das Ignorieren kulturbezogener Informationsunterschiede.....	143
2	Eine Strategieheuristik	143
3	Die Anwendung der kulturellen Informationsmatrix in Personalauswahlprozessen	146
4	Möglichkeiten und Grenzen kulturbezogener Interaktionsanalysen	150
4.1	Die Darstellung der Informationsmatrix als Informationsbaum.....	150
4.2	Herausforderungen bei der empirischen Erhebung kultureller Institutionen.....	152
4.2.1	Wissenschaftstheoretische Grundpositionen	152
4.2.2	Das Äquivalenzproblem	155
4.2.3	Das Interpretationsproblem	157
4.3	Die Analyse kulturbedingter Interaktionsprobleme: Ergebnisse und Perspektiven	159
Literaturverzeichnis		169

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	3
Abbildung 2: Die Kulturgemeinschaft.....	10
Abbildung 3: Das Layer-Schema von Williamson.....	31
Abbildung 4: Mikro-relevante Einflussbeziehungen.....	33
Abbildung 5: Ein Modell individuellen Handelns.....	34
Abbildung 6: Das Institutionenmodell von North.....	41
Abbildung 7: Die psychologischen Sozialisationskomponenten individuellen Handelns.....	51
Abbildung 8: Die vertragstheoretischen Sozialisationskomponenten individuellen Handelns.....	54
Abbildung 9: Ein kulturbezogenes Modell individuellen Handelns.....	56
Abbildung 10: Eine konzeptionelle Betrachtung bikultureller Interaktionen.....	60
Abbildung 11: Die kulturbezogene Informationslücke.....	61
Abbildung 12: Die Unterscheidung von Diagnose- und Interaktionsproblemen.....	110
Abbildung 13: Kulturelle Ebenen.....	140
Abbildung 14: Eine Strategieheuristik zum Umgang mit kulturbezogenen Informationslücken...	144
Abbildung 15: Die 5-Felder Informationsmatrix als Informationsbaum.....	150
Abbildung 16: Absicherungsmaßnahmen im Informationsbaum.....	151
Abbildung 17: Der Back-Translation-Prozess.....	156

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Kulturkonzeptionen	17
Tabelle 2:	Typen interner und externer Institutionen	22
Tabelle 3:	Exemplarische Positionen zur Kulturkonzeption im Theoriefeld der NIÖ	26
Tabelle 4:	Aussagen von Williamson zu mikro-relevanten Einflussbeziehungen.....	32
Tabelle 5:	Exemplarische NIÖ-Definitionen des Institutionenbegriffs	36
Tabelle 6:	Die Funktion von Institutionen	38
Tabelle 7:	Opportunismusprobleme und Lösungen.....	73
Tabelle 8:	Die kulturelle Informationsmatrix	84
Tabelle 9:	Die Diagnose von Opportunismuspotential in Szenario 1	87
Tabelle 10:	Die Diagnose von Opportunismusgefahr in Szenario 1	89
Tabelle 11:	Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen in Szenario 1	91
Tabelle 12:	Die Diagnose von Opportunismuspotential in Szenario 2.....	93
Tabelle 13:	Die Diagnose von Opportunismusgefahr in Szenario 2	94
Tabelle 14:	Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen in Szenario 2	96
Tabelle 15:	Die Diagnose von Opportunismuspotential in Szenario 3A.....	98
Tabelle 16:	Die Diagnose von Opportunismusgefahr in Szenario 3A.....	100
Tabelle 17:	Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen in Szenario 3A	101
Tabelle 18:	Die Diagnose von Opportunismuspotential in Szenario 3B	104
Tabelle 19:	Die Diagnose von Opportunismusgefahr in Szenario 3B.....	105
Tabelle 20:	Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen in Szenario 3B	107
Tabelle 21:	Absicherungshandeln der Akteure in Szenario 1.....	112
Tabelle 22:	Die Selbstdiagnosen in Szenario 4a.....	114
Tabelle 23:	Die Selbst- und Realdiagnose für Akteur A in Szenario 4b-1	116
Tabelle 24:	Merkmale unterschiedlicher Trainingstypen	126
Tabelle 25:	Informationsprobleme und Lösungen in Personalauswahlprozessen	149

Verzeichnis der Beispiele

Beispiel 1:	Die Grafik.....	2
Beispiel 2:	Die Hierarchieorientierung.....	55
Beispiel 3:	Das Training	55
Beispiel 4:	Ein deutsch-französisches Kommunikationsproblem	62
Beispiel 5:	Die Tagung	62
Beispiel 6:	Verantwortung aus deutscher und thailändischer Perspektive	65
Beispiel 7:	Maßnahmen zur Zielerreichung aus deutscher und thailändischer Perspektive.....	66
Beispiel 8:	Ausländische Investitionen in China.....	68
Beispiel 9:	Lufthansa in China	70
Beispiel 10:	Arbeit und Freizeit.....	75
Beispiel 11:	Das Frühstück.....	76
Beispiel 12:	Anbahnung von Geschäftsbeziehungen	79
Beispiel 13:	Unterschiedliche Auffassungen von Effizienz	81
Beispiel 14:	Die Nutzung kulturbezogener Handlungsunterschiede.....	142
Beispiel 15:	Die Grafik – Eine Fortsetzung der Geschichte.....	162

Verzeichnis der Abkürzungen

A&K-Probleme	Anreiz- und Koordinationsprobleme
A&K-Problempotential	Anreiz- und Koordinationsproblempotential
BW	Bewerberin
Funkt. Äquiv.	Funktionales Äquivalent
IA	Informationsasymmetrie
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
OG	Opportunismusgefahr
OP	Opportunismuspotential
PV	Personalverantwortliche

KULTURBEDINGTE INTERAKTIONSPROBLEME – EINE ANALYSE AUS DER PERSPEKTIVE DER NEUEN INSTITUTIONENÖKONOMIK

TEIL I: Kultur als Forschungsfeld der Neuen Institutionenökonomik

1 Kultur als Ursache von Interaktionsproblemen

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit wird im folgenden Zitat verdeutlicht: „Wir erleben gegenwärtig eine Phase der Internationalisierung des Wirtschaftslebens, die in einem noch nie dagewesenen Umfang die direkte Kommunikation und Kooperation zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen erfordert. Und diese Kontakte werden zunehmend als problematisch empfunden: Immer wieder kommt es zu Schwierigkeiten, zu Missverständnissen, gar zu Konflikten – bis hin zu Fehlschlägen von Projekten und Geschäften [...]. In einer Zeit der verstärkten internationalen Konkurrenz um Ressourcen und Märkte kommt jedoch dem möglichst konfliktarmen Umgang mit ausländischen, ethnisch und kulturell fremden Kunden, Mitarbeitern und Kooperationspartnern eine entscheidende Bedeutung zu.“¹

Aus der ökonomischen Perspektive reduziert der zielgerichtete Einsatz kultureller Kenntnisse und Fähigkeiten Kosten oder stiftet Nutzen. Durch die Internationalisierung von Aktivitäten unter Berücksichtigung kultureller Besonderheiten lassen sich beispielsweise Absatzmärkte erweitern, Vorteile auf Beschaffungsmärkten realisieren, Standortrisiken streuen oder auch strategische Ziele über die Kooperation mit ausländischen Unternehmen umsetzen.² Umgekehrt kann die Ignoranz kultureller Kenntnisse und Fähigkeiten Kosten verursachen oder Nutzen reduzieren. So werden misslungene internationale Joint Ventures oder Fusionen und Übernahmen oftmals auf kulturelle Divergenzen zurückgeführt,³ ebenso wie der vorzeitige Abbruch von Auslandsentsendungen⁴ oder das Scheitern multikultureller Teams.⁵

Durch die Globalisierung wirtschaftlicher Zusammenhänge wächst auch das Interesse an kulturellen Fragestellungen in der Wirtschaftswissenschaft. Dass es lohnend zu sein scheint, sich näher mit kulturellen Einflussfaktoren im Rahmen von Managementaktivitäten zu beschäftigen, zeigt ein Blick auf die vielfältigen Publikationen, die sich direkt oder indirekt dieser Themenstellung

¹ Knapp (1999), S. 9.

² Scherm/Süß (2001), S. 4-6, Kutschker/Schmid (2008), S. 826.

³ Vgl. Schreier (2001), S. 2-6, und die dort angeführten Quellen.

⁴ Vgl. Stahl (1998).

⁵ Vgl. Schroll-Machl (1995), und (1996).

widmen.⁶ Mittlerweile enthalten viele Lehrbücher zu internationalem Management Kapitel, die den Auswirkungen kultureller Faktoren auf unternehmerisches Handeln gewidmet sind.⁷ Die Vermutung liegt nahe, dass dies eine Reaktion auf die in der Managementpraxis zu beobachtenden und mittlerweile auch in vielen Artikeln und Erfahrungsberichten dokumentierten Misserfolge kulturübergreifender Unternehmensaktivitäten ist. Dazu das folgende Beispiel:

Beispiel 1: Die Grafik

„Herr B ist Qualitätschef einer deutschen Firma und hat die Aufgabe, die Qualitätsabteilung in der tschechischen Firma im Verhältnis eins zu eins aufzubauen, denn die deutsche Produktion soll in die tschechische Republik verlagert werden. [...] Einmal bespricht er mit seinen tschechischen Kollegen die Reklamationsdarstellung. Er möchte sie im nächsten Monat nicht mehr als Auflistung erhalten, sondern als Grafik. [...] Er erklärt, wie eine derartige Grafik erstellt wird, beantwortet ein paar Fragen und hat den Eindruck, dass die Sache verstanden wurde. Als er das nächste Mal in dieser Sache in die Tschechische Republik kommt, erhält er dasselbe Ergebnis wie vorher, nämlich eine Auflistung. Er erkundigt sich wieder nach Verständnisfragen, erklärt die Sache nochmals, reist wieder ab mit einem Ja der tschechischen Seite, im nächsten Monat werde alles seinen Vorstellungen entsprechen. Doch die Szene wiederholt sich noch ein paar Mal.“ Entnommen aus: Schroll-Machl/Nový (2003), S. 63.

Wenn sich die Betriebswirtschaft als anwendungsorientierte Disziplin versteht – und davon wird hier ausgegangen – sollte sie der wirtschaftlichen Praxis theoretische Konzepte zur systematischen Problemanalyse und -lösung, beispielsweise für die oben geschilderte Situation, zur Verfügung stellen. Insofern ist es, neben den praktischen Gründen, auch theoretisch sinnvoll, sich mit der Analyse kultureller Fragestellungen in wirtschaftlichen Zusammenhängen systematisch auseinander zu setzen.

Dies geschieht in dieser Arbeit aus einer ganz speziellen theoretischen Perspektive: der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ). Gegenstand der Analyse sind interindividuelle Interaktionen, an denen kulturell unterschiedlich sozialisierte Akteure beteiligt sind. Ziel der Arbeit ist es, die Ursachen und Erscheinungsformen kulturbedingter interindividueller Interaktionsprobleme anhand der in der NIÖ gängigen Theoriekonstrukte zu analysieren und darauf aufbauend Strategien zur Lösung dieser Probleme zu entwickeln.

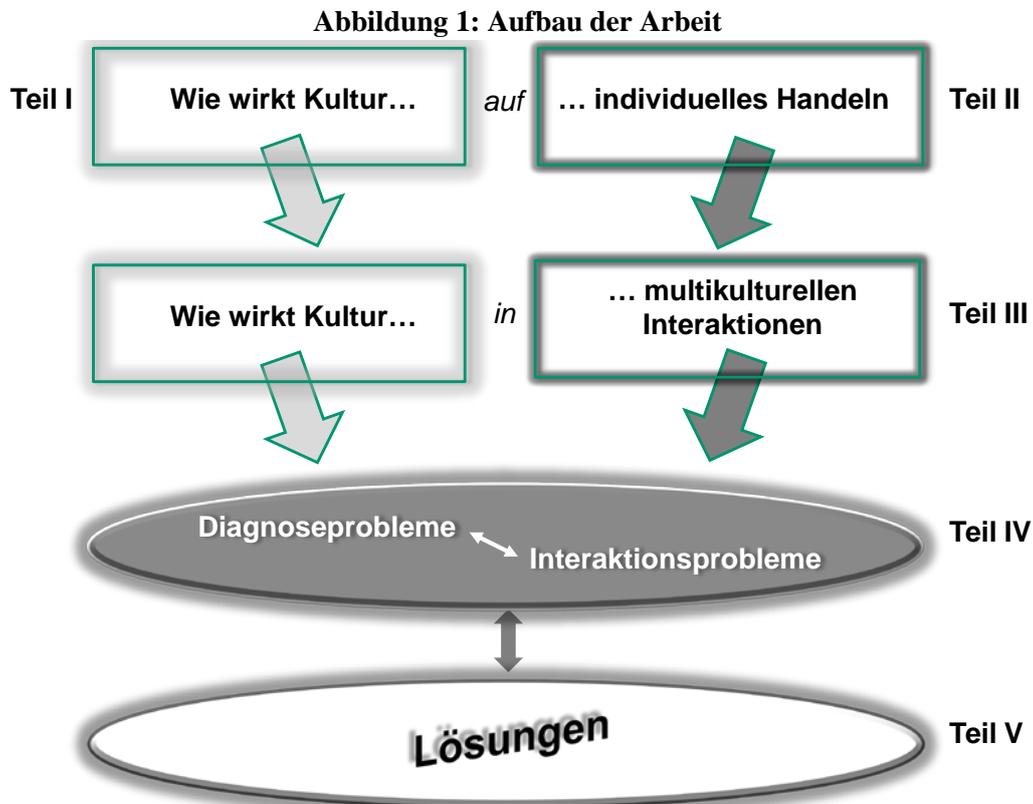
Zum einen stellt die NIÖ zur Analyse von Interaktionen ein ausgefeiltes Instrumentarium zur Verfügung. Zum anderen ist diese Perspektive in der interkulturellen Forschungslandschaft unterrepräsentiert. Die Untersuchung führt also möglicherweise zu einer neuen Ursachenbetrach-

⁶ Vgl. Bergemann/Sourisseaux (2003), Engelhard (1997), Hasenstab (1999), Perlitz (2000), Rothlauf (1999), Dülfer (1997), Bolten (2004a), Fink/Meierewert (2001), Harris/Moran (1982), u. v. a. m.

⁷ Vgl. z. B. Hill (2005), Perlitz (2000), Deresky (2003).

tung und anderen Lösungsansätzen, was wiederum den interdisziplinären Instrumentenkasten zur Analyse und Lösung kulturbedingter Interaktionsprobleme erweitert.

Die Arbeit ist in die folgenden Teile gegliedert (vgl. Abbildung 1):



Quelle: Eigene Darstellung

Im zweiten Kapitel von **Teil I** werden die für die Problemstellung vorausgesetzten Annahmen und Analyseinstrumente der NIÖ vorgestellt (Abschnitt 2.1). Für die Analyse multikultureller Interaktionen sind weitere Eingrenzungen notwendig, die in Abschnitt 2.2 vorgenommen werden. Im dritten Kapitel wird der in der NIÖ verwendete Kulturbegriff in historischer Perspektive dargestellt (Abschnitt 3.1) und anschließend erläutert, wie er von gegenwärtigen Vertretern der NIÖ verwendet wird (Abschnitt 3.2). Als Vergleichskriterium dienen wissenschaftstheoretische Positionen, in die der im nachfolgenden Teil der Arbeit verwendete Kulturbegriff eingeordnet wird.

In **Teil II** wird untersucht, wie sich Kultur auf individuelles Handeln auswirkt. Aufbauend auf Williamson (1996) wird ein individuelles Handlungsmodell entwickelt (Kapitel 1 und 2), in dem der kulturelle Einfluss über den Begriff der informellen Institutionen konzeptionalisiert wird (Abschnitte 2.1 und 2.2). Um deren Wirkung auf individuelles Handeln herauszuarbeiten, werden Überlegungen von North (1990) in das individuelle Handlungsmodell integriert (Abschnitte 2.3 und 2.4). Anschließend wird das Modell aus vertragstheoretischer Perspektive betrachtet (Kapitel 3) und mit den Darstellungen zu Funktion und Wirkung informeller Institutionen zu einem kulturellen Modell individuellen Handelns integriert (Kapitel 4).

In **Teil III** wird dargestellt, dass die kulturelle Sozialisation individueller Akteure in multikulturellen Interaktionen zu Problemen führt. Dies lässt sich durch die Anwendung des individuellen Handlungsmodells auf eine bikulturelle Interaktion aufzeigen und als Informationsproblem definieren (Kapitel 1). Dadurch wird eine Unterscheidung möglich zwischen der individuellen Sozialisation als Ursache von Interaktionsproblemen (Kapitel 2) und ihren Auswirkungen in multikulturellen Interaktionen (Kapitel 3). Wie sich die unterschiedliche Sozialisation individueller Akteure transaktionskostentheoretisch bemerkbar macht, wird in Kapitel 4 diskutiert.

In **Teil IV** wird gezeigt, dass sich kulturelle Informationsprobleme nicht nur in Interaktionsproblemen manifestieren, sondern sich auch auf die Fähigkeiten von Akteuren auswirken, ihre wechselseitigen Interaktionsprobleme selbst zu erkennen. Dazu wird in einem ersten Schritt die kulturelle Informationsmatrix als Instrument zur Darstellung unterschiedlicher Informiertheitszustände entwickelt (Kapitel 1). Anschließend wird die Diagnosefähigkeit der Akteure unter verschiedenen Ausgangsbedingungen modelliert (Kapitel 2 bis 4). Die Erkenntnisse, die sich durch die Analyse von Diagnose- und Interaktionsproblemen aus informationstheoretischer Perspektive ergeben, fasst Kapitel 5 zusammen.

Möglichkeiten zur Lösung informationsbedingter Interaktionsprobleme werden in **Teil V** diskutiert. Dazu werden in Kapitel 1 vier Strategien einschließlich praktischer Instrumente sowie eine Heuristik zur Auswahl einer geeigneten Strategie (Kapitel 2) vorgestellt. Eine mögliche Anwendung der Informationsmatrix und der zuvor vorgestellten Strategieheuristik auf Personalauswahlprozesse illustriert Kapitel 3.

Die Arbeit schließt mit dem vierten Kapitel des fünften Teils. Es enthält weitere Überlegungen zu kulturellen Informiertheitszuständen: Die Darstellung der Informationsmatrix als Informationsbaum zeigt eine alternative Vorgehensweise zu der in Teil IV, Kapitel 2 verwendeten Tabellendarstellung (Abschnitt 4.1). Kulturelle Informiertheitszustände gilt es auch im wissenschaftlichen Bereich und insbesondere bei der empirischen Bearbeitung kultureller Fragestellungen zu beachten (Abschnitt 4.2). Abschnitt 4.3 schließlich enthält die Zusammenfassung der Arbeitserkenntnisse sowie einige kritische Anmerkungen.

2 Annahmen und Eingrenzungen

Picot/Dietl/Franck benennen als Ziel einer angewandten Betriebswirtschaft die Entwicklung theoretischer Erklärungen zum Zweck der Gestaltung realer betriebswirtschaftlicher Vorgänge.⁸ Die Wirklichkeit, in der Menschen agieren, ist allerdings so komplex, dass es unmöglich ist, diese über eine einzige Theorie vollständig zu erklären. Daher spezialisieren sich Theoretiker in ihren Analysen auf spezifische Ausschnitte der Wirklichkeit und selbst für diese gilt, dass nur exakt abgegrenzte und in diesem Sinne wohldefinierte Probleme bearbeitet werden können.⁹ Um dies systematisch anzugehen, ist es notwendig, neben dem theoretischen Erkenntnisziel auch die dazu eingesetzten Instrumente exakt zu spezifizieren. Dies geschieht im nachfolgenden Abschnitt.

2.1 Annahmen und Analyseinstrumente der NIÖ

Die NIÖ hat sich einerseits aufbauend auf der Klassik und Neoklassik entwickelt, andererseits aus einer kritischen Reflexion eben dieser Grundlagen.¹⁰

In dem Begriff *Neue Institutionenökonomik* sind drei Elemente enthalten: *Neu*, *Institutionen* und *Ökonomik*.¹¹ Der Begriff *Neu* steht für die Unterscheidung zu anderen ökonomischen Ansätzen, in deren Mittelpunkt ebenfalls Institutionen stehen.¹² *Institutionen* stehen für einen Analyseschwerpunkt, der in anderen ökonomischen Traditionen wie der Neoklassik systematisch ausgeblendet wird.¹³ *Ökonomik* schließlich steht für eine bestimmte Methodik, die sich spezifischer Annahmen bedient. Diese werden in diesem Abschnitt skizziert.¹⁴

Unter die NIÖ werden die Transaktionskostentheorie, die Verfügungsrechttheorie sowie die Prinzipal-Agenten-Theorie subsummiert.¹⁵ Die genannten Ansätze basieren auf gemeinsamen theoretischen Grundlagen und Annahmen, die eine bestimmte Herangehensweise an Probleme – eben die ökonomische – auszeichnet.¹⁶ Gemeinsam ist den unter die NIÖ subsummierten Teilansätzen die

⁸ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 27.

⁹ Vgl. dazu Picot/Dietl/Franck (2005), S. 24.

¹⁰ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 1-2, 9-12, 33-34.

¹¹ Zur Entwicklung der NIÖ vgl. Cheung (1992).

¹² Vgl. dazu Abschnitt 3.1. Weil sich auch zeitgenössische Vertreter in der Tradition früherer Institutionalistinnen und dabei in Kontrast zur NIÖ verstehen, werden zum Teil auch die Begriffe *Institutionalism*, *Old Institutionalism* oder *Original Institutionalism* zur Kontrastierung verwendet, vgl. Rutherford (1994), Hodgson (2000), (2002), und (2004).

¹³ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 1-2, Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 27-28, Williamson (1996), S. 3.

¹⁴ Zum Begriff *Ökonomik* vgl. Erlei (1998), S. 5, Kirchgässner (2000), S. 1-11.

¹⁵ Vgl. z. B. Picot/Dietl/Franck (2005), Williamson (1990b), etwas anders Göbel (2002), S. 132, Erlei/Leschke/Sauerland (1999). Teilweise finden sich die drei Theoriestränge auch dem Begriff der *Organisational Economics* zugeordnet, vgl. z. B. Rowlinson (1997), Barney/Hesterly (1999).

¹⁶ Zu den Annahmen vgl. Wolff (1999b), und (2000), Mummert (2001).

Betonung der Bedeutung von Institutionen einerseits und die vertragstheoretische Perspektive auf Organisationen andererseits.¹⁷

Da bereits umfangreiche Arbeiten zur Darstellung der unter die NIÖ fallenden Ansätze existieren, wird hier auf eine weitere verzichtet.¹⁸ Stattdessen werden hier nur die für die Problemstellung relevanten NIÖ-Konzepte skizziert.

In Anlehnung an Homann/Suchanek verstehen die Vertreter der NIÖ diese als eine Wissenschaft, die sich mit „Möglichkeiten und Problemen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“¹⁹ befasst. Subjekte NIÖ-basierter Analysen sind immer individuelle Akteure: Soziale Phänomene werden auf Individuen als deren Urheber zurückgeführt (**methodologischer Individualismus**).²⁰ Handlungen werden daher immer aus der Perspektive der betroffenen individuellen Akteure analysiert.²¹

In der NIÖ wird das Motiv für individuelle Handlungen in dem Streben nach persönlicher Nutzenstiftung gesehen. Der individuelle Nutzen kann materieller oder immaterieller Art sein und auch Motive wie Altruismus umfassen.²² In ökonomischen Beziehungen mit anderen Akteuren engagieren sich die **individuellen Nutzenmaximierer**, weil sie sich dadurch wiederum eine individuelle Nutzensteigerung erhoffen.²³

Anstelle der Annahme, dass sich alle Menschen dabei prinzipiell vertrauenswürdig und ehrlich verhalten, gehen Vertreter der NIÖ in Anlehnung an Williamson davon aus, dass manche Menschen ihr Eigeninteresse unter bestimmten Bedingungen auch „unter Zuhilfenahme von List“²⁴ und weiteren „Formen der Täuschung“²⁵ verfolgen.²⁶ Diese Annahme firmiert in der NIÖ unter dem Begriff des **Opportunismus**.²⁷

Es existieren keine unbegrenzten, sondern **knappe Ressourcen**, um die Akteure miteinander konkurrieren.²⁸

¹⁷ Vgl. Wieland (1996), S. 95-96, Rutherford (1994), Hutchison (1984) und Hodgson (1988), Jost (2000a), S. 20-23, Wolff (1995).

¹⁸ Vgl. Richter/Furubotn (1999), Williamson (1996), Erlei/Leschke/Sauerland (1999), Picot/Dietl/Franck (2005).

¹⁹ Homann/Suchanek (2000), S. 5.

²⁰ Der Begriff *methodologischer Individualismus* geht nach Hodgson (1988) auf Schumpeter zurück, vgl. Schumpeter (1908). Er wurde später u. a. von Coase theoretisch populär gemacht, vgl. Coase (1937).

²¹ Vgl. Rutherford (1994), S. 27, Wolff (1999b), S. 141.

²² Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 31-32, Wolff (2000), S. 54-55, Homann/Suchanek (2000), S. 30.

²³ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 5, 7-8, Kirchgässner (2000), S. 20.

²⁴ Williamson (1985), S. 54.

²⁵ Williamson (1985), S. 54.

²⁶ Vgl. Williamson (1990a), S. 73-76.

²⁷ Vgl. Williamson (1985), Wolff (2000), S. 56-57, Kirchgässner (2000), S. 49.

²⁸ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 4.

Individuen unterliegen begrenzter Rationalität. Im Gegensatz zur Neoklassik wird die vollständige Information ökonomischer Akteure in der NIÖ aufgegeben.²⁹ Der durchgängig in der NIÖ verwendete und durch die Arbeiten von Simon bekannt gewordene Begriff der begrenzten Rationalität berücksichtigt, dass Akteure in ihrer Wahrnehmungskapazität eingeschränkt sind.³⁰ Aus den ihrer begrenzten Wahrnehmung zugänglichen Entscheidungsalternativen wählen Akteure dann diejenige mit dem für sie günstigsten Kosten-Nutzen-Verhältnis aus.³¹ Um das subjektive Moment innerhalb des rationalen Kalküls hervorzuheben, werden ökonomische Akteure auch als intendiert rational oder begrenzt rational bezeichnet.³²

Während die gleichzeitige Befriedigung verschiedener Akteursinteressen in der Klassik und Neoklassik über den Tauschbegriff definiert wurde, stellt die **Transaktion** den in der NIÖ üblichen Analysefokus dar.³³ In neueren Ansätzen wird an deren Stelle auch der Begriff der **Interaktion** als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil verwendet.³⁴ Dieser Begriff hebt den interdependenten Charakter ökonomischer Akteursbeziehungen hervor und zielt – auch sprachlich – auf die Analyse komplexer Wechselbeziehungen.³⁵ Ein Unterschied zum Begriff der Transaktion besteht nach Homann/Suchanek (2000) außerdem darin, dass der Interaktionsbegriff auch auf indirekt und implizit Beteiligte Bezug nimmt.³⁶

Wenn ökonomische Akteure kooperieren, versprechen sie sich davon eine Verbesserung ihres persönlichen Nutzenniveaus. Das Erzielen von Kooperationsgewinnen stellt dabei das gemeinsame Interesse der beteiligten Akteure dar. Diese Argumentation erklärt die Existenz **kollektiver Akteure**:³⁷ Individuen schließen sich zusammen, weil sie sich durch hierarchische Kooperation ein höheres individuelles Nutzenniveau versprechen als durch Tauschbeziehungen am Markt.

Das Grundproblem besteht nun darin, wie aus den einzelnen individuellen Kooperationsbeiträgen tatsächlich kollektive Kooperationsgewinne entstehen. Die Frage, wer welchen Input beizutragen

²⁹ Vgl. Williamson (1975) 21ff, Kräkel (1999), S. 9-10, Picot/Dietl/Franck (2005), S. 33, Ganske (1996), S. 115-118, Barney/Hesterly (1999), S. 111-112, Ebers/Gotsch (2001).

³⁰ Vgl. Simon (1976), und (1981), S. 80-82.

³¹ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 52. Da nicht reale, sondern lediglich subjektiv geschätzte Kalkulationsgrundlagen ausschlaggebend für die Wahl einer Handlungsalternative sind, gebrauchen einige Autoren anstelle des Nutzenbegriffs den Begriff des Erwartungsnutzens, vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 30.

³² Vgl. z. B. Ganske (1996), S. 115-116, Jost (2000a), S. 128, 138-151, Neuss (1998), S. 117-118, Picot/Dietl/Franck (2005), S. 33.

³³ Der Begriff *Transaktion* wurde von Commons geprägt, vgl. Commons (1934), S. 55-69, dazu auch Rutherford (1994), S. 101-103.

³⁴ Vgl. Wolff (1999b), Homann/Suchanek (2000), S. 5, 23-24, 33.

³⁵ Vgl. Kirchgässner (2000), S. 20, Wolff (2000), S. 136, Pies (2001b), S. 96-97.

³⁶ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 32-33.

³⁷ Vgl. Vanberg (1982). Die Idee geht u. a. auf den Begriff des Kollektivbedürfnisses von Menger (1923), S. 8 zurück.

hat und im Austausch dafür welchen Nutzenanteil erhält, wird in ökonomischen Ansätzen als **Organisationsproblem** bezeichnet.³⁸ Es lässt sich anhand von zwei miteinander verbundenen Aspekten beschreiben, dem Koordinations- und dem Motivationsaspekt.³⁹ Der **Koordinationsaspekt** bezieht sich darauf, dass alle Teilleistungen zum vorgesehenen Zeitpunkt in vorgesehener Qualität und Quantität erbracht werden. Der **Motivationsaspekt** betont darüber hinaus die Gewährleistung der Willigkeit aller betroffenen Interaktionspartner zu Kooperationshandlungen.⁴⁰

Wenn aber per Definition alle Akteure individuelle Nutzenmaximierer sind, ergeben sich zwangsläufig Konflikte hinsichtlich der Aufteilung von Kooperationsgewinnen in die jeweils individuellen Gewinnanteile. So befasst sich die NIÖ mit ‚Beziehungsproblemen‘, die entstehen, wenn ein Akteur Rechte an einen anderen Akteur im Austausch für bestimmte (Gegen-) Leistungen delegiert. Das Grundproblem besteht dann aufgrund der begrenzten Rationalität der Akteure darin, dass der an einen Agenten delegierende Prinzipal die Einflussgrößen der Agentenleistung nicht, lediglich teilweise oder nur zu prohibitiv hohen Kosten beobachten oder beurteilen kann (**Prinzipal-Agenten-Problem**).⁴¹ Dadurch entstehen opportunistisch nutzbare Handlungsspielräume für den Agenten.

Eine Möglichkeit, individuelles Handeln so zu steuern, dass gemeinsame Kooperationsgewinne erzielt und opportunistische Spielräume möglichst gering gehalten werden können, stellen **Institutionen** dar. Sofern sie der Regelung von Interaktionen dienen, die dann nicht jeweils individuell neu ausgehandelt werden müssen, stellen sie eine kostengünstigere Abstimmungsalternative dar, im Vergleich zu einer Welt ohne Institutionen.⁴² Entsprechend befasst sich die NIÖ mit der Frage „[...] wie menschliches Verhalten durch Institutionen, beispielsweise betriebliche Organisationsregeln oder auch gesellschaftliche Normen, gesteuert wird“.⁴³ Die Analyse der Funktion von Institutionen in Interaktionen zwischen Akteuren unterschiedlicher kultureller Prägung stellt einen Anwendungsbereich des obigen Zitats und zugleich Gegenstand von Teil II und Teil III dieser Arbeit dar.

Im Gegensatz zur klassischen und neoklassischen Theoriewelt nehmen die Vertreter der NIÖ an, dass Tauschbeziehungen bzw. Transaktionen oder Interaktionen Kosten verursachen.⁴⁴ Die Höhe der **Transaktionskosten** dient dabei als relatives Effizienzkriterium für die Auswahl aus

³⁸ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005).

³⁹ Vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 25, Picot/Dietl/Franck (2005), S. 5-9, Wolff (1995), S. 21-22.

⁴⁰ Vgl. z. B. Jost (2000b), Osterloh/Frey/Frost (2000) zum Motivationsaspekt in ökonomischen Ansätzen.

⁴¹ Die Prinzipal-Agenten-Theorie beschäftigt sich mit diesen Problemen sowie möglichen Lösungsstrategien, vgl. z. B. Jensen/Meckling (1976), Jost (2001), Picot/Dietl/Franck (2005), S. 72-80.

⁴² Vgl. North (1986), S. 231, und (1992), S. 43.

⁴³ Wolff (1999b), S. 135.

⁴⁴ Diesen Gedanken integriert Williamson in eine umfassende Transaktionskostentheorie, vgl. Williamson (1996).

alternativen institutionellen Arrangements zur Abwicklung von Transaktionen.⁴⁵ So postuliert die Transaktionskostentheorie *ceteris paribus*, dass Transaktionen, die mit geringeren Kosten verbunden sind, solchen vorzuziehen sind, die höhere Transaktionskosten erfordern.

Während sich die NIÖ-Vertreter zwar über die grundsätzliche Bedeutung von Transaktionskosten als Effizienzkriterium für die Analyse von Akteursbeziehungen einig sind, finden sich unterschiedliche Definitionen von Transaktionskosten.⁴⁶ Auch wird die Abgrenzung zu Begriffen wie Produktionskosten sowie die Quantifizierung von Transaktionskosten von NIÖ-Vertretern als problematisch eingestuft.⁴⁷ Daher ist der Begriff kein Maß zur Beurteilung der absoluten, sondern der relativen Vorteilhaftigkeit von Transaktionen, unter der Bedingung, dass sich Transaktionskosten im relativen Verhältnis zueinander realistisch einschätzen lassen.⁴⁸

2.2 Problemorientierte begriffliche Eingrenzungen

Für die Bearbeitung der Problemstellung werden außerdem folgende Eingrenzungen zugrunde gelegt.

Der Handlungsbegriff

In ökonomischen Ansätzen wird nicht die in der Psychologie übliche Unterscheidung zwischen Handlung und Verhalten getroffen.⁴⁹ Vielmehr werden beide Begriffe synonym verwendet.⁵⁰ Dabei wird angenommen, dass Handeln oder Verhalten immer intentional ist, d. h. eine bewusste, planvolle und zielgerichtete Aktivität der Ressourcennutzung zur individuellen Nutzenmaximierung.⁵¹ Da sich ein solcher Handlungsbegriff auf alles anwenden lässt, was als zielgerichtete Aktivität interpretiert werden kann, stellt auch das Interagieren und Kommunizieren mit anderen Akteuren Handeln dar. Eine konkrete *Handlung* ist das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses, in dem unterschiedliche Handlungsalternativen unter Kosten-Nutzen-Aspekten, bezogen auf individuelle Bedürfnisse, bewertet werden und die jeweils günstigste Alternative umgesetzt wird.⁵²

⁴⁵ Vgl. Williamson (1985), S. 2, dazu auch z. B. Wolff (2000) sowie Döring (2001), S. 81-84.

⁴⁶ Vgl. Voigt (2002), S. 30-31, Williamson (1996), S. 5, Picot/Dietl (1990), S. 178, Ripperger (2003), S. 26, Richter/Furubotn (1999), S. 9, 35, Picot/Dietl/Franck (2005), S. 57, Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 22.

⁴⁷ Vgl. z. B. Wolff (1995), S. 28, und (2000), S. 64-65, Voigt (2002), S. 86-89, Göbel (2002), S. 153-155, Dietl (1993), S. 60, Sydow (1992), und (1999).

⁴⁸ Vgl. Voigt (2002), S. 86-87.

⁴⁹ Vgl. dazu Fröhlich (1994), S. 26, Dorsch (1994), S. 308-309, 846, Heckhausen (1989), S. 13.

⁵⁰ Vgl. z. B. Suchanek (1994), Kirchgässner (2000).

⁵¹ Vgl. Becker (1993), Suchanek (1994), S. 3, 12, 30-31, 85-88.

⁵² Vgl. z. B. Kirchgässner (2000), S. 13-15, Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 4.

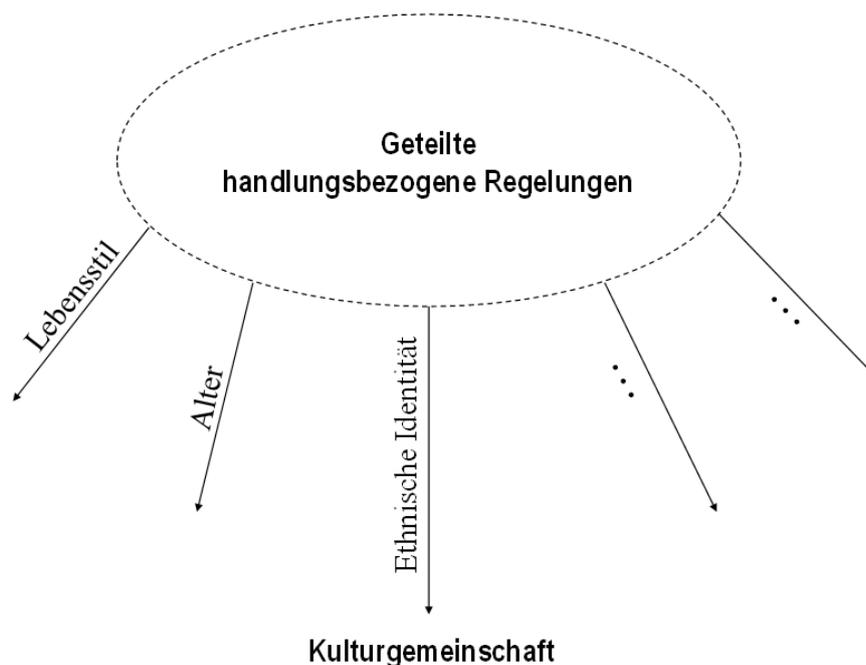
Handlungen weisen außerdem einen *strategischen* Charakter auf: Individuen kalkulieren sowohl mögliche Handlungsfolgen, als auch die Handlungen und Handlungsfolgen *anderer* Akteure in ihre eigenen Handlungen ein.⁵³

Betrachtet wird hier lediglich das Handeln im betriebswirtschaftlichen Kontext: Individuen handeln jeweils als Agenten oder Prinzipale für gewinnorientierte Unternehmen.

Kultur und kulturelle Einflussfaktoren

An dieser Stelle wird eine vorläufige Arbeitsdefinition von Kultur eingeführt, die es im Gang der Untersuchung dann NIÖ-kompatibel zu präzisieren gilt. Unter Kultur werden zunächst die *handlungsbezogenen Regelungen einer Gemeinschaft* und kultureller Einfluss als *deren Handlungswirkung* verstanden.⁵⁴ Kultur kann sich in dieser Definition auf gesellschaftliche Subkulturen, ein Unternehmen, eine Dorfgemeinschaft oder eine Gruppe von Freunden beziehen.

Abbildung 2: Die Kulturgemeinschaft



Quelle: Eigene Darstellung

Usunier/Walliser führen neben der Nationalität u. a. die Sprache, die ethnische Zugehörigkeit, das Geschlecht und die Ausbildung als weitere Kriterien auf, nach denen Gemeinschaften unterschieden werden können.⁵⁵ Hier wird eine spezielle Form der organisierten Gemeinschaft betrachtet, die sich

⁵³ Vgl. Suchanek (1994), S. 30-31, Jost (2000a), S. 151-152.

⁵⁴ Dabei kommt es nicht auf eine formelle Mitgliedschaft an, sondern darauf, ob Individuen die Regeln einer Gemeinschaft praktizieren.

⁵⁵ Vgl. Usunier/Walliser (1993), S. 29.

durch gemeinsam geteilte handlungsbezogene Regelungen identifizieren und die sich durch das Kriterium der ethnischen Identität von anderen Gemeinschaften unterscheidet.⁵⁶ Eine solche Gemeinschaft wird hier als Kulturgemeinschaft bezeichnet (vgl. Abbildung 1).

Die Kulturgemeinschaft weist damit Ähnlichkeit zu dem auf, was mit Begriffen wie Kulturkreis oder Gemeinschaft innerhalb bestimmter territorialer Grenzen bzw. Nationen in Verbindung gebracht wird und was in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur häufig als Landeskultur bezeichnet wird. Scherm/Süß weisen allerdings darauf hin, dass weder der Begriff der Nation, noch der Begriff der Landeskultur deckungsgleich mit einer eindeutig abgrenzbaren kulturellen Entität ist.⁵⁷

Die Fokussierung auf typische individuelle Akteure

In dieser Arbeit werden lediglich individuelle Akteure und solche Einflussgrößen betrachtet, die in Beziehung zu dem Handeln dieser individuellen Akteure stehen.

Dabei geht es nicht um die Erklärung des Handelns eines ganz bestimmten individuellen Akteurs, sondern um das Handeln eines typischen Akteurs einer bestimmten Gemeinschaft:⁵⁸ „Tatsächlich interessiert in der Ökonomie weniger das Verhalten einzelner Individuen als vielmehr das Verhalten größerer Gruppen von Individuen [...]. [...] wir suchen nach dem ‚typischen‘ Verhalten, d. h. nach Regelmäßigkeiten im Verhalten aller oder zumindest einer Mehrheit der betrachteten Individuen in der jeweils untersuchten Gruppe“.⁵⁹ Daher werden hier keine persönlichen, d. h. auf ein singuläres Individuum bezogene Faktoren analysiert, sondern kollektiv geteilte Handlungsregelmäßigkeiten von typischen individuellen Akteuren einer Kulturgemeinschaft.⁶⁰

⁵⁶ Vgl. dazu Hasenstab (1999), S. 50.

⁵⁷ Vgl. Hasenstab (1999), S. 49-50. Zur Diskussion des Kulturbegriffs vgl. Apfelthaler (1998), S. 21-27, Brück (2002), S. 11-13, Scherm/Süß (2001), S. 20-23, Hasenstab (1999), S. 45-48.

⁵⁸ Vgl. dazu Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 53, Kirchgässner (2000), S. 21.

⁵⁹ Kirchgässner (2000), S. 21.

⁶⁰ Dies ist beispielsweise Gegenstand der Individualpsychologie.

3 Das Erscheinungsbild kultureller Faktoren in ökonomischen Ansätzen

3.1 Kultur in historischen Vorläufern der NIÖ

„Kultur ist seit mindestens einem halben Jahrhundert kein Thema, das in der Ökonomik beheimatet ist.“⁶¹ Historisch lässt sich dies durch die Anlehnung an bestimmte Grundlagen der Neoklassik, den Siegeszug des Keynesianismus und die damit verbundene Vernachlässigung von Institutionen begründen.⁶² Ein genauerer Blick in die historischen Vorläufer der NIÖ belegt jedoch, dass sich dort durchaus Anknüpfungspunkte zum Themenfeld *Kultur* aufspüren lassen.

Die Suche nach kulturellen Einflussfaktoren führt bis in die als klassisch bezeichneten Ansätze.⁶³ So werden kulturelle Einflussfaktoren bereits bei Adam Smith (1723-1790) in Form von Moral, Sitten und Traditionen erwähnt.⁶⁴ Bei John Stuart Mill (1806-1873) findet sich der Begriff der Gewohnheiten, die er in seine Analyse der Preisbildung einbezieht.⁶⁵ Die sehr stark durch David Ricardo (1772-1823) geprägte Neoklassik dagegen beschäftigt sich vorwiegend mit komparativen Statik- und Marginalanalysen,⁶⁶ in denen kulturelle Aspekte systematisch ausgeblendet werden, ebenso wie während des Voranschreitens der keynesianischen Theorie nach Ende des zweiten Weltkriegs.⁶⁷

In den Schulen des sog. alten Institutionalismus dagegen standen, wie in der NIÖ, Handlungsbeschränkungen in Form von Institutionen schon einmal im Forschungsinteresse.⁶⁸ Sie lassen sich zeitlich nach Ricardo und vor den Keynesianismus einordnen, vorwiegend in das 19. bis ungefähr in die Mitte des 20. Jahrhunderts. Wo sich kulturelle Anknüpfungspunkte im Rahmen dieser für die NIÖ wegbereitenden Schulen verorten lassen, verdeutlichen die folgenden skizzierenden und daher keineswegs vollständigen Ausführungen.

Eine gängige Unterscheidung stellt die Abgrenzung der Schulen des amerikanischen Institutionalismus, der deutschen historischen Schule sowie der österreichischen Schule dar.⁶⁹

Der **US-amerikanische Institutionalismus** ist mit den Namen Veblen, Commons und Mitchell verbunden. Diese wollten sich vor allem als Gegenpol zu orthodoxen Neoklassikern verstanden

⁶¹ Panther/Nutzinger (2004), S. 287.

⁶² Vgl. Nau (2004), S. 252-254.

⁶³ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 28.

⁶⁴ Vgl. Smith (1776/2001).

⁶⁵ Vgl. Mill (1848/2004).

⁶⁶ Vgl. Ricardo (1817/1994).

⁶⁷ Vgl. Keynes (1936/2006), Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 27-28, Mummert (1995), S. 25, Rutherford (2001), S. 186.

⁶⁸ Vgl. Göbel (2002), S. 48-49, Hodgson (2003), S. xi, Rutherford (2001), S. 3, Hutchison (1984), Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 41, Richter/Furubotn (1999), S. 38-41.

⁶⁹ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), Kapitel 1.3, Richter/Furubotn (1999), S. 38-39, Elsner (1986), Rutherford (1994).

wissen.⁷⁰ Nach Auffassung von **Veblen** (1857-1929) beeinflussen Sitten und Traditionen Institutionen und das durch diese bedingte Handeln.⁷¹ In seinen Überlegungen nehmen die Sozialisation, Lebens- und Denkgewohnheiten sowie Konventionen Einfluss auf die Entwicklung von Institutionen, denen er eine normative Funktion zuweist.⁷² So versteht Veblen unter Institutionen u. a. soziale Normen: „[...] this logic and apparatus of ways and means [...] acquires the consistency of custom and prescription, and so takes on an institutional character and force. The accustomed ways of doing and thinking not only become a habitual matter of course, easy and obvious, but they come likewise to be sanctioned by social convention and so become right and proper and give raise to principles of conduct“.⁷³ Veblen hebt außerdem die unbewusste Internalisierung sozialer Normen als verhaltenssteuernde Größe hervor, deren Einhaltung an sich zu einem Ziel wird.⁷⁴ Neben diesen indirekten Bezügen zu kulturellen Einflussfaktoren weist Hodgson (1993) auf einen direkten Kulturbezug in Veblens Ausführungen hin: Seiner Ansicht nach begreift Veblen *habits of thought*⁷⁵ als kulturell geprägt.⁷⁶ Kultur entsteht dabei über Gewohnheiten und diese formen wiederum Institutionen: „[...] institutions are an outgrowth of habit. The growth of culture is a cumulative sequence of habituation [...]“.⁷⁷ Veblen wendet sich damit gegen die Auffassung, Kultur ließe sich allein auf biologische Faktoren reduzieren.⁷⁸ Insgesamt prägte Veblen die Idee der Pfadabhängigkeit⁷⁹ sowie die Überlegung, dass Werte und Normen Institutionen beeinflussen.

Ähnlich wie bei Veblen, nehmen Institutionen bei **Commons** (1862-1952) eine das Individuum stark prägende Rolle ein:⁸⁰ „the individual with whom we are dealing is the Institutionalized Mind. [...] Individuals meet each other [...] prepared more or less by habit, induced by the pressure of custom.“⁸¹ An anderer Stelle: „But all minds are institutionalized by whatever habitual assumptions [...] they take for granted.“⁸² *Institutionalisierung* ist für ihn gleichbedeutend mit der Internalisierung grundlegender Annahmen über bestimmte technologische, besitzbezogene und ethische Zusammenhänge, die der routinemäßigen Abwicklung von Aktivitäten dienen.⁸³ Die Bedeutung

⁷⁰ Vgl. Hutchison (1984), Rutherford (1994), S. 9, Langlois (1989), S. 3.

⁷¹ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 38-39, Veblen (1914/1994a), S. 6-7.

⁷² Vgl. Rutherford (1994), S. 63, 186, Lehmann-Waffenschmidt/Böhmer (2004), S. 225.

⁷³ Veblen (1914/1994a), S. 7.

⁷⁴ Vgl. Veblen (1914/1994a), S. 7-8, Rutherford (1994), S. 55, 63-66.

⁷⁵ Veblen (1914/1994a), S. 7.

⁷⁶ Vgl. Hodgson (1994), S. 65.

⁷⁷ Veblen (1919/1994b), S. 241. Inhaltliche Verknüpfungen zwischen den alten amerikanischen Institutionenlisten, insbesondere Veblen und zeitgenössischen anthropologischen Ansätzen stellt Jackson (1996) her.

⁷⁸ Vgl. Hodgson (2004), S. 139.

⁷⁹ Vgl. dazu Puffert (2008).

⁸⁰ Vgl. Hodgson (2000), S. 324, der auf Commons (1965), S. 3 verweist.

⁸¹ Commons (1934), S. 73-74.

⁸² Commons (1934), S. 698.

⁸³ Vgl. Commons (1934), S. 697-698.

solcher Annahmen wird über Sitten und Gebräuche transportiert. Diese manifestieren sich in individuellen (Handlungs-) Gewohnheiten.⁸⁴ Sitten und Gebräuche setzen damit Bemessungs- und Bewertungsstandards für individuelle Gewohnheiten.⁸⁵

Wie Veblen und Commons hebt auch **Mitchell** (1874-1948) die Wirkung sozialer Institutionen in Form habitualisierter Normen und Gewohnheiten hervor: „Social concepts are at the core of social institutions. The latter are but prevalent habits of thought which have gained general acceptance as norms for guiding conduct“.⁸⁶ Er sieht in Institutionen ein zwanghaftes Moment, dem sich das einzelne Individuum kaum entziehen kann: „In this form the social concepts attain a certain prescriptive authority over the individual. Their daily use by all members of a social group unremittingly molds those individuals into common patterns without their knowledge, and occasionally interposes definite obstacles in the path of men who wish to act in original ways“.⁸⁷ Gleichzeitig betont er, dass *social concepts* eine Standardisierung von Denken und Handeln bewirken, die dem einzelnen Individuum geistige Anstrengung ersparen und dadurch Effizienzvorteile mit sich bringen.⁸⁸ In der Gesamtheit aller *social concepts* sieht er die Errungenschaften einer Kultur.⁸⁹

Die **deutsche historische Schule** kann in eine ältere, als deren Hauptvertreter u. a. Röscher gilt, und in eine jüngere historische Schule unterschieden werden.⁹⁰ Neben der Ablehnung neoklassischer Annahmen besteht die wesentliche Gemeinsamkeit dieser Schulen in der Berücksichtigung des sozialen Umfeldes und der historischen Einbettung wirtschaftlicher Aktivitäten.⁹¹ **Schmoller** (1838-1917), prominenter Vertreter der jüngeren deutschen historischen Schule der Volkswirtschaft, stellt die Verbindung zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und der Entwicklung von Institutionen her, den North später aufgreift.⁹² Er legt damit den Grundstein für eine vergleichende Institutionenanalyse, wobei er die Evolution von Institutionen sowie die Rolle von Normen und Emotionen in seine Betrachtungen einschließt. Sein eigentlicher Arbeitsschwerpunkt liegt allerdings auf der Untersuchung der Eigentums- und Marktrechte sowie u. a. der Entwicklung des Gewichts- und Geldwesens, die er anhand von Längs- und Querschnittstudien in verschiedenen Nationen

⁸⁴ Vgl. Commons (1934), S. 697-698.

⁸⁵ Vgl. Commons (1934), S. 701, Rutherford (1994), S. 59-60.

⁸⁶ Mitchell (1910), S. 203.

⁸⁷ Mitchell (1910), S. 203.

⁸⁸ Vgl. Mitchell (1910), S. 202-203.

⁸⁹ Vgl. Mitchell (1910), S. 202.

⁹⁰ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 29-31, Hutchison (1984), S. 21-22.

⁹¹ Vgl. Nau (2002), S. 1, Hutchison (1984), S. 21, Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 39, Mummert (1995), S. 27.

⁹² Vgl. Schmoller (1900/1904), dazu auch Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 30-31.

analysiert.⁹³ Relevante Institutionen umfassen bei Schmoller Recht, Kultur und Sitten der jeweiligen Volkswirtschaft.⁹⁴ So weist er u. a. auf „die Macht der sittlichen Gefühle und Kulturideen, die auch die ganze Volkswirtschaft beherrschen“, hin.⁹⁵ Nach seiner Auffassung beeinflussen Institutionen den sog. Wirtschaftsstil, der jeweils in einen bestimmten kulturellen Kontext eingebettet ist.⁹⁶

Innerhalb der österreichischen Schule des 20. Jahrhunderts lässt sich eine erste, zweite und dritte Generation unterscheiden, die u. a. durch die Namen Menger, Mises und v. Hayek repräsentiert werden.⁹⁷ Den gemeinsamen Schwerpunkt bildet die Erklärung der Entstehung und der evolutionären Entwicklung von Institutionen.⁹⁸ **Menger** (1840-1921), der die österreichische Schule begründete, beschäftigte sich vor allem mit der Evolution des Geldwesens.⁹⁹ Institutionen betrachtet er als Ergebnis „denkender, fühlender, handelnder Menschen“.¹⁰⁰ Den Ursprung von Institutionen wie Sprache oder Sitte erklärt Menger über die „individuellen Faktoren ihrer Verursachung“.¹⁰¹ Für ihn steht das Individuum am Beginn jeder evolutionären Entwicklung von Institutionen. Damit ist der methodologische Individualismus bei Menger bereits angelegt.¹⁰² Tendenziell steht dies einer Position entgegen, in der individuelle Akteure bzw. ihre Präferenzen als vorwiegend sozial oder kulturell beeinflusst verstanden werden.¹⁰³

Hayek (1899-1992), Vertreter der dritten Generation der österreichischen Schule, wird häufig auch unter evolutionären Ansätzen aufgeführt.¹⁰⁴ Er betrachtet Gewohnheiten und Überlieferungen als Konventionsformen, die menschliches Verhalten unbewusst regeln.¹⁰⁵ Kultur beschreibt er als „[...] weder natürlich noch künstlich, weder genetisch übermittelt noch mit dem Verstand geplant [...]“¹⁰⁶, als eine „[...] Tradition erlernter Regeln des Verhaltens, die niemals erfunden worden sind, und deren Zweck das handelnde Individuum gewöhnlich nicht versteht.“¹⁰⁷ Das Verhältnis zwischen

⁹³ Vgl. Schmoller (1900/1904), Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 30.

⁹⁴ Vgl. Schmoller (1874), S. 264, Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 31.

⁹⁵ Schmoller (1874), S. 264, vgl. dazu auch Klump (1996), S. 14.

⁹⁶ Vgl. Nau (2004), S. 250-251, Richter/Furubotn (1999), S. 40.

⁹⁷ Vgl. Grinder (1984), S. 11, Backhouse (1985), Kapitel 9, Littlechild (1990), Vaughn (1994), S. 10, 92, Shand/Shackle (1981).

⁹⁸ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S.31-35, Richter/Furubotn (1999), S. 41-42, zu Unterschieden Gloria-Palermo (1999). Obwohl sich die Vertreter in ihrer prinzipiellen Kritik an der Neoklassik einig waren, entbrannte zwischen ihnen, insbesondere zwischen Menger und Schmoller der sog. große Methodenstreit, vgl. dazu Menger (1884), Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 33-34, Vaughn (1994), S. 31-32.

⁹⁹ Vgl. Menger (1923).

¹⁰⁰ Menger (1883), S. 145, dazu auch Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 33. Einen Einblick in Mengers Arbeiten und Einfluss bietet Vaughn (1994), Kapitel 2.

¹⁰¹ Menger (1883), S. 182.

¹⁰² Vgl. Hodgson (2002), S. xxi-xxii, Vanberg (1983), S. 58-59.

¹⁰³ Vgl. Hodgson (2002), S. xxii.

¹⁰⁴ Vgl. Kirchgässner (2000), S. 276-278.

¹⁰⁵ Vgl. v. Hayek (1991), S. 78.

¹⁰⁶ V. Hayek (1996), S. 40.

¹⁰⁷ V. Hayek (1996), S. 40.

Mensch und Kultur ist bei Hayek durch eine wechselseitige Beeinflussung gekennzeichnet: „Wahrscheinlich ist es ebenso berechtigt zu sagen, dass der denkende Mensch seine Kultur erschaffen hat wie umgekehrt, dass die Kultur den denkenden Menschen erschaffen hat. [...] Vernunft und Kultur haben sich miteinander entwickelt und nicht nacheinander“. ¹⁰⁸ Kultur manifestiert sich für ihn in erlernten Verhaltensregeln, die nicht bewusst entworfen wurden. ¹⁰⁹ Kulturelle Entwicklung ist für ihn nicht die Entwicklung individueller Eigenschaften, sondern solcher, die Gruppen von Individuen erwerben. ¹¹⁰

Wie der kurze Rückblick zeigt, betonen die alten InstitutionalistInnen zum einen den Einfluss von Kultur auf Institutionen, zum anderen den organischen Ursprung und sozialen Charakter von Institutionen. Der Einfluss von Institutionen auf individuelles Verhalten wird vor allem im Rahmen des amerikanischen Institutionalismus als eine Prägung über institutionalisierte Gewohnheiten, Routinen und Normen verstanden. ¹¹¹ Individuelles Handeln kann damit als Ergebnis soziokultureller Umwelteinflüsse betrachtet werden. ¹¹² Diese Überlegung wird als Ausgangspunkt von Teil II wieder aufgegriffen und dort präzisiert.

3.2 Kulturkonzepte innerhalb der NIÖ

In Anlehnung an Hempel/Oppenheim werden nun die von NIÖ-Vertretern verwendeten Kulturkonzepte danach unterschieden, ob Kultur andere Größen erklärt (Kultur als Explanans) oder selbst Gegenstand von Erklärungen ist (Kultur als Explanandum). ¹¹³ Außerdem kann zwischen endogenen und exogenen Kulturkonzepten unterschieden werden. Endogene Größen sind systeminterne, gestaltbare Größen, während exogene Größen extern gegeben sind und auf systeminterne Variablen wirken. ¹¹⁴ Kombiniert man die beiden Begriffspaare, lassen sich Kulturkonzepte unterscheiden, zum einen nach ihrem Erklärungswert (Kultur als Explanans oder Explanandum) und zum anderen in Abhängigkeit von der Art, wie das Phänomen Kultur innerhalb der theoretischen Überlegungen begründet wird (exogen vorgegeben oder endogen gestaltbar). Tabelle 1 illustriert die verschiedenen Kulturkonzeptionen.

¹⁰⁸ V. Hayek (1996), S. 41, 42.

¹⁰⁹ Vgl. v. Hayek (1996), S. 44-45.

¹¹⁰ Vgl. v. Hayek (1996), S. 105.

¹¹¹ Vgl. Rutherford (1994), S. 55-56, 61, Hodgson (1998), S. 176-177.

¹¹² Vgl. Hodgson (2000), S. 318-319.

¹¹³ Vgl. Hempel/Oppenheim (1948), Hempel (1977).

¹¹⁴ Vgl. z. B. Hillmann (1982), S. 169.

Tabelle 1: Kulturkonzeptionen

Verortung kultureller Variablen Status von Kultur	<i>Endogen</i>	<i>Exogen</i>
<i>Explanans</i>	(1) Kultur als systeminterne Variable, die andere Modellelemente erklärt	(2) Kultur als systemexterne Größe, die systeminterne Modellelemente erklärt
<i>Explanandum</i>	(3) Kultur als systeminterne Variable, deren Entstehung erklärt wird	(4) Kultur als systemexterne Größe, deren Entstehung erklärt wird

Im Anschluss wird ein Überblick über die in der NIÖ vertretenen programmatischen ‚Kulturpositionen‘ mittels der in Tabelle 1 dargestellten Zellen gegeben. Dazu wird der jeweils verwendete Kulturbegriff zunächst erläutert. Dann wird überprüft, wo Kultur verortet wird (exogen oder endogen) und welcher Status der Kultur beigemessen wird für individuelles Handeln (als Explanans oder Explanandum) bzw. für die von den jeweiligen Autoren bearbeitete Fragestellung. Dazu werden Arbeiten betrachtet, in denen kulturelle Fragestellungen einen Teil der bearbeiteten Problemstellung bilden oder in denen sich Hinweise zu kulturellen Einflussfaktoren individuellen Handelns finden.

Breiten Eingang in die NIÖ-Literatur haben die Ausführungen von **Douglas C. North** gefunden.¹¹⁵ Nach North wird der individuelle Handlungsspielraum zum einen über formgebundene Institutionen beschränkt, die durch „politische oder gerichtliche Entscheidungen über Nacht geändert werden können.“¹¹⁶ Zum anderen bestehen Einschränkungen durch formlose Institutionen als die „in einer Kultur gewachsenen Beschränkungen“¹¹⁷ und „Sitten und Gebräuche[.], Überlieferungen und Gepflogenheiten“.¹¹⁸

Formlose Institutionen sind einerseits das (endogene) Ergebnis formgebundener Institutionen.¹¹⁹ Andererseits resultieren sie (exogen) „aus der Werttradition einer Kultur“¹²⁰, die sich in den Ideologien und Einstellungen individueller Akteure bei der Abwicklung spezifischer Tauschvorgänge oder der Lösung alltäglicher Koordinationsprobleme ausdrückt.¹²¹ Dabei erfolgt die subjektive Wahrnehmung der damit verbundenen Transaktionskosten über „gegebene (kulturspezifische)

¹¹⁵ Vgl. North, z. B. (1990), (1992), (1993), und (1994).

¹¹⁶ North (1992), S. 7.

¹¹⁷ North (1992), S. 7.

¹¹⁸ North (1992), S. 7.

¹¹⁹ Vgl. North (1992), S. 164.

¹²⁰ North (1992), S. 164.

¹²¹ Vgl. North (1992), S. 164.

Denkmodelle“.¹²² Kultur ist hierbei ein exogener Faktor – in der ökonomischen Logik eine *Spielregel*¹²³ –, der das Verhalten individueller Akteure erklärt (Kultur als Explanans).¹²⁴

Die Wahrnehmung von Individuen sieht North als über Erfahrungsprozesse allmählich veränderbar an: Relative Preisänderungen wirken sich auf die Informationskosten der Akteure aus, was langfristig ihre Ideologien und Einstellungen verändert. Umgekehrt beeinflussen diese dann die in einer Gesellschaft vorherrschenden Werte und Traditionen.¹²⁵ Kultur ist endogen beeinflussbar und wird als das Ergebnis von Änderungen der Informationskosten erklärt (Kultur als Explanandum).¹²⁶

Buchanan entwickelt die Idee des konstitutionellen Vertrags in seinen **verfassungsökonomischen Überlegungen**.¹²⁷ Der konstitutionelle Vertrag fungiert als Gesellschaftsvertrag, in dem die Basisregeln einer gesellschaftlichen Organisation festgelegt sind.¹²⁸ Diese beinhalten neben den Grundrechten Entscheidungs- und Verfahrensregeln sowie Regelungen zu deren Durchsetzung.¹²⁹ Die Anerkennung dieser Regelungen erfolgt als Konsens über kollektive Selbstbindung, die sich im implizit zustimmenden faktischen Handeln von Individuen zeigt.¹³⁰

Kultur kann in diesem Ansatz neben den formellen Gesetzen als Teil der exogenen Basisregeln eines konstitutionellen oder impliziten Verfassungsvertrags interpretiert werden. Dieser erklärt individuelles Verhalten innerhalb der durch den konstitutionellen und den postkonstitutionellen Vertrag abgesteckten Grenzen und Spielräume (Kultur als Explanans).¹³¹ Für diese Interpretation spricht, dass sich, ausgehend von einem solchen Kulturkonzept, individuelle Verhaltensunterschiede über die kulturellen Unterschiede in den Gesellschaftsverträgen erklären lassen: „cultural differences can affect economic behavior“¹³² und „differences in cultural history must exert behavioural consequences“.¹³³

Nach **Dietl (1993)** bilden verinnerlichte, evolvierende und nicht rational gestaltbare Regeln und Normen den institutionellen Rahmen einer Gesellschaft.¹³⁴ Interpretiert man Kultur als diese von ihm als fundamentale Institutionen bezeichneten Regeln und Normen, ergibt sich ein exogenes

¹²² North (1992), S. 165.

¹²³ Vgl. Wolff (2005), S. 111-113.

¹²⁴ Vgl. North (1992), S. 3, Voigt (2002), S. 34.

¹²⁵ Vgl. North (1992), S. 165.

¹²⁶ Vgl. North (1992), S. 165.

¹²⁷ Vgl. Buchanan (1975/1984).

¹²⁸ Vgl. Buchanan (1975/1984), und (1992), S. 24, Wolff (1995), S. 105, S. 108, und (2000).

¹²⁹ Vgl. Wolff (1995), S. 117-119.

¹³⁰ Vgl. Wolff (1995), S. 109-110.

¹³¹ Vgl. Buchanan (1995), S. 195, und (1992), S. 24, Wolff (1995), S. 117, 122-123.

¹³² Buchanan (1995), S. 199.

¹³³ Buchanan (1995), S. 195.

¹³⁴ Vgl. Dietl (1993), S. 71-75, 104-105.

Kulturkonzept. In dieser Auffassung dient Kultur als Explanans zur Erklärung der Entstehung von sekundären (abgeleiteten) Institutionen.¹³⁵

Erlei/Leschke/Sauerland (1999) definieren Kultur in Anlehnung an North als „umfassendes Set von informellen Regeln“¹³⁶, welche „die Sprache, die vorherrschenden Religionen und die gemeinsame Geschichte umfassen“.¹³⁷ Sie konzipieren Kultur als kurz- und mittelfristig stabile exogene, nicht im ökonomischen Modell erklärte Konstante.¹³⁸ Indem sie darauf hinweisen, dass Institutionen das Verhalten von Individuen beeinflussen, verwenden sie Kultur als Explanans für individuelles Verhalten.¹³⁹

Homann/Suchanek (2000) verwenden eine Kulturkonzeption, die sie problembezogen entweder exogen oder endogen definieren.¹⁴⁰ Aus Perspektive individueller Akteure ist die Kultur in Form von „Sitten bzw. Bräuchen“¹⁴¹ und „kulturellen, gesellschaftlichen Bedingungen“¹⁴² Teil der vorgegebenen institutionellen Handlungsbedingungen, welche als externe Restriktionen individuelles Handeln beschränken.¹⁴³ Neben anderen Beschränkungen erklärt Kultur dann individuelles Handeln (Kultur als Explanans). In dieser Sicht stellt ein kultureller Feiertag (der häufig auch ein gesetzlicher Feiertag ist) eine Handlungsbedingung für den Verkaufsleiter eines Warenhauses dar, der die Verkaufsplanung organisieren muss. Wenn es aber um die Abschaffung dieses ggf. arbeitsfreien Feiertags geht, wird der Feiertag Gegenstand kollektiver (formeller) Entscheidungsprozesse und damit Teil der von individuellen Akteuren kollektiv beeinflussbaren endogenen Handlungsebene.¹⁴⁴

Für Homann/Suchanek sind es aber nicht nur Institutionen, welche über kollektive Prozesse gestaltbar sind,¹⁴⁵ sondern auch die diesen zugrunde liegenden Normen und Werte.¹⁴⁶ In Anlehnung an Buchanan gehen sie davon aus, dass sich Individuen jegliche Regeln ihres gesellschaftlichen Zusammenlebens (direkt oder indirekt) selbst geben.¹⁴⁷ Kultur, verstanden als Normen und Werte einer Gesellschaft, verwenden sie dann als endogenes Konzept. Das Entstehen von Regeln erklären

¹³⁵ Vgl. Dietl (1993), S. 73, dazu auch Picot/Dietl/Franck (2005), S. 10-13.

¹³⁶ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 519.

¹³⁷ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 25.

¹³⁸ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 26.

¹³⁹ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 23-26.

¹⁴⁰ Homann/Suchanek (2000), S. 43-44.

¹⁴¹ Homann/Suchanek (2000), S. 118.

¹⁴² Homann/Suchanek (2000), S. 42.

¹⁴³ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 42.

¹⁴⁴ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 183-184.

¹⁴⁵ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 32, 42, 130, 134.

¹⁴⁶ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 397.

¹⁴⁷ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 187-189, 235, 397, Buchanan (1975/1984).

sie über Prozesse der kollektiven Selbstbindung, die wiederum auf der Optimierung der individuellen Nutzenfunktionen basieren (Kultur als Explanandum).¹⁴⁸

Panther (1999) unterscheidet regulative und konstitutive Kulturelemente. Regulative Kulturelemente umfassen zum einen durch „Mitglieder einer Gruppe sanktionierte Verhaltensregeln“¹⁴⁹ (externe Normen), zum anderen internalisierte Sanktionen (interne Normen).¹⁵⁰ Externe und interne Normen beeinflussen seiner Auffassung nach sowohl die Wirksamkeit als auch das Zustandekommen formeller Institutionen (Kultur als Explanans für formelle Institutionen).¹⁵¹

Die konstitutiven Kulturelemente als „Vorstellungen über Kausalzusammenhänge, Handlungsmöglichkeiten ... sowie Erwartungen“¹⁵² wirken sich als „kognitive Landkarte“¹⁵³ auf die individuelle Handlungslogik aus (Kultur als Explanans). Kultur ist aus individueller Perspektive dann ein exogen gegebener „Werkzeugkasten“¹⁵⁴, der situationsabhängig eingesetzt wird. An anderer Stelle verwendet Panther endogene Kulturelemente, denn „kulturelle Regelmäßigkeiten“¹⁵⁵ entstehen für ihn erst durch Interaktions- und Kommunikationsprozesse zwischen Akteuren. Er plädiert, in Anlehnung an Jones (1995), für ein reziprokes Kulturkonzept. Denn „[e]inerseits erlaubt eine bestimmte Interaktionsstruktur die Reproduktion bestimmter kultureller Inhalte, andererseits beeinflussen letztere auch entscheidend, wer wo mit wem auf welche Art und Weise interagiert.“¹⁵⁶

Picot/Dietl/Franck unterscheiden in Anlehnung an Dietl zwischen fundamentalen und sekundären Institutionen, wobei die fundamentalen Institutionen die Rahmenbedingungen zur rational planbaren Gestaltung der sekundären (abgeleiteten) Institutionen darstellen.¹⁵⁷ Zu den evolutionär entstandenen, nicht rational planbaren fundamentalen Institutionen rechnen sie neben den Menschenrechten, der Sprache und dem Geldwesen auch unbewusst befolgte, nicht kodifizierte „allgemeine Grundregeln und Normen“, die als Kultur interpretiert werden können.¹⁵⁸

Diese Normen erleichtern als gemeinsame „Regeln und Anschauungen“¹⁵⁹ Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen individuellen Akteuren und sozialen Gruppen.¹⁶⁰ Picot/Dietl/Franck leiten auch die Existenz unterschiedlicher gesellschaftlicher Koordinations- und Motivationsstruktu-

¹⁴⁸ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 188-190, Buchanan (1978), S. 586.

¹⁴⁹ Panther (1999), S. 28.

¹⁵⁰ Vgl. Panther (1999), S. 29.

¹⁵¹ Vgl. Panther (1999), S. 28-29.

¹⁵² Panther (1999), S. 30.

¹⁵³ Panther (1999), S. 31.

¹⁵⁴ Panther (1999), S. 25.

¹⁵⁵ Panther (1999), S. 25.

¹⁵⁶ Panther (1999), S. 26, 32, vgl. auch Jones (1995).

¹⁵⁷ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 10-11, Dietl (1993), S. 71-74.

¹⁵⁸ Picot/Dietl/Franck (2005), S. 11, vgl. dazu auch ebd. S. 12, 61-62.

¹⁵⁹ Picot/Dietl/Franck (2005), S. 62.

¹⁶⁰ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 62.

ren aus diesen durch die „Sozialisation und Erziehung vermittelten“ Anschauungen ab.¹⁶¹ Damit verwenden sie ein exogenes Kulturkonzept, das sowohl individuelles Handeln, als auch (kultur-)gruppenspezifische Institutionen erklärt (Kultur als Explanans).¹⁶²

Richter/Furubotn (1999) geht es in ihrem Standardwerk um eine alle Teilbereiche integrierende Darstellung der NIÖ sowie ihrer Anwendungsmöglichkeiten zur ökonomischen Analyse von Märkten, Unternehmen und Staaten.¹⁶³ Dabei zielen sie darauf ab, die „Mängel des neoklassischen Paradigmas zu beheben“.¹⁶⁴

Obwohl kulturelle Fragestellungen nicht im Vordergrund stehen, finden sich Aussagen zu kulturellen Einflüssen in ökonomischen Zusammenhängen. So stellen sie fest: „Die Evolution informeller Regeln wird dabei einmal mehr als der Faktor gesehen, der letztlich institutionellen Wandel bewirken kann.“¹⁶⁵ In Anlehnung an North sind informelle Regeln für Richter/Furubotn Teil der formungebundenen Institutionen.¹⁶⁶ Gemeinsam mit den formgebundenen Institutionen bilden sie ein „System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern“.¹⁶⁷ Kultur – interpretiert als informelle Normen – ist somit Explanans für den gesellschaftlichen Wandel und für individuelles Handeln.

An anderer Stelle verwenden sie den Begriff der Ideologie für „stillschweigende Übereinkünfte über informelle Regeln für soziale Handlungen“¹⁶⁸ und für „umfassende Systeme kognitiver und moralischer Überzeugungen“¹⁶⁹, welche für die Beteiligten Unsicherheit reduzieren.

Informelle Regeln, Normen und Ideologie nach Richter/Furubotn können als Kultur auf Ebene des institutionellen Umfeldes interpretiert werden. In diesem sehen sie zum einen eine exogen gegebene Institutionenordnung, welche „grundlegende Veränderungen des Systems einfacher oder schwieriger“¹⁷⁰ macht. Kultur ist hierbei Explanans für institutionelle Arrangements innerhalb dieser institutionellen Grenzen. Zum anderen sehen sie in der Endogenisierung von Institutionen eines der Forschungsziele der NIÖ.¹⁷¹ So sind institutionelle Normen das (endogene) Ergebnis kollektiven Handelns, denn wirtschaftliches Handeln beinhaltet für Richter/Furubotn neben der Befolgung

¹⁶¹ Picot/Dietl/Franck (2005), S. 61.

¹⁶² Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 61-62.

¹⁶³ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. VII.

¹⁶⁴ Richter/Furubotn (1999), S. 508, vgl. auch die einleitenden Bemerkungen ebd. auf S. 1-2.

¹⁶⁵ Richter/Furubotn (1999), S. 22.

¹⁶⁶ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 7, 43, North (1990).

¹⁶⁷ Richter/Furubotn (1999), S. 43.

¹⁶⁸ Richter/Furubotn (1999), S. 31.

¹⁶⁹ Richter/Furubotn (1999), S. 30.

¹⁷⁰ Richter/Furubotn (1999), S. 494, vgl. dazu auch ebd. S. 288.

¹⁷¹ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 8.

institutioneller Normen auch die „Erstellung von Durchsetzungsregeln“.¹⁷² Allerdings gilt dies nur eingeschränkt für informelle Regelungen, die sich im Sinne Hayeks spontan entwickeln.¹⁷³

Auch „die (formale und informelle) Verfassung der Wirtschaft“¹⁷⁴ sehen sie als Gegenstand vertraglicher Aushandlungsprozesse (und damit als endogen) an: „Im Grunde lässt sich unser gesamtes politisches und wirtschaftliches Leben verstehen als ein System multilateraler relationaler Verträge, die durchwegs durch Verhandlungen zustande kommen.“¹⁷⁵ Diese Endogenisierung relativieren die Autoren jedoch für „elementar[e] konstitutionell[e] Regeln“¹⁷⁶, die eine nicht verhandelbare Voraussetzung für bestimmte Wirtschaftsordnungen darstellen.¹⁷⁷ So ist dies beispielsweise das Recht auf individuelle Vertragsfreiheit in auf Privateigentum gegründeten Wirtschaftsordnungen.

Voigt (2002) bedient sich in Anlehnung an **Kiwit/Voigt (1995)** der Unterscheidung in externe und interne Institutionen. Unterscheidungskriterium ist die staatliche Durchsetzbarkeit von Institutionen: Während externe Institutionen über staatlich organisierte Mechanismen durchgesetzt werden, ist dies bei internen Institutionen nicht möglich (vgl. Tabelle 2).¹⁷⁸

Tabelle 2: Typen interner und externer Institutionen

Regel	Art der Überwachung	Institutionen-kategorie	Beispiel
1. Konvention	Selbstüberwachung	Intern vom Typ 1	Grammatikalische Regeln der Sprache
2. Ethische Regel	Imperative Selbstbindung	Intern vom Typ 2	Dekalog, kategorischer Imperativ
3. Sitte	Spontane Überwachung durch andere Akteure	Intern vom Typ 3	Gesellschaftliche Umgangsformen
4. Formelle private Regel	Geplante Überwachung durch andere Akteure	Intern vom Typ 4	Selbstgeschaffenes Recht der Wirtschaft
5. Regel positiven Rechts	Organisierte staatliche Überwachung	Extern	Privat- und Strafrecht

Quelle: Kiwit/Voigt (1995), S. 8.

Nach Voigt spiegeln „insbesondere die Institutionen vom Typ 2 und 3 [...] die von den meisten Mitgliedern einer Gesellschaft geteilten Werte und Normen“¹⁷⁹ wieder. Zum einen werden diese als exogene Faktoren für individuelles Handeln konzipiert, zum Beispiel in Form von über die Erziehung vermittelten Fairnessvorstellungen (ethische Regel) oder über einen möglichen

¹⁷² Richter/Furubotn (1999), S. 23.

¹⁷³ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 18 und das Konzept spontaner Ordnung nach v. Hayek (1969).

¹⁷⁴ Richter/Furubotn (1999), S. 289.

¹⁷⁵ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 289. Zu relationalen Verträgen vgl. ebd. S. 157, 520.

¹⁷⁶ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 289.

¹⁷⁷ Richter/Furubotn (1999), S. 289.

¹⁷⁸ Vgl. Kiwit/Voigt (1995), S. 8-9, Voigt (2002), S. 39-40, und (2004), S. 413.

¹⁷⁹ Voigt (2002), S. 40.

Reputationsverlust, wenn ein Akteur sich nicht an gesellschaftliche Umgangsformen (Sitte) hält. In dieser Konzeption erklärt Kultur individuelles Handeln (Kultur als Explanans).¹⁸⁰

Zum anderen verwenden Voigt (2002) und Kiwit/Voigt (1995) ein endogenisiertes Institutionenkonzept, das sie auf die Institutionen des Typs 2 und 3 eingeschränkt anwenden.¹⁸¹ Kultur – bei Kiwit/Voigt ethische Regeln und Sitte – erklären sie als (endogen) beeinflussbar über externe Institutionen (Kultur als Explanandum).¹⁸² Voigt selbst weist hierbei auf die dazu noch ausstehende theoretische Fundierung hin. Denn das von ihm angeführte Beispiel zum Einfluss des Erbrechts auf individuelle Einstellungen kann eine „saubere Theorie [...] nicht ersetzen“.¹⁸³ Auch sehen sie die gezielte Gestaltbarkeit interner Institutionen darin eingeschränkt, dass „die Entwicklung interner Institutionen überwiegend spontan erfolgt und bewusste Änderungen mittels wirtschaftspolitischer Eingriffe häufig nicht möglich“¹⁸⁴ sind.

Voigt (2002) setzt sich auch mit der Entstehung von Normen auseinander (Kultur als Explanandum).¹⁸⁵ Als notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für die Entstehung einer Verhaltensnorm nennt er in Anlehnung an Coleman externe Verhaltenseffekte (Effekte auf Dritte) und die Sanktionsbereitschaft anderer Akteure bei normabweichendem Verhalten.¹⁸⁶

Zusätzlich verwendet er drei weitere Erklärungskomponenten zur Entstehung von Normen: die Transformation von regelmäßigem Verhalten in normative Erwartungen, interdependente Nutzenfunktionen und die Entwicklungspfadabhängigkeit von Normen.¹⁸⁷

Zur ersten Komponente: Zeigt ein Akteur in einer Situation regelmäßig ein bestimmtes Verhalten, erwarten andere Akteure von diesem Akteur zukünftig in einer vergleichbaren Situation genau dieses Verhalten. Dieser normativen Erwartungshaltung wird der Akteur auch unter veränderten Bedingungen entsprechen, um sich die Anerkennung der anderen Akteure zu sichern.¹⁸⁸

Zur zweiten Komponente: In interdependenten Nutzenfunktionen ist der Nutzen eines Individuums Teil der Nutzenfunktion eines anderen Individuums. Beispielsweise kann der Nutzen eines Kindes Teil der Nutzenfunktion der Mutter sein. Normabweichendes Verhalten von Dritten gegenüber dem Kind wird die Mutter dann sanktionieren, wenn ihre Sanktionskosten unter den Kosten ihres

¹⁸⁰ Vgl. Voigt (2002), S. 42, 136-137.

¹⁸¹ Vgl. Kiwit/Voigt (1995), S.10, Voigt (2002), S. 42, und (2004), S. 415.

¹⁸² Vgl. Voigt (2002), S. 42, Kiwit/Voigt (1995), S. 10-12, Voigt/Kiwit (1998), S. 83-84.

¹⁸³ Voigt (2002), S. 241, vgl. auch ebd. S. 238-241, Miegel/Grünwald/Grüske (1991).

¹⁸⁴ Voigt (2002), S. 241-242.

¹⁸⁵ Vgl. Voigt (2002), S. 228.

¹⁸⁶ Vgl. Voigt (2002), S. 220-221, Coleman (1987), S. 140, und (1990).

¹⁸⁷ Vgl. Voigt (2002), S. 228-238.

¹⁸⁸ Vgl. Voigt (2002), S. 228-229.

Nutzenverlustes liegen. Normen werden also auch durch indirekt Beteiligte verstärkt bzw. die Normabweichung sanktioniert, was wiederum zum Erhalt der Norm beiträgt.

Zur Erklärung der dritten Komponente verwendet Voigt das Beispiel von Kooperationsnormen. Deren Einhaltung wird für die Betroffenen im Zeitablauf umso einfacher, je stabiler diese Normen auf gesellschaftlicher Ebene verankert sind. Die Einhaltung von Normen ist also nicht unabhängig von deren Einhaltung in früheren Situationen.¹⁸⁹

Für **Williamson (1996)** repräsentiert die institutionelle Umwelt die exogen vorgegebenen Spielregeln ökonomischer Akteure.¹⁹⁰ Da er sich an verschiedenen Stellen auf das Institutionenkonzept von Davis/North bezieht, ist anzunehmen, dass die institutionelle Umwelt auch kulturelle Faktoren enthält, wie die von ihm genannten Normen und Bräuche.¹⁹¹ Zum einen sieht er in individuellen Präferenzen das Produkt einer sozialen Konditionierung durch eben diese Spielregeln.¹⁹² Zum anderen bewirken Veränderungen auf Ebene der institutionellen Umwelt eine Veränderung der Transaktionsbedingungen auf Ebene kollektiver Akteure bzw. eine Verschiebung der relativen Governance-Kosten organisationaler Strukturen.¹⁹³

In neueren Publikationen, z. B. **(1998)** und **(2000)**, beschäftigt sich Williamson mit der Rolle von informellen Institutionen, Traditionen, Bräuchen, Normen und Religion, die als Kultur interpretiert werden können und die er wie zuvor als exogene Größen modelliert.¹⁹⁴ Sie bilden in Anlehnung an Granovetter die als *Embeddedness* bezeichnete höchste Ebene einer Regelungshierarchie von informellen Institutionen.¹⁹⁵ In dieser Regelungshierarchie repräsentiert die höher stehende Ebene die Rahmenbedingungen für die jeweils nachgelagerte Ebene: Die als Kultur interpretierbare *Embeddedness* schafft den Rahmen für das nachgelagerte institutionelle Umfeld, welches die formal politischen, die rechtlichen und die bürokratischen Spielregeln einer Gesellschaft beinhaltet.¹⁹⁶ In dieser Sicht ist Kultur Explanans für die nachgelagerte Ebene der formellen Institutionen, welche wiederum die Transaktionsbedingungen auf der dritten Ebene der Governance beeinflussen.¹⁹⁷

¹⁸⁹ Vgl. Voigt (2002), S. 232-236.

¹⁹⁰ Vgl. Williamson (1996), S. 4-5, 223, 325, 327.

¹⁹¹ Vgl. Williamson (1996), S. 223, Davis/North (1971), S. 6.

¹⁹² Vgl. Williamson (1996), S. 225, 229-231.

¹⁹³ Vgl. Williamson (1996), S. 223. Unter der *Governance Structure* versteht Williamson die „organizational structure“ eines kollektiven Akteurs *Unternehmen* („firm“), Williamson (1996), S. 7, vgl. dazu auch Teil II, Abschnitt 1.1.

¹⁹⁴ Vgl. Williamson (1998), S. 27.

¹⁹⁵ Vgl. Williamson (1998), S. 26-27, und (2000), S. 598, Granovetter (1985).

¹⁹⁶ Vgl. Williamson (1998), S. 26-27, und (2000), S. 596-598.

¹⁹⁷ Vgl. Williamson (1998), S. 26-27, und (2000), S. 597-599.

Wolff (1995) integriert Kultur in eine vertragstheoretische Argumentation.¹⁹⁸ In relationalen Verträgen basieren Vereinbarungen auf stillschweigendem Einverständnis und einer „gemeinsame[n] implizite[n] Wertgrundlage“. ¹⁹⁹ Kultur steht hier für „implizite[.] Regeln und Normen“²⁰⁰, die den Vertragsparteien ceteris paribus eine Verhaltenssicherheit im Rahmen dieser gemeinsamen Basisorientierung bieten. Die diesbezügliche Verlässlichkeit des jeweiligen Vertragspartners ergibt sich dann aus der kulturellen Identität des Vertragspartners. Individuelle Handlungsspielräume können innerhalb der kulturellen Basisorientierung trotzdem möglich sein, so dass neben der Kenntnis der kulturellen, auch die der persönlichen Identität des Vertragspartners entscheidend für die Beurteilung der Verlässlichkeit sein kann. Kultur, in diesem Ansatz als exogene Basisorientierung interpretiert, steht dann für die impliziten Spielregeln des Verfassungsvertrags im Sinne Buchanans und ist Explanans für individuelles Verhalten. Der Verfassungsvertrag entsteht durch kollektive Prozesse der Selbstbindung und den Konsens über bestimmte Institutionen.²⁰¹ Dieser letztgenannte Punkt beinhaltet eine endogene Kulturkomponente.

Wolff (1999a) unterscheidet kulturelle Einflussgrößen in „nicht-formal fixierte Verhaltensmaximen“²⁰² in Form sozial sanktionierter informeller Regeln und „allgemein vertretener Werthaltungen“²⁰³, die sich in den Präferenzstrukturen sowie der „Situationsdeutung“²⁰⁴ ökonomischer Akteure niederschlagen. Aus Sicht der handelnden individuellen Akteure ist Kultur dann exogen vorgegeben und kann zur Erklärung individuellen Verhaltens herangezogen werden (Kultur als Explanans). Gesetzliche Regelungen sind für Wolff zum einen Ausdruck kulturell geprägter individueller Präferenzen (Kultur als Explanans für Gesetze). Umgekehrt haben jedoch auch Gesetze einen Einfluss auf die Werthaltungen individueller Akteure (Kultur als Explanandum).²⁰⁵ Kultur ist für Wolff außerdem Explanans für kulturelle Anreizinkompatibilitäten: Beispielsweise können leistungsorientierte Anreizsysteme funktional in bestimmten und dysfunktional in anderen Gesellschaften wirken.²⁰⁶

Wolff weist darauf hin, dass Kultur nicht „vollständig historisch oder auf andere Weise exogen geprägt, sondern zumindest teilweise endogen durch die Institutionenwahl der Akteure selbst beeinflusst“²⁰⁷ ist. Kultur in Form von informellen Institutionen lässt sich dann als das kollektive

¹⁹⁸ Vgl. Wolff (1995), S. 36-37.

¹⁹⁹ Wolff (1995), S. 37. Zum relationalen Vertragsrecht vgl. Macneil (1974), und (1978).

²⁰⁰ Wolff (1995), S. 37.

²⁰¹ Vgl. Wolff (1995), S. 109-110, 116, 118-119.

²⁰² Wolff (1999a), S. 209.

²⁰³ Wolff (1999a), S. 209.

²⁰⁴ Wolff (1999a), S. 209.

²⁰⁵ Vgl. Wolff (1999a), S. 210-211.

²⁰⁶ Vgl. Wolff (1999a), S. 210, 216.

²⁰⁷ Wolff (1999a), S. 211.

Ergebnis individueller Wahlhandlungen (bewusste Entscheidungen für oder gegen eine Institution, Verhaltensnorm oder Sanktion) interpretieren (Kultur als Explanandum).²⁰⁸

Die unterschiedlichen Konzeptionen von Kultur sind nach Autoren in Tabelle 3 zusammengefasst.

Tabelle 3: Exemplarische Positionen zur Kulturkonzeption im Theoriefeld der NIÖ

Autoren	Kulturbegriff	Entstehungscharakter von Kultur	Erklärungswert von Kultur
Buchanan (1995), (1992)	Kultur als impliziter Verfassungsvertrag ²⁰⁹	Exogen aus Perspektive individueller Akteure ²¹⁰	Explanans für individuelles Handeln ²¹¹
Dietl (1993)	Evolvierende fundamentale Regeln und Normen ²¹²	Exogen gegeben für die Analyse von gestaltbaren, sekundären Institutionen ²¹³	Explanans für sekundäre Institutionen ²¹⁴
Erlei/Leschke/Sauerland (1999)	Informelle Regeln ²¹⁵	Exogen: Kurz- und mittelfristig vorgegeben ²¹⁶	Explanans für individuelles Handeln ²¹⁷
Homann/Suchanek (2000)	Kulturelle Handlungsbedingungen ²¹⁸	Exogen für individuelle Akteure ²¹⁹ Endogen veränderbar über kollektive Prozesse ²²⁰	Explanans für individuelles Handeln ²²¹ Explanandum: Normen und Werte entstehen durch Prozesse der kollektiven Selbstbindung ²²²
North (1990) und (1992)	Kultur als formlose Beschränkungen ²²³	Exogen: Kulturspezifische Denkmodelle und Wertetraditionen ²²⁴ Endogen: Beeinflussbar über Ideologien und Einstellungen ²²⁵	Explanans für gesellschaftlichen Wandel ²²⁶ Explanandum: Ergebnis formgebundener Institutionen; Ergebnis der Änderung der relativen Preisstruktur ²²⁷

²⁰⁸ Vgl. Wolff (1999a), S. 210.

²⁰⁹ Vgl. Buchanan (1992), S. 23-25.

²¹⁰ Vgl. Buchanan (1992), S. 24-25, und (1995), S. 194-196.

²¹¹ Vgl. Buchanan (1992), S. 24-25.

²¹² Vgl. Dietl (1993), S. 71, 72.

²¹³ Vgl. Dietl (1993), S. 73.

²¹⁴ Vgl. dazu die Institutionenhierarchie von Dietl (1993), S. 74.

²¹⁵ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 25.

²¹⁶ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 26.

²¹⁷ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 23-26.

²¹⁸ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 42, 118.

²¹⁹ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 42.

²²⁰ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 32, 42, 47-49.

²²¹ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 42.

²²² Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 188, 397.

²²³ Vgl. North (1990), S. 4.

²²⁴ Vgl. North (1992), S. 164-165.

²²⁵ Vgl. North (1992), S. 165.

²²⁶ Vgl. North (1992), S. 3, 7, 51.

²²⁷ Vgl. North (1992), S. 165.

Autoren	Kulturbegriff	Entstehungscharakter von Kultur	Erklärungswert von Kultur
Panther (1999)	Interne und externe Normen (regulative Kulturelemente) ²²⁸ ; Weltbilder, Vorstellungen, Erwartungen (konstitutive Kulturelemente) ²²⁹	Exogen: Kulturelle Anfangsausstattung individueller Akteure ²³⁰ Endogen: Interaktions- und Kommunikationsprozesse beeinflussen Kultur ²³¹	Explanans für individuelle Entscheidungslogik ²³² und formelle Institutionen ²³³ Reziprok: Kultur und Interaktionsstrukturen bedingen sich wechselseitig ²³⁴
Picot/Dietl/ Franck (2005)	Fundamentale Grundregeln und Normen ²³⁵	Exogen als „Spielregeln des Marktgeschehens“ ²³⁶	Explanans für sekundäre Institutionen, z. B. gesellschaftliche Koordinations- und Motivationsstrukturen; Explanans für kulturbezogenes individuelles Handeln ²³⁷
Richter/ Furubotn (1999)	Informelle Regeln Normen, Ideologien ²³⁸	Exogen: Elementare konstitutionelle Regelungen ²³⁹ Endogen: Institutionelle Normen sind gestaltbar über kollektive Prozesse ²⁴⁰	Explanans für institutionellen Wandel und individuelles Handeln ²⁴¹ Explanandum: Die Durchsetzung institutioneller Normen erfolgt über kollektives Handeln ²⁴²
Voigt (2002), Kiwit/Voigt (1995)	Werte und Normen in Form ethischer Regeln und Sitte ²⁴³	Exogen aus Perspektive individueller Akteure ²⁴⁴ Endogen: Ethische Regeln und Sitten sind eingeschränkt gestaltbar über externe Institutionen ²⁴⁵	Explanans für individuelles Handeln ²⁴⁶ Explanandum: Normen als Ergebnis externer Institutionen und als Produkt aus externen Verhaltenseffekten, interdependenten Nutzenfunktionen und ihrem Entwicklungspfad ²⁴⁷

²²⁸ Vgl. Panther (1999), S. 28-29.

²²⁹ Vgl. Panther (1999), S. 30-31.

²³⁰ Vgl. Panther (1999), S. 25.

²³¹ Vgl. Panther (1999), S. 25-26.

²³² Vgl. Panther (1999), S. 30.

²³³ Vgl. Panther (1999), S. 25-26, 29.

²³⁴ Vgl. Panther (1999), S. 25-26, 32.

²³⁵ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 10-11.

²³⁶ Picot/Dietl/Franck (2005), S. 149.

²³⁷ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 62.

²³⁸ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 29-31, 43.

²³⁹ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 289.

²⁴⁰ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 23.

²⁴¹ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 22, 43.

²⁴² Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 23.

²⁴³ Vgl. Voigt (2002), S. 40, Kiwit/Voigt (1995), S. 8-9.

²⁴⁴ Vgl. Voigt (2002), S. 42-44, 73-76.

²⁴⁵ Vgl. Voigt (2002), S. 238-241.

²⁴⁶ Vgl. Voigt (2002), S. 42, 136-137.

²⁴⁷ Vgl. Voigt (2002), S. 228-236.

Autoren	Kulturbegriff	Entstehungscharakter von Kultur	Erklärungswert von Kultur
Williamson (1996)	Kultur als Teil der institutionellen Umwelt ²⁴⁸	Exogen aus Perspektive ökonomischer Akteure ²⁴⁹	Explanans für Transaktionsbedingungen und individuelle Präferenzen ²⁵⁰
Williamson (1998), (2000)	Kultur als übergeordneter Einflussfaktor (Embeddedness) formeller Institutionen ²⁵¹	Exogen aus Perspektive ökonomischer Akteure ²⁵²	Explanans für formelle Institutionen und Transaktionsbedingungen und individuelle Präferenzen ²⁵³
Wolff (1995)	Werte; konstitutionelle Regeln; impliziter Verfassungsvertrag ²⁵⁴	Exogen aus Perspektive individueller Akteure ²⁵⁵ Endogen als Modifikationen des Verfassungsvertrags ²⁵⁶	Explanans für implizite Verträge ²⁵⁷
Wolff (1999a)	Kulturelle Regeln des Sozialstaates ²⁵⁸ Informelle Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns ²⁵⁹	Exogen aus Perspektive individueller Akteure ²⁶⁰ Endogen auf gesamtgesellschaftlicher Ebene über die Gestaltung von Institutionen ²⁶¹	Explanans für Präferenz- und Anreizstrukturen sowie für Gesetze ²⁶² Explanandum: Gesetze beeinflussen die Werthaltungen individueller Akteure; Werte als Ergebnis kollektiver Prozesse ²⁶³

Aus Tabelle 3 geht hervor, dass *Kultur* in den meisten Ansätzen, in Anlehnung an North, den informellen Institutionen bzw. Regelsystemen zugeordnet wird.²⁶⁴

Endogene und exogene Kulturkonzeptionen werden in Abhängigkeit von der behandelten Fragestellung verwendet: Geht es um die Erklärung der Spielzüge individueller Akteure wird ein exogenes Kulturkonzept verwendet: Kultur stellt die Spielregel dar, die individuelle Spielzüge erklärt (Kultur als Explanans für individuelles Handeln). Dies entspricht der in Tabelle 1, Zelle 2 illustrierten Kulturposition.²⁶⁵ Für die Erklärung, wie Spielregeln zustande kommen (Kultur als

²⁴⁸ Vgl. Williamson (1996), S. 222-223.

²⁴⁹ Vgl. Williamson (1996), S. 225, 230.

²⁵⁰ Vgl. Williamson (1996), S. 223, 225, 229-231.

²⁵¹ Vgl. Williamson (1998), S. 26, 27, und (2000), S. 596, 597.

²⁵² Vgl. Williamson (1998), S. 26-27, und (2000), S. 596-598.

²⁵³ Vgl. Williamson (1996), S. 225.

²⁵⁴ Vgl. Wolff (1995), S. 37, 108, 118-119.

²⁵⁵ Vgl. Wolff (1995), S. 111, vgl. dazu ebd. auch S. 45.

²⁵⁶ Vgl. Wolff (1995), S. 118-119.

²⁵⁷ Vgl. Wolff (1995), S. 36-38.

²⁵⁸ Vgl. Wolff (1999), S. 198, 209.

²⁵⁹ Vgl. Wolff (1999), S. 197-198, 209.

²⁶⁰ Vgl. Wolff (1999), S. 198.

²⁶¹ Vgl. Wolff (1999), S. 210-211.

²⁶² Vgl. Wolff (1999), S. 209-210.

²⁶³ Vgl. Wolff (1999), S. 211.

²⁶⁴ Vgl. North (1990), S. 4, und (1992), S. 4.

²⁶⁵ Vgl. Tabelle 1, S. 17.

Explanandum), wird dagegen ein endogenes Kulturkonzept verwendet. Dies entspricht der in Tabelle 1, Zelle 3 illustrierten Kulturposition.²⁶⁶

Weitere Arbeiten finden sich unter der Bezeichnung *Kulturelle Ökonomik*, die sich mit der „kulturellen Dimension ökonomischen Handelns“ beschäftigt.²⁶⁷ Davon zu unterscheiden ist die ökonomische Analyse von Kulturgütern wie Kunst, wofür häufig der Begriff Cultural Economics verwendet wird.²⁶⁸ Die kulturelle Ökonomik ist noch weit davon entfernt, ein in sich geschlossenes Gebiet darzustellen, weil sich ihre Vertreter mit sehr unterschiedlichen Themen beschäftigen und dies in methodisch und wissenschaftstheoretisch teilweise sehr konträrer Auffassung zueinander.²⁶⁹ Wie Dopfer feststellt, kann eine kulturelle Ökonomik vom Begriffsinhalt zweierlei umfassen: Zum einen kann sie sich auf einen speziellen *kulturellen* Gegenstand oder ein besseres Verständnis von Kultur beziehen, wobei die Grundlagen der Ökonomik unangetastet bleiben.²⁷⁰ Zum anderen kann darunter eine „kulturelle Wissenschaft [...] in interdisziplinär geöffneter Perspektive“²⁷¹ als Rekonstruktion der Ökonomik verstanden werden.²⁷² Während die erste Richtung eine Anwendung neoklassischer Konzepte impliziert, knüpft die zweite Richtung an Grundlagen der deutschen historischen Schule sowie des amerikanischen Institutionalismus an.²⁷³

Auch in Hinblick auf die theoretische Stellung kultureller Faktoren finden sich Unterschiede: Während einige der Autoren Kultur als exogene, historisch- und situationsunabhängige (dekontextualisierte) Variable definieren, plädieren andere für eine Berücksichtigung kultureller Faktoren in Abhängigkeit historischer oder situativer (kontextueller) Bedingungen.²⁷⁴ So argumentiert Berg, dass das, „was die Angehörigen einer Kultur z. B. wirtschaftlich, sozial und politisch für richtig und zweckmäßig, für wünschens- und erstrebenswert halten [...], nicht auch die Angehörigen einer anderen Kultur dafür halten.“²⁷⁵

Ob und gegebenenfalls in welcher Form sich die beschriebenen Kulturkonzeptionen für die Analyse multikultureller Interaktionen eignen, wird in Teil II untersucht.

²⁶⁶ Vgl. Tabelle 1, S. 17.

²⁶⁷ Blümle et al. (2004), S. 5.

²⁶⁸ Vgl. dazu z. B. Frey (2003).

²⁶⁹ Vgl. z. B. die Beiträge von Flörkemeier (2004), Güth/Kliemt (2004), Panther/Nutzinger (2004), Nau (2004).

²⁷⁰ Vgl. Dopfer (2004), S. 81, beispielhaft der Beitrag von Güth/Kliemt (2004).

²⁷¹ Dopfer (2004), S. 81.

²⁷² Vgl. Güth/Kliemt (2004), S. 127.

²⁷³ Vgl. Dopfer (2004), S. 83.

²⁷⁴ Vgl. z. B. Annen (2004), Hegmann (2004), Blümle (2004), S. 78, Goldschmidt (2002).

²⁷⁵ Berg (2004), S. 58, ähnlich Goldschmidt/Remmele (2004), S. 121.

TEIL II: Ein kulturbezogenes Modell individuellen Handelns

Ziel der folgenden Abschnitte ist die Entwicklung eines NIÖ-basierten Modells individuellen Handelns, in das kulturelle Einflussgrößen integriert sind.

1 Ein Mehr-Ebenen-Modell individuellen Handelns

1.1 Der Ansatz von Williamson

Die Idee eines Mehr-Ebenen-Schemas stützt Williamson auf Ausführungen von Friedland/Alford (1991) und Scott (1994).²⁷⁶ Den Ausgangspunkt für Williamsons Überlegungen stellt die Ebene der *Governance-Strukturen* dar. Bezogen auf Unternehmen stellen sie deren „organizational construction“ in Form vertraglicher Regelungen dar.²⁷⁷ Governance-Strukturen sieht Williamson einerseits von einer Makro-Ebene – der institutionellen Umwelt – und andererseits von verhaltensbezogenen Faktoren („behavioral attributes“) der individuellen Akteure beeinflusst (vgl. Abbildung 3).²⁷⁸

Den Begriff der **institutionellen Umwelt** („institutional environment“) übernimmt Williamson von Davis/North (1971), welche darunter „a set of fundamental political, social, and legal ground rules, that establishes the basis for production, exchange, and distribution“ verstehen.²⁷⁹ Davis/North umschreiben die institutionelle Umwelt auch als exogene Regeln.²⁸⁰ Exogen sind diese aus dem Blickwinkel einzelner Akteure insofern, als sie nicht oder nur über kollektive und zumeist langfristige Prozesse verändert werden können.²⁸¹ Entsprechend konstruiert Williamson die institutionelle Umwelt als ein Parameter-Set, das er als gegeben annimmt und das er als „rules-of-the-game“ bezeichnet.²⁸² Der Einfluss, der von Variationen der institutionellen Umwelt ausgeht, beinhaltet für Williamson Effekte, die sich in einer Veränderung der relativen Kosten von Governance-Strukturen niederschlagen (sog. „shift parameters“).²⁸³ Die Funktion der institutionellen Umwelt besteht für Williamson darin, die Rahmenbedingungen von Governance-Strukturen zu determinieren: „One of the salient differences between the institutional environment and the institutions of governance is that the former mainly defines – can be thought of as constraints on – the environment of the latter.“²⁸⁴

²⁷⁶ Vgl. Friedland/Alford (1991), Scott (1994), vgl. auch Davis/North (1971), S. 6-7, vgl. auch weiter oben S. 24.

²⁷⁷ Williamson (1996), S. 7.

²⁷⁸ Vgl. Williamson (1996), S. 223.

²⁷⁹ Davis/North (1971), S. 6.

²⁸⁰ Vgl. Davis/North (1971), S. 6, Lachmann (1971), S. 81, Mäki (1993), S. 14.

²⁸¹ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 42, Kiwit/Voigt (1995), S. 3.

²⁸² Vgl. Williamson (1996), S. 4-5, 223, 248, 325, 327, Davis/North (1971), North (1990).

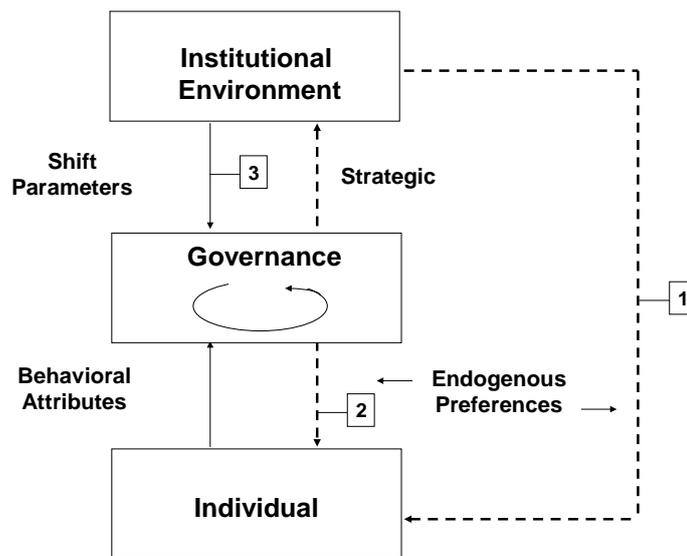
²⁸³ Vgl. Williamson (1996), S. 230.

²⁸⁴ Williamson (1996), S. 5.

Die Rolle der **individuellen Akteure** zeigt sich für Williamson weniger darin, dass sie Governance-Strukturen aktiv gestalten. Vielmehr ist ihr Einfluss deshalb von Bedeutung, weil individueller Opportunismus und begrenzte Rationalität die Effizienz von Governance-Strukturen beeinträchtigen.²⁸⁵

Die beschriebenen Zusammenhänge illustriert Williamson in einer Abbildung, die sich als Modell von Akteursebenen charakterisieren lässt (vgl. Abbildung 3). Die rechteckigen Kastenformen markieren Einflussebenen, die Pfeile Einflussbeziehungen.

Abbildung 3: Das Layer-Schema von Williamson



Quelle: Williamson (1996), S. 223, 326.

Die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Beziehungen illustriert Williamson durch Pfeile mit durchgezogener Linie. Die gestrichelten Pfeile markieren Einflussbeziehungen, die er als *feedbacks* oder *secondary effects* bezeichnet.²⁸⁶ Zu letzteren gehören zum einen der als *strategisch* bezeichnete Einfluss, der von den Governance-Strukturen auf die institutionelle Umwelt ausgeht. Zum anderen sind es die beiden direkt auf individuelle Akteure wirkenden Einflüsse durch die institutionelle Umwelt und Governance-Strukturen. Diese formieren dann wiederum individuelle Präferenzen („endogenous preferences“).²⁸⁷

Im folgenden Abschnitt wird aus dem Ansatz von Williamson ein Modell individuellen Handelns abgeleitet, in dem (zunächst noch sehr allgemeine) kulturelle Einflussgrößen expliziert werden.

²⁸⁵ Vgl. Williamson (1985), S. 44-52, (1996), S. 6, 55-57, 223-225, 326-327.

²⁸⁶ Vgl. Williamson (1996), S. 222-225, 325-328.

²⁸⁷ Williamson (1996), S. 225.

1.2 Ein variiertes Modell von Einflussebenen und Einflussbeziehungen

Die Faktoren, die *direkt* auf individuelles Handeln wirken, gehören zu den von Williamson als „feedbacks“ bezeichneten Einflussbeziehungen.²⁸⁸ In den weiteren Ausführungen werden sie als mikro-relevant bezeichnet.²⁸⁹ Sie gruppieren sich unmittelbar um die endogenen Präferenzen (vgl. Abbildung 3).²⁹⁰ Im einzelnen ist dies der Einfluss, der von der institutionellen Umwelt auf individuelle Akteure ausgeht sowie der Einfluss, der von den Governance-Strukturen auf Individuen ausgeübt wird. *Indirekt* wirken sich Effekte auf die individuelle Ebene von der Makro-Ebene der institutionellen Umwelt über die Mittlerebene der Governance-Strukturen aus.

Die Aussagen von Williamson zu den mikro-relevanten Einflussbeziehungen (vgl. Tabelle 4) stellen den Ausgangspunkt der nachfolgenden Modellanpassungen dar. Zur besseren Übersichtlichkeit sind seine Aussagen in der nahestehenden Tabelle mit den in Abbildung 3 aufgeführten Ziffern versehen.

Tabelle 4: Aussagen von Williamson zu mikro-relevanten Einflussbeziehungen

Einflussbeziehung	Bezifferung der Einflussbeziehung	Aussage
Inst. Environment ⇒ Individuals	(1)	„The individual is also influenced by the environment, in that endogenous preferences are the product of social conditioning“. ²⁹¹
Governance ⇒ Individuals	(2)	„'endogenous preference' formation due to advertising or other forms of 'education'“. ²⁹²
Inst. Environment ⇒ Governance	(3)	„The institutional environment [...] shifts the comparative costs of governance“. ²⁹³

Wolff (1999a) unterscheidet die bei Williamson als *institutional environment* bezeichneten Einflussgrößen, in Anlehnung an North, in formelle, meist schriftlich kodifizierte (rechtliche) Verhaltensbeschränkungen und informelle, d. h. nicht-kodifizierte (kulturelle) Verhaltensgepflogenheiten.²⁹⁴ In den folgenden Ausführungen werden nur die informellen Beschränkungen weiter betrachtet (vgl. Abbildung 4).²⁹⁵

²⁸⁸ Williamson (1996), S. 223, 225, 326.

²⁸⁹ Diese Bezeichnung lehnt sich an die ökonomische Unterscheidung zwischen einer Mikro- und einer Makroebene an, wobei sich die Mikroebene hier nicht auf einzelne Unternehmen, sondern einzelne Individuen bezieht.

²⁹⁰ Williamson selbst weist auf die Vernachlässigung dieser Einflussbeziehungen hin: „Feedbacks [...] are underdeveloped in the transaction cost economics set-up [...]“, vgl. Williamson (1996), S. 223.

²⁹¹ Williamson (1996), S. 225.

²⁹² Williamson (1996), S. 225.

²⁹³ Williamson (1996), S. 230.

²⁹⁴ Vgl. Wolff (1999a), S. 197-211, North (1990), S. 4, 46, North (1992), S. 4.

²⁹⁵ Vgl. auch S. 17.

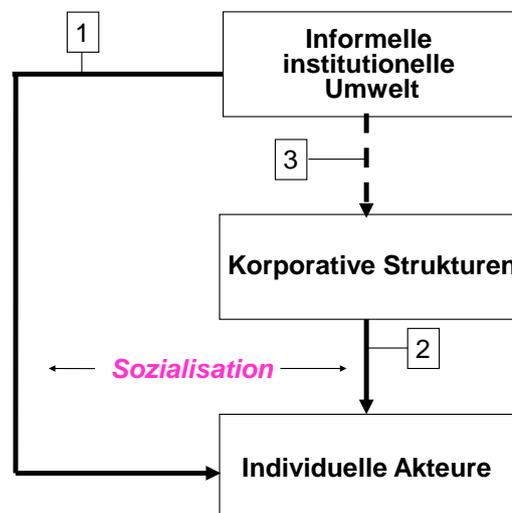
Williamsons Aussage zu Einflussbeziehung 3), „the institutional environment matters“²⁹⁶ ist als intrakulturelle Betrachtung zu verstehen: Änderungen *innerhalb* der institutionellen Umweltparameter bewirken Änderungen der Kostenstruktur auf Ebene der zugehörigen Governance.²⁹⁷ Beibehalten wird hier die Konzeption der obersten Ebene als exogene institutionelle Parameter. Auch wird die *Richtung* dieser Einflussbeziehung für die weiteren Ausführungen von Williamson übernommen, jedoch gestrichelt dargestellt, um ihre *indirekt* mikro-wirksame Bedeutung visuell zu markieren (vgl. Abbildung 4).

Institutionen stellen per Definition exogene Parameter dar, die nicht von einem individuellen Akteur, sondern nur kollektiv und zudem mittel- bis langfristig verändert werden können.²⁹⁸ Aus der Perspektive individueller Akteure sind die informellen Institutionen einer Kulturgemeinschaft somit Teil der exogenen Umwelt und lassen sich modelltheoretisch in die Einflussebene der institutionellen Umwelt einordnen (vgl. Abbildung 4).

Für die Fragestellung nach den kulturellen Einflussfaktoren individuellen Verhaltens werden die Einflussbeziehungen 1) und 2) als Sozialisation bezeichnet.²⁹⁹

Abbildung 4 illustriert die Variationen des ursprünglichen Modells von Williamson.

Abbildung 4: Mikro-relevante Einflussbeziehungen



Quelle: In Anlehnung an Williamson (1996), S. 223, 326.

²⁹⁶ Williamson (1996), S. 230.

²⁹⁷ Vgl. Williamson (1996), S. 230.

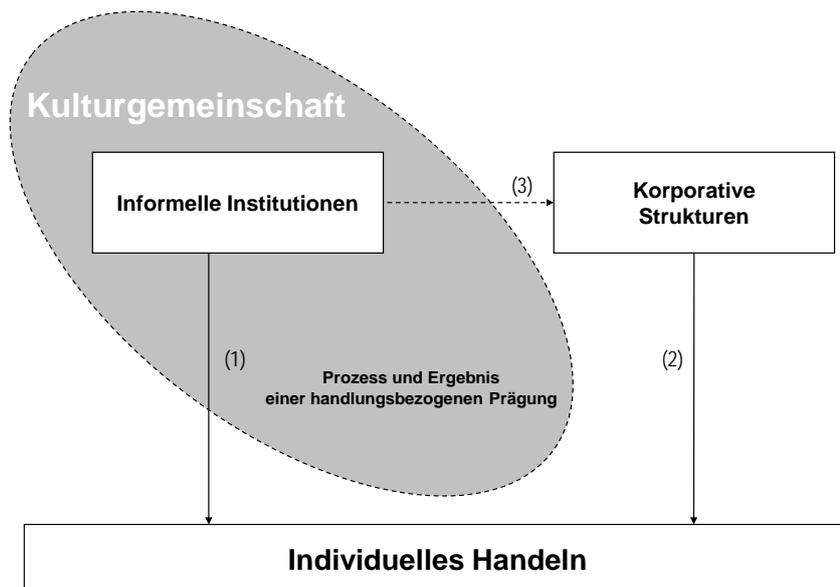
²⁹⁸ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 42.

²⁹⁹ Vgl. Wolff (1999a), S. 209, Wolff/Pooria (2004), S. 45, Pooria (2004a), S. 97-98.

Nach Geulen/Hurrelmann ist Sozialisation „der Prozess der Entstehung und Entwicklung der Persönlichkeit in wechselseitiger Abhängigkeit von der gesellschaftlich vermittelten sozialen und materiellen Umwelt.“³⁰⁰ Ähnlich bezeichnet Tillmann Sozialisation als einen „Prozess der aktiven Aneignung von Umweltbedingungen durch den Menschen.“³⁰¹ In Anlehnung an diese Definitionen wird Sozialisation hier problemorientiert definiert als *der Prozess und das Ergebnis einer handlungsbezogenen Prägung*. Diese Prägung erfolgt über die direkt mikro-relevanten Einflüssebenen: zum einen durch die institutionelle Umwelt und zum anderen durch korporative Strukturen.³⁰²

Eine weitere Modellvariation betrifft die von Williamson als *Governance* bezeichnete Ebene. Hier wird diese Ebene *korporative Strukturen* bezeichnet. Sie bezieht sich auf organisatorische Strukturen gewinnorientierter Unternehmen, die eine spezifische hierarchische Form eines kollektiven Akteurs darstellen. Korporative Strukturen lassen sich dann als Regelungen zur Koordination und Motivation individueller Teilleistungen auffassen, die innerhalb der durch die institutionelle Umwelt vorgegebenen Grenzen frei gestaltbar sind (vgl. Abbildung 5).³⁰³

Abbildung 5: Ein Modell individuellen Handelns



Quelle: Eigene Darstellung

³⁰⁰ Vgl. Geulen/Hurrelmann (1980), S. 51.

³⁰¹ Tillmann (2001), S. 12.

³⁰² Einflussbeziehung 3) wird nicht als Sozialisation bezeichnet, da aufgrund des methodologischen Individualismus nur individuelle Akteure sozialisiert werden können.

³⁰³ Vgl. Wolff (1999a).

In der Logik der NIÖ kann zusammengefasst werden: Die informellen Institutionen einer Kulturgemeinschaft stecken die informellen Grenzen des Spielfeldes ab für die Spielzüge der individuellen und kollektiven Akteure innerhalb dieser Kulturgemeinschaft (vgl. Abbildung 5).³⁰⁴

Diese Feststellung ist nicht neu. Daher wird in den folgenden Abschnitten gezeigt, wie der kulturelle Einfluss informeller Institutionen innerhalb der Einflussbeziehungen 1) bis 3) anhand der NIÖ genauer spezifiziert werden kann.

2 Der Einfluss informeller Institutionen auf individuelles Handeln

Zu Einflussbeziehung 1) wurde im vorangegangenen Abschnitt folgende Aussage getroffen: Die informellen Institutionen einer Kulturgemeinschaft prägen das Handeln individueller Akteure. Welcher Art diese Prägung ist, lässt sich über eine problemorientierte Institutionendefinition (Abschnitt 2.1), die Funktion von Institutionen (Abschnitt 2.2) sowie die Wirkung unterschiedlicher Formen von informellen Institutionen (Abschnitt 2.3) verdeutlichen.

2.1 Eine problemorientierte Institutionendefinition

In den Institutionenbegriffen der NIÖ taucht immer wieder der Begriff der Regel auf (vgl. Tabelle 5).³⁰⁵ Häufig wird dabei Bezug auf Ostrom genommen, die Institutionen als eine „Menge von Funktionsregeln [...], die eine Handlung oder ein Ergebnis verbieten, gestatten oder verlangen“, definiert.³⁰⁶ In Anlehnung daran verwenden Erlei/Leschke/Sauerland (1999), Picot/Dietl/Franck (2005) sowie Jost (2000a) einen Institutionenbegriff, den sie als ein System von Regeln umschreiben.³⁰⁷

Implizit enthalten ist das Merkmal der Regelmäßigkeit auch in der Definition von Dietl (1993), der Institutionen als „sozial sanktionierbare Verhaltenserwartungen, die sich auf die Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen“, bezeichnet.³⁰⁸ Eine synonyme Verwendung des Regel- und des Institutionenbegriffs findet sich bei Erlei/Leschke/Sauerland

³⁰⁴ Vgl. North (1990), 3-4, Wolff (1999a), S. 197-198, Williamson (1996), S. 4-5.

³⁰⁵ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 23, Homann/Suchanek (2000), S. 24, Jost (2000a), S. 181, Martiensen (2000), S. 25, North (1990), S. 3, Picot/Dietl/Franck (2005), S. 10, Richter/Furubotn (1999), S. 513, Voigt (2002), S. 34.

³⁰⁶ Ostrom (1990), S. 51.

³⁰⁷ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 23, Picot/Dietl/Franck (2005), S. 10, Jost (2000a), S. 181.

³⁰⁸ Vgl. Dietl (1993), S. 37. Der Begriff der Verhaltenserwartung setzt eine Verhaltenskonstanz voraus: Eine Erwartung beinhaltet eine implizite Verhaltensvorhersage, die aufgrund der als konstant angenommenen Verhaltensregelmäßigkeit zustande kommt.

(1999), die unter einer Institution „eine Regel oder ein Regelsystem [...] inklusive ihrer Durchsetzungsmechanismen“ verstehen.³⁰⁹

In den genannten Definitionen stellt der Regelbegriff einen charakteristischen Bestandteil von Institutionen dar.³¹⁰ Weitere Bestandteile von Institutionenbegriffen sind die Regeldurchsetzung³¹¹ sowie die Integration des Organisationsbegriffs in den Institutionenbegriff.³¹² Einen Überblick über einige der in der NIÖ verwendeten Institutionenbegriffe gibt Tabelle 5.

Tabelle 5: Exemplarische NIÖ-Definitionen des Institutionenbegriffs

Autoren	Institutionen werden definiert als ...
Erlei/Leschke/Sauerland (1999)	„Systeme von Regeln und Normen, inklusive ihrer Durchsetzungsmechanismen“ ³¹³
Dietl (1993)	„Sozial sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder in der Regel mehrerer Individuen beziehen“ ³¹⁴
Gäfigen (1982)	„System von Regeln zur Ausrichtung des Verhaltens in sozialen Systemen auf die Realisierung kollektiv akzeptierter Ziele“ ³¹⁵
Göbel (2002)	„Systeme von verhaltenssteuernden Regeln bzw. hierdurch gesteuerte Handlungssysteme, [...] die für längere Zeit und einen größeren Kreis von Menschen gelten und deren Beachtung auf unterschiedliche Art und Weise durchgesetzt wird“ ³¹⁶
Jost (2000a)	„System von formellen und informellen Regeln einschließlich der für ihre Durchsetzung notwendigen Vorkehrungen“ ³¹⁷
Homann/Suchanek (2000)	„Regelsysteme, in denen bestimmte Verhaltensweisen verbindlich festgelegt sind“ ³¹⁸
Mummert (1999a)	„Verhaltensregeln, die von einem Durchsetzungsmechanismus unterstützt werden und die für eine bestimmte Anzahl von Akteuren (oder für eine Gruppe) gelten“ ³¹⁹
North (1990)	“Rules of the game in a society or [...] humanly devised constraints that shape human interaction” ³²⁰
Picot/Dietl/Franck (2005)	„Sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen“ ³²¹

³⁰⁹ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 23-24, ähnlich Voigt (2002), S. 34.

³¹⁰ Vgl. z. B. Richter/Furubotn (1999), S. 7, Kiwit/Voigt (1995), S. 7, Voigt/Kiwit (1998), Ostrom (1986), S. 5, North (1990), S. 4, Frey (1999), S. 3-4, Kiwit/Streit/Mummert (2000), S. 1, Mummert (1999a), S. 61.

³¹¹ Vgl. z. B. North (1984), S. 8, Richter/Furubotn (1999), S. 7, Mummert (2001), S. 24, Jost (2000a), S. 181.

³¹² Vgl. Vanberg (1982), S.32, Picot/Dietl/Franck (2005), S.10, Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 25, Richter/Furubotn (1999), S. 8, anders North (1990), S. 4 und Frey (1999), S. 4-5.

³¹³ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 65.

³¹⁴ Dietl (1993), S. 37.

³¹⁵ Gäfigen (1982), S. 19-20.

³¹⁶ Göbel (2002), S. 3.

³¹⁷ Jost (2000a), S. 181.

³¹⁸ Homann/Suchanek (2000), S. 24.

³¹⁹ Mummert (1999a), S. 61.

³²⁰ North (1990), S. 3.

³²¹ Picot/Dietl/Franck (2005), S. 10.

Autoren	Institutionen werden definiert als ...
Richter/Furubotn (1999)	„System formgebundener (formaler) und formungebundener (informeller) Regeln einschließlich der Vorkehrungen zu deren Durchsetzung“ ³²²
Schotter (1986)	„Set of abstract rules that constrain the behaviour of economic agents“ ³²³
Voigt (2002)	„Allgemein bekannte Regeln, mit deren Hilfe wiederkehrende Interaktionssituationen strukturiert werden und die mit einem Durchsetzungsmechanismus bewehrt sind, der eine Sanktionierung bzw. Sanktionsandrohung im Falle eines Regelverstößes bewirkt“ ³²⁴

Betrachtet man die in Tabelle 5 aufgeführten Definitionen, drängt sich die Frage nach der Abgrenzung zwischen dem Regel- und dem Institutionenbegriff auf. Voigt (2002) unterscheidet zwischen den Begriffen *Beschränkung*, *Regel* und *Institution*.³²⁵ So stellen die klimatische oder die geologische Beschaffenheit einer Region zwar (natürliche) *Beschränkungen*, jedoch keine Regeln dar, ebenso wenig wie individuelle Willenserklärungen.³²⁶ *Regeln* enthalten nach Voigt „gemeinhin bekannte“ Ver- und Gebote und sind das Ergebnis menschlichen Handelns (nicht jedoch notwendigerweise eines planvollen Entwurfs).³²⁷ *Institutionen* enthalten Regeln sowie die für ihre Durchsetzung notwendigen Sanktionsmechanismen.³²⁸ Daher beinhaltet eine Institution mindestens eine Regel, eine Regel jedoch keine Institution.³²⁹

Über das Kriterium der Allgemeingültigkeit lässt sich außerdem eine private Norm sowohl von Regeln als auch von Institutionen abgrenzen. Erstere bezieht sich auf einen einzelnen Akteur, wohingegen Regelungen und Institutionen immer für eine Gruppe von Akteuren – akteursübergreifend – gelten.³³⁰

In Anlehnung an Dietl (1993), kann die Handlungsprägung informeller Institutionen nun über die Regel- und Erwartungskomponente wie folgt umschrieben werden: *Informelle Institutionen umfassen die informellen handlungsbezogenen Regelungen einer Kulturgemeinschaft sowie die mit deren Einhaltung oder Nicht-Einhaltung verbundenen Erwartungen*.³³¹

Der erste Teil bezieht sich auf das von Voigt als „gemeiner Bekanntheitsgrad“³³² bezeichnete Merkmal. Der zweite Teil beinhaltet den Durchsetzungsmechanismus, was sich an Hand des folgenden Beispiels begründen lässt. Die Aussage „Das Spazieren auf dem Gehweg ist erlaubt“

³²² Richter/Furubotn (1999), S. 7, in Anlehnung an Schmoller (1900).

³²³ Schotter (1986), S. 119.

³²⁴ Voigt (2002), S. 34.

³²⁵ Vgl. Voigt (2002), S. 34-39.

³²⁶ Vgl. Kiwit/Voigt (1995), S. 7.

³²⁷ Voigt (2002), S. 34-35, in Anlehnung an Ferguson (1767), vgl. auch Vanberg (1982), S. 57.

³²⁸ Vgl. z. B. Dietl (1993).

³²⁹ Vgl. dazu Voigt (2002), 34-35, 38.

³³⁰ Vgl. Budzinski (2000), Kiwit/Voigt (1995), S. 3, ähnlich Göbel (2002), S. 2-3.

³³¹ Vgl. Dietl (1993), S. 37.

³³² Voigt (2002), S. 34-35, und (2004), S. 413.

stellt eine Regel dar. Zu einer Institution wird diese Regel aber erst, wenn aufgrund der Regelein-
haltung oder -missachtung eine Erwartungshaltung zu möglichen Sanktionen gebildet wird, welche
wiederum das Einhalten des Verhaltensgebotes (oder -verbotes) verstärkt. Daher ist es die *Erwar-
tung glaubwürdiger Sanktionen*, die ausschlaggebend für die Einhaltung von Regeln ist.³³³

2.2 Die Informations- und Anreizfunktion informeller Institutionen

Neben dem Institutionenbegriff ist die Betrachtung der Funktion von Institutionen hilfreich für die
Analyse der kulturellen Prägung individueller Akteure (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Die Funktion von Institutionen

Autoren	Funktionen von Institutionen
Buchanan (1975/1984), (1987)	Beschränkungen für ökonomische Akteure ³³⁴
Erlei (1998)	Institutionen dienen der Kanalisierung des Verhaltens der Beteiligten in vorhersehbarer Form und verringern dadurch die Verhaltensunsicherheit. ³³⁵
Erlei/Leschke/Sauerland (1999)	Institutionen dienen der Kanalisierung individueller Handlungen über Anreize. ³³⁶
Dietl (1993)	Institutionen verringern Unsicherheit und erhöhen Flexibilität. ³³⁷
Göbel (2002)	Institutionen beinhalten eine Ordnungs-, Entlastungs-, Motivations-, Koordinations-, Kohäsions- und eine Wertmaßstabsfunktion. ³³⁸
Homann/Suchanek (2000)	Institutionen sichern die Verlässlichkeit „wechselseitiger Verhaltens- erwartungen“ ³³⁹ durch Standardisierung und Kanalisierung von Interaktionen. ³⁴⁰
Jost (2000a)	Institutionen lenken das Handeln von Individuen in eine bestimmte Richtung. ³⁴¹
Kiwit/Voigt (1995)	Institutionen dienen der Reduzierung strategischer Unsicherheit. ³⁴²
Mummert (1995)	Institutionen dienen der „Reduzierung von Unsicherheit in menschlichen Austauschprozessen“. ³⁴³
North (1990)	Die Funktion von Institutionen wird als “[reduction of] uncertainty by establishing a stable [...] structure to human interaction” umschrieben. ³⁴⁴
Picot/Dietl/Franck (2005)	Institutionen stellen Koordinations- und Motivationsinstrumente dar. ³⁴⁵

³³³ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 6, 7, vgl. auch weiter unten S. 39.

³³⁴ Vgl. Buchanan (1978), S. 585.

³³⁵ Vgl. Erlei (1998), S. 96.

³³⁶ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 23, 25.

³³⁷ Vgl. Dietl (1993), S. 85-100.

³³⁸ Vgl. Göbel (2002), S. 6-8.

³³⁹ Homann/Suchanek (2000), S. 24.

³⁴⁰ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 24-25.

³⁴¹ Jost (2000a), S. 181.

³⁴² Vgl. Kiwit/Voigt (1995), S. 4, vgl. auch Voigt (2002), S. 32.

³⁴³ Mummert (1995), S. 24.

³⁴⁴ North (1990), S. 6.

³⁴⁵ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 10.

Autoren	Funktionen von Institutionen
Richter/Furubotn (1999)	Institutionen steuern individuelles Verhalten und erfüllen eine Ordnungsfunktion. ³⁴⁶
Ripperger (2003)	Institutionen dienen der Erwartungsstabilisierung. ³⁴⁷
Voigt (2002)	Institutionen reduzieren Unsicherheit. ³⁴⁸
Wieland (1996)	Institutionen als Handlungsbeschränkungen ³⁴⁹
Wolff (1995)	Verträge auf verschiedenen Handlungsebenen ³⁵⁰
Wolff (1999a)	Konstitutionelle Spielregeln für Spielregeln auf Unternehmensebene ³⁵¹

In Tabelle 6 tritt die Unsicherheitsreduzierung als dominante Funktion in Erscheinung.³⁵² Sie lässt sich in zwei analytisch trennbare Unterfunktionen differenzieren.

Zum einen erzeugen Institutionen eine Standardisierung und Normierung von Handlungen für häufig entstehende Interaktionssituationen.³⁵³ Dies entspricht einer Informationsfunktion, die darin besteht, bestimmte Handlungsabläufe zu strukturieren.³⁵⁴

Zum anderen veranlassen Institutionen Akteure zu bestimmten Handlungen oder deren Unterlassung.³⁵⁵ Diese Steuerungsfunktion wird in der NIÖ als Anreizfunktion bezeichnet.³⁵⁶ Von der bloßen Existenz einer Institution kann jedoch nicht automatisch auch auf deren Anreizwirkung geschlossen werden. In ökonomischer Logik wird die Anreizfunktion nur dann erfüllt, wenn die Akzeptanz einer Institution ökonomischen Akteuren Nutzen stiftet bzw. deren Missachtung Kosten verursacht, die den Nutzen aus einer möglichen Missachtung übersteigen.³⁵⁷ Zudem müssen, wie oben dargestellt, die mit der Durchsetzung von Institutionen oder der Sanktionierung ihrer Missachtung verbundenen Folgen glaubhaft sein.³⁵⁸

Anreize lassen sich auch als Informationen interpretieren: Sie vermitteln Informationen zum einen über das, was erwünschte Handlungen darstellen und zum anderen über das, was als mögliche positive oder negative Sanktion erwartet werden kann. Über die Anreizfunktion enthalten Institutionen also auch Informationen über *Handlungsfolgen*.

³⁴⁶ Richter/Furubotn (1999), S. 7.

³⁴⁷ Ripperger (2003), S. 24-25.

³⁴⁸ Vgl. Voigt (2002), S. 33.

³⁴⁹ Vgl. Wieland (1996), S. 75.

³⁵⁰ Vgl. Wolff (1995).

³⁵¹ Vgl. Wolff (1999a), S. 198.

³⁵² Vgl. dazu auch Dietl (1993), Kiwit/Voigt (1995), Mummert (1995), North (1990), Voigt (2002), S. 38-39.

³⁵³ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 24, 41, Voigt (2004), S. 413.

³⁵⁴ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 118.

³⁵⁵ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 121.

³⁵⁶ Vgl. z. B. Jost (2000a), S. 181, Voigt (2002), S. 33, Homann/Suchanek (2000), 118, Wischer/ Spengler (2004), S. 11.

³⁵⁷ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 107, Richter/Furubotn (1999), S. 23.

³⁵⁸ Vgl. Jost (2000a), S. 181.

Zur analytischen Trennung wird hier zwischen Informationen über Handlungen (Informationsfunktion i. e. S.) und Informationen über Handlungsfolgen (Anreizfunktion) unterschieden.³⁵⁹ Die erste Teilfunktion (Informationsaspekt i. e. S.) drückt die Regelkomponente der Institutionendefinition aus: Die für eine Gruppe von Akteuren geltenden Regeln beinhalten Informationen darüber, wer was wie tun oder unterlassen kann, darf oder soll. Die zweite Teilfunktion (Anreizaspekt) drückt die Erwartungskomponente der Institutionendefinition aus: Die mit der Einhaltung oder Nicht-Einhaltung verbundenen Erwartungen veranlassen Akteure dazu, bestimmte Handlungen zu tätigen oder zu unterlassen.³⁶⁰

Beide Teilfunktionen werden hier jeweils in eine Innen- und eine Außenkomponente unterschieden: Während sich die Innenkomponente eines Akteurs auf alles bezieht, was mit den eigenen Handlungen (und deren Folgen) zusammenhängt, umfasst die Außenkomponente Überlegungen, die sich auf die Handlungen anderer Akteure (und deren Folgen) beziehen. So können wechselseitige Einflüsse bzw. strategische Interdependenzen berücksichtigt werden.³⁶¹

Die handlungsprägende Wirkung informeller Institutionen kann nun wie folgt zusammengefasst werden: Informelle Institutionen stellen individuellen Akteuren Referenzgrößen für die Bewertung und Auswahl von Handlungsalternativen zur Verfügung. Sie dienen auch der Bildung angemessener Erwartungen über die Handlungen anderer Akteure.³⁶² Bereits die *Verfügbarkeit* über bestimmte Informationen oder über das zu erwartende Verhalten von Interaktionspartnern kann einen Handlungsanreiz darstellen. Die Bindungswirkung, welche von informellen Institutionen ausgeht, bezieht sich damit nicht nur auf die Phase der unmittelbaren Handlung, sondern greift bereits, *bevor* die eigentliche Handlung stattfindet.

2.3 Das Institutionenmodell von North

Informelle Institutionen umfassen bei North informelle Modifikationen formeller Institutionen, sozial sanktionierbare und internalisierte Verhaltensnormen.³⁶³ Sie sind nach North Teil der Kultur: „... *informal constraints* [...] *come from socially transmitted information and are part of the heritage that we call culture*“.³⁶⁴ Mummert fasst die Ausführungen von North zu einer Abbildung zusammen, in der er den institutionellen Charakter von Kultur herausstellt (vgl. Abbildung 6).

³⁵⁹ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 8-9.

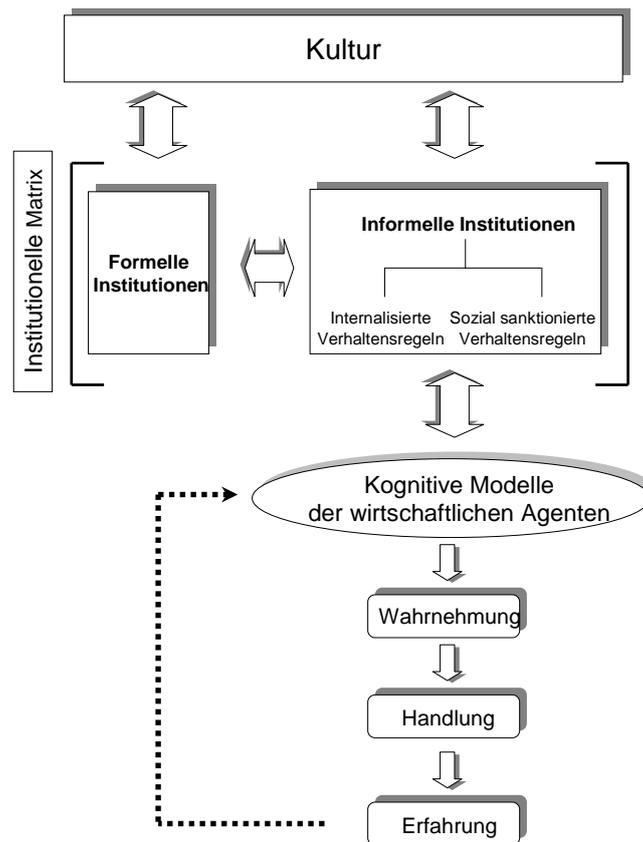
³⁶⁰ Vgl. die Definition auf S. 37.

³⁶¹ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 91 zu strategischen Interdependenzen.

³⁶² Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 29, Desgupta (1988), S. 51.

³⁶³ Vgl. North (1990), S. 4, 40.

³⁶⁴ North (1990), S. 37.

Abbildung 6: Das Institutionenmodell von North

Quelle: Mummert (1995), S. 53.

Abbildung 6 illustriert, dass Kultur zum einen direkt auf formelle und informelle Institutionen wirkt. Zum anderen ergibt sich eine indirekte Einflusskette auf individuelles Handeln über internalisierte und sozial sanktionierbare Institutionen, welche auf die kognitiven Modelle der Akteure und deren Wahrnehmung wirken. Ein rückwirkender Einfluss ergibt sich außerdem von der individuellen Handlung auf die kognitiven Modelle der Akteure durch die Erfahrung, welche Individuen durch ihr Handeln sammeln (vgl. Abbildung 6).

Für die Analyse der Einflussbeziehungen 1) bis 3) wird das individuelle Handlungsmodell aus Abschnitt 1.2 nun schrittweise verfeinert, indem die einzelnen Modellkomponenten des Institutionenmodells von North problemorientiert integriert werden.

Den Ausgangspunkt bildet die Darstellung der unterschiedlichen Formen von informellen Institutionen (Abschnitt 2.3). Neben den von North aufgeführten internalisierten und sozial-sanktionierbaren Institutionen (Abschnitt 2.3.1) werden hier auch Konventionen unter den Begriff der informellen Institution gefasst (Abschnitt 2.3.2).

2.3.1 Internalisierte und sozial sanktionierbare Institutionen

In Anlehnung an Herkner definiert Mummert **internalisierte Institutionen** als „normgerechtes Verhalten, [das] von äußerer Verstärkung weitgehend unabhängig und somit langfristig auch ohne Belohnung aufrechterhalten wird“.³⁶⁵ Beeinflusst werden Internalisierungsprozesse durch die Verstärkungswirkung externer Sanktionsmechanismen: Letztere werden nach und nach von individuumsinternen, selbstverstärkenden Mechanismen abgelöst. Die Normbefolgung an sich stiftet dem Akteur dann Nutzen. Dadurch wird das Einhalten internalisierter Normen zum Selbstzweck.

Weiterhin verknüpft Mummert das Konzept internalisierter Institutionen mit dem sozialpsychologischen Konzept der Einstellung:³⁶⁶ Gemäß Festingers Aussagen zur Dissonanztheorie versuchen Individuen, eine Konsistenz zwischen Handlungen und inneren Einstellungen herzustellen. Eine Handlung, die im Widerspruch zur inneren Einstellung steht, verursacht ein inneres Ungleichgewicht, das als *kognitive Dissonanz* bezeichnet wird.³⁶⁷

Im ökonomischen Handlungsmodell stellen Einstellungen *internalisierte Institutionen* und kognitive Dissonanzen *psychologische Kosten* dar: Bei Nicht-Befolgung internalisierter Institutionen entstehen psychologische Kosten für den Akteur, bei deren Befolgung, wie oben dargelegt, psychologischer Nutzen.³⁶⁸

Ein Beispiel für internalisierte Institutionen stellen die von Voigt als ethische Regeln bezeichneten „kulturell tradierte[n] Verhaltensvorschriften“³⁶⁹ dar. Ihre Einhaltung ergibt sich aus einer „imperativen Selbstbindung“³⁷⁰ in Form eines internalisierten Zwangs. Dieser beruht darauf, dass Akteure bestimmte Regeln verinnerlicht haben, denen sie auch dann folgen, wenn dies in scheinbarem Konflikt mit dem Postulat der individuellen Interessensverfolgung steht.³⁷¹

Internalisierte Institutionen enthalten Informationen darüber, was richtig und was falsch ist. Insofern besteht ihr informativer Gehalt in ihrem bewertenden Charakter. Die Bewertung kann sich sowohl auf das eigene, als auch das Handeln anderer Akteure beziehen. Internalisierte Institutionen enthalten auch einen Anreizaspekt, wenn Anreize als handlungsleitende individuumsinterne und -externe Stimuli verstanden werden.³⁷² Dies wird hier angenommen. Damit beinhalten Anreize

³⁶⁵ Herkner (1983), S. 43, vgl. Dazu auch Mummert (1995), S. 110.

³⁶⁶ Vgl. Mummert (1995).

³⁶⁷ Vgl. Festinger (1964).

³⁶⁸ Vgl. Mummert (1996), S. 90-91, Voigt (2002), S. 236.

³⁶⁹ Voigt (2002), S. 36.

³⁷⁰ Voigt (2002), S. 36, vgl. ebd. auch S. 39, und (2004), S. 413, Kiwit/Voigt (1995), S. 8, Voigt/Kiwit (1998), S. 86.

³⁷¹ Vgl. Voigt/Kiwit (1998), S. 86.

³⁷² Vgl. z. B. Berthel/Becker (2003).

neben externen Belohnungen oder Sanktionen auch ‚interne‘ Anreize in Form eines inneren, psychologischen Gleichgewichts oder Ungleichgewichts.

Anders als bei den von Kiwit/Voigt als *ethisch* bezeichneten Regeln erfolgt die Sanktionierung der „*Sitte*“³⁷³ als Beispiel einer **sozial sanktionierbaren** Institution durch Dritte: Ihre Überwachung übernehmen andere Akteure in Form nicht-organisierter informeller Kontrolle.³⁷⁴ Voigt bezeichnet diese Form der Kontrolle auch als spontane, gesellschaftliche Überwachung.³⁷⁵ Sitte bzw. gesellschaftliche Umgangsformen beinhalten Informationen über die situative Angemessenheit eigener, jedoch auch der Verhaltensweisen von anderen Akteuren.³⁷⁶ Insofern ein Akteur gesellschaftliche Umgangsformen zur Beurteilung der Angemessenheit des eigenen Handelns inklusive Handlungsfolgen heranzieht, verschwindet allerdings die Abgrenzung zur ethischen Regel.³⁷⁷

2.3.2 Konventionen

Das Charakteristikum der Konvention besteht darin, dass sich eine Übertretung in Interaktionen mit Akteuren, die sich an die Konvention halten, in jedem Fall negativ auswirkt.³⁷⁸ So ist jeder Akteur bestrebt, selbst auf die Regeleinhaltung zu achten, weil ihre Missachtung mit einem Nutzenverlust verbunden ist.³⁷⁹ Beispielsweise führt die Missachtung der Konvention *Sprache* zu Kommunikationsproblemen, so dass die Einhaltung dieser Konvention in jedem Fall vorteilhaft ist.³⁸⁰ Voigt bezeichnet den mit Konventionen verbundenen Sanktionsmechanismus auch als Selbstüberwachung.³⁸¹ Picot/Dietl/Franck dagegen verwenden für diese Art der Institution den Begriff der sich-selbst-erhaltenden Institution.³⁸²

In der bisher angeführten Argumentationslinie beinhalten informelle Institutionen dieser Art Informationen, weil sie als automatisch in Kraft tretende Regelmechanismen Vorhersagen über das wahrscheinliche Verhalten von Akteuren erlauben und somit eine erwartungstiftende Funktion beinhalten. Sie stellen gleichzeitig Anreize dar, sich regelkonform zu verhalten, weil, wie bereits angeführt, ihre Nicht-Einhaltung Nutzenverlust beinhaltet.

³⁷³ Kiwit/Voigt (1995), S. 8.

³⁷⁴ Vgl. Kiwit/Voigt (1995), S. 8, Voigt/Kiwit (1998), S. 86.

³⁷⁵ Vgl. Voigt (2002), S. 37, und (2004), S. 414.

³⁷⁶ Vgl. Kiwit/Voigt (1995), S. 6-7.

³⁷⁷ Vgl. dazu Kiwit/Voigt (1995), S. 7, Fußnote 13.

³⁷⁸ Dieser Begriff der Konvention geht auf Lewis (1969) zurück, vgl. auch Muchlinski (1997).

³⁷⁹ Vgl. Sudgen (1989).

³⁸⁰ Vgl. Lewis (1969), Picot/Dietl/Franck (2005), S. 13.

³⁸¹ Vgl. Voigt (2002), S. 36.

³⁸² Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 13, Boyer/Orléan (1992).

2.4 Die mentalen Modelle individueller Akteure

Kognitive und emotionale Komponenten stellen sich wechselseitig beeinflussende *Wirkungskomplexe* in individuellen Informationsverarbeitungsprozessen dar.³⁸³ Unklar ist jedoch, ob kognitive Komponenten eine Teilmenge der emotionalen Komponenten darstellen oder umgekehrt.³⁸⁴

2.4.1 Kognitive Komponenten der Informationsverarbeitung

Wie aus Abbildung 6 hervorgeht, sieht North die mentalen Modelle ökonomischer Akteure durch informelle Institutionen beeinflusst, welche wiederum die Wahrnehmung prägen.³⁸⁵ Diese Überlegung greifen Denzau/North (1994) auf.

Nach Denzau/North werden bereits in der frühen Kindheit Kategorien und Klassifikationen gebildet, über die Informationen aufgenommen und verarbeitet werden. Sie werden im Laufe des Lebens durch Erfahrungen weiterer Details und dem entsprechenden Anwendungswissen gefestigt oder modifiziert.³⁸⁶ Lernprozesse finden dabei als direkte individuelle Erfahrung innerhalb einer gegebenen physischen Umwelt statt (primäre Lernprozesse).

Individuen innerhalb dieser Umwelt stehen über kommunikative Prozesse miteinander in Verbindung. Dadurch besteht zum einen die Möglichkeit des sekundären Lernens (das Lernen über die Erfahrungen anderer Akteure). Zum anderen trägt Kommunikation als geteilte Erfahrung dazu bei, dass individuelle mentale Modelle konvergieren. Individuen, die sich in derselben Umwelt entwickeln, verwenden daher auch ähnliche mentale Modelle, die Denzau/North als *shared mental models* bezeichnen.³⁸⁷ Umgekehrt gilt, dass „individuals with different learning experiences (both cultural and environmental) will have different theories (models, ideologies) to interpret their environment“.³⁸⁸

Der wechselseitige Einfluss von Kultur und Kognition wird auch in der ethnologischen Kognitionsforschung, der Organisationssoziologie und der Kognitionspsychologie diskutiert. Auf einige dieser Erkenntnisse wird im Folgenden kurz eingegangen.

Die von Goodenough stark beeinflusste **ethnologische Kognitionsforschung** beschäftigt sich mit dem „Inhalt und [der] Organisation von kulturellem Wissen“.³⁸⁹ Forschungsziele sind die „Erklä-

³⁸³ Vgl. Maier/Pekrun (2003), S. 282-285.

³⁸⁴ Vgl. z. B. Izard (1980), S. 197-198, D'Andrade (1981), S. 191.

³⁸⁵ Vgl. S. 41.

³⁸⁶ Vgl. Denzau/North (1994), S. 13-14.

³⁸⁷ Vgl. Denzau/North (1994), S. 14-16, 20, 22-24, Huchins/Hazlehorst (1992), Levesque/Wilson (2001), S. 135, Langan-Fox et al. (2001), Richards (2001), S. 260-261.

³⁸⁸ Denzau/North (1994), S. 4, vgl. dazu auch North (1990), S. 20.

³⁸⁹ Kokot (1993), S. 332.

rung von kulturspezifischem Verhalten durch das zugrunde liegende kulturelle Wissen [...], die Entwicklung einer allgemeinen Theorie des kulturellen Wissens³⁹⁰ und „die Untersuchung der inneren Organisation verschiedener Wissensbereiche und der Formen des Lernens“.³⁹¹ Kultur wird dabei als gemeinsam geteilte Wissensbasis betrachtet, an der sich Individuen in ihrer Wahrnehmung und ihren Handlungen orientieren.³⁹²

Ein Forschungszweig beschäftigt sich mit dem inneren Aufbau von Wissensbestandteilen.³⁹³ Angenommen wird, dass sowohl Objekte als auch Ereignisse nicht als Einzelphänomene, sondern über Prototypen von Objekt- oder Ereigniskategorien repräsentiert werden.³⁹⁴

Wissen über Handlungsabläufe wird in kulturellen *Skripten* gespeichert.³⁹⁵ Diese dienen, wie ein Drehbuch für eine Filmproduktion, als Orientierung in bekannten und neuen Situationen.³⁹⁶ Beispielsweise ist für bestimmte Arbeitsprozesse, einen Theaterbesuch oder den Besuch eines Fast-Food-Restaurants ein jeweils spezifisches Skript vorhanden.³⁹⁷

Neben den Wahrnehmungskategorien und Skripten dienen kulturelle *Schemata* (Überzeugungssysteme) der Verarbeitung komplexerer Zusammenhänge.³⁹⁸ Sie beziehen sich auf ein Geflecht von Aussagen über bestimmte Wirklichkeitsausschnitte und bilden ein System von miteinander in Beziehung stehenden Wissensteilen. Auch wenn Versuche, Überzeugungssysteme empirisch zu erheben, existieren, fehlen erprobte und standardisierte Verfahren für solche Erhebungen.³⁹⁹ Die grundlegende Schwierigkeit in der empirischen Erfassung kognitionstheoretischer Konstrukte besteht darin, dass Verhalten oder Gegenstände beobachtbar sind, Wissen als abstrakte Größe jedoch nicht.

In der Kognitionsethnologie werden auch Analogien zwischen der Funktion von Sprache und der Funktion kultureller Verhaltensregelungen gezogen.⁴⁰⁰ Ebenso wie die Sprache erlernt werden muss, um sich innerhalb einer bestimmten Gruppe verständigen zu können, müssen kulturelle Regeln erlernt werden, um sich in dieser Gruppe ‚richtig‘ verhalten zu können. Analog zur Sprachgrammatik stellen kulturelle Regelungen dann die „Grammatik des Handelns“⁴⁰¹ dar. Um die

³⁹⁰ Kokot (1998), S. 327.

³⁹¹ Kokot (1998), S. 328.

³⁹² Vgl. Viveló (1995), S. 51-53, Kokot (1998), S. 326-327.

³⁹³ Vgl. Kokot (1998), S. 326-328, Stroebe/Hewstone/Stephenson (1996), S. 119.

³⁹⁴ Vgl. Kokot (1993), S. 340-341.

³⁹⁵ Zu Skripten vgl. Fiedler/Bless (2001), S. 124, Pennigton/Gillen/Hill (2001), S. 114.

³⁹⁶ Vgl. Kokot (1998), S. 332-334.

³⁹⁷ Vgl. Schank/Abelson (1977).

³⁹⁸ Zu Schemata vgl. Stroebe/Hewstone/Stephenson (1996), S. 122ff.

³⁹⁹ Vgl. Kokot (1998), S. 334-335.

⁴⁰⁰ Vgl. Kokot (1993), S. 338, und die dort genannte Literatur.

⁴⁰¹ Bargatzky (1997), S. 203.

zugrunde liegenden kulturellen Wissenskategorien zu erheben, werden Texte mit Hilfe verschiedener Verfahren der Linguistik⁴⁰² bzw. der Ethnoscience analysiert.⁴⁰³ Nach Kokot bedarf es jedoch weiterer Forschung zu den Methoden der Textauswahl und -analyse, auf denen die Ableitung kulturell relevanter Wissensbereiche beruht.⁴⁰⁴

Der **Organisationssoziologe** DiMaggio unterscheidet in Anlehnung an D'Andrade zwischen automatisierter Kognition (automatic cognition) als implizite, nonverbale, schnelle und automatische Informationsverarbeitung und vorsätzlicher Kognition (deliberate cognition) als explizite, verbalierte, langsame und überlegte Form der Informationsverarbeitung.⁴⁰⁵ Automatisierte Kognition beruht auf den o. g. Schemata. Sie bezieht sich auf Vorstellungen *von* und Beziehungen *zwischen* Objekten. Diese Vorstellungen können abstrakter Natur sein oder sich auf konkrete Aktivitäten beziehen (z. B. das Zubereiten einer Speise). Die automatische schemata-orientierte Kognition basiert auf institutionalisierter Kultur und Habitualisierungsprozessen, wodurch kognitive Abläufe vereinfacht werden.⁴⁰⁶

Die vorsätzliche Kognition kommt zum Tragen, wenn automatisierte Formen nicht greifen. Dies ist der Fall, wenn die Informationsverarbeitung über Schemata in Verbindung mit neuen Stimuli zu inkonsistenten Ergebnissen führt oder wenn Individuen motiviert sind, den Status Quo ihrer Informationsbasis zu verändern.⁴⁰⁷ Erst wenn eine Verschiebung von automatischer zu vorsätzlicher Kognition stattfindet, erfolgt eine kritische Reflexion automatisierter Kognition und damit eine Veränderung des Status Quo der Informationsbasis.⁴⁰⁸

Nicht alle Schemata sind nach DiMaggio im gleichen Maße kulturell verankert: Einige repräsentieren universalistische Schemata, andere sind idiosynkratischer Natur. Denn Individuen erwerben im Laufe ihres Lebens viele verschiedene und auch sich zum Teil widersprechende Schemata, zwischen denen dann situationsgerecht selektiert wird. Dies erfolgt durch *cultural cues* – individuumsexterne Stimuli –, die über Kommunikationsprozesse oder die Beobachtung der physischen Umwelt aktiviert werden. So kann auch erklärt werden, dass Individuen an verschiedenen kulturellen Traditionen teilhaben können, deren jeweilige Schemata widersprüchliche Elemente beinhalten.

⁴⁰² Z. B. Agar (1980).

⁴⁰³ Z. B. Spradley (1979), zur Ethnoscience vgl. Viveló (1995), S. 56. Teilweise wird dieser Begriff synonym zu dem Begriff der Cognitive Anthropology bzw. im deutschsprachigen Raum zu dem Begriff der kognitiven Ethnologie verwendet, vgl. Kokot (1998), S. 325 und Bargatzky (1997), S. 203.

⁴⁰⁴ Vgl. Kokot (1993), S. 325, 337. Hinweise auf bekannte Verfahren finden sich bei Kokot (1998), S. 338.

⁴⁰⁵ Vgl. DiMaggio (1997), S. 269-272.

⁴⁰⁶ DiMaggio (1997), S. 269, vgl. dazu auch die dort aufgeführten Arbeiten.

⁴⁰⁷ Vgl. DiMaggio (1997), S. 271-272.

⁴⁰⁸ Dies ist nicht zu verwechseln mit einer bewussten Veränderung eines für ein Individuum existierenden Schemas – in der Regel sind den beteiligten Individuen Schemata nicht bzw. nicht vollständig bewusst.

Wie jedoch die Prozesse, innerhalb derer der Übergang von externen Stimuli zur Aktivierung von Schemata erfolgt, konkret aussehen, stellt einen noch zu klärenden Fragenkomplex dar.⁴⁰⁹

Arbeiten zu kognitiven Aspekten liegen auch im Rahmen der **kulturvergleichenden psychologischen Kognitionsforschung** vor. Die umfassende Klammer dieser Arbeiten stellt die Suche nach Strukturen menschlichen Denkens und Lernens dar.⁴¹⁰ Ein grundlegendes Prinzip kognitionspsychologischer Untersuchungen bildet dabei der Rückschluss von der Erfüllung bestimmter Aufgaben auf die dazu als notwendig angenommenen kognitiven Fähigkeiten.⁴¹¹ Dabei lassen sich nach Mishra verschiedene Forschungstraditionen ausmachen, zu denen u. a. die Beschäftigung mit allgemeiner Intelligenz gehört.⁴¹²

Kognitive Fähigkeiten werden in kulturvergleichenden Arbeiten als „kulturell vermittelt, nämlich als die Bewältigung der in der jeweiligen Kultur bedeutsamen kognitiven Leistungen“⁴¹³ betrachtet: Wenn Intelligenz als allgemeine Intelligenz im Sinne eines Generalfaktors angesehen wird, so ist dieser Generalfaktor jeweils kulturspezifisch zu definieren. Auch Strategien zum Abrufen des Gedächtnisses sind „kulturell überformt“, d. h. kulturvariabel.⁴¹⁴ Spezifische kognitive Fähigkeiten lassen sich dagegen kulturübergreifend konzeptualisieren.⁴¹⁵ Ebenso ist die zeitliche Kapazität des Kurzzeitgedächtnisses ‚kulturresistent‘.⁴¹⁶

Die kulturvergleichende Kognitionspsychologie zeichnet sich durch eine Wendung von universalistischen zu kulturspezifischen Kognitionskonzepten aus.⁴¹⁷ Alltagskognitionen, Denk- und Argumentationsstrukturen werden als soziale Phänomene, die sich innerhalb des kulturellen Kontextes über soziales Handeln ergeben, betrachtet.⁴¹⁸ Daher stellen Kognitionen nicht ein Produkt individueller Fähigkeiten, individueller Bedürfnisbefriedigung oder individueller physiologischer Zustände dar, sondern entwickeln sich im Zusammenspiel mit sozialen und institutionellen Normen, Werten und Traditionen.⁴¹⁹

⁴⁰⁹ Vgl. DiMaggio (1997), S. 273.

⁴¹⁰ Vgl. Pick (1980), S. 118.

⁴¹¹ Vgl. Helfrich (2003b), S. 245.

⁴¹² Vgl. Mishra (1997), S. 145-148. Zu den Fragestellungen der kulturvergleichenden Kognitionspsychologie vgl. auch Helfrich (2003b), S. 245.

⁴¹³ Helfrich (2003b), S. 248-249.

⁴¹⁴ Helfrich (2003b), S. 251, vgl. dazu auch Segall et al. (1999), S. 112-113.

⁴¹⁵ Vgl. Helfrich (2003b), S. 255. Unter der allgemeinen Intelligenz wird dabei „eine kontextfreie Grundbefähigung zur Informationsaufnahme und -verarbeitung“ verstanden (ebd., S. 248). Zu Begriff und Konzepten einer allgemeinen Intelligenz vgl. auch Irvine (1979), Jensen (1998), Weinert (1994).

⁴¹⁶ Vgl. Wagner (1981), Segall et al. (1999), S. 112-113.

⁴¹⁷ Vgl. Semin/Zwier (1997), S. 53-54, 59.

⁴¹⁸ Vgl. Stroebe/Hewstone/Stephenson (1996).

⁴¹⁹ Vgl. Schliemann/Carraher/Ceci (1997), S. 207-209 und die in diesem Aufsatz angeführten Arbeiten.

Zusammenfassend verweist die Kognitionsforschung darauf, dass die Wahrnehmung und Interpretation bestimmter externer Stimuli zumindest teilweise kulturspezifisch erfolgt: Kulturelle Schemata beeinflussen die Informationsaufnahme und -verarbeitung, die ‚in den Köpfen‘ stattfindet. Des Weiteren verweisen Autoren immer wieder auf die Rolle der *shared mental models*.⁴²⁰ Welche Konsequenzen ergeben sich aber, wenn Interaktionspartner auf jeweils unterschiedliche *mental models* zurückgreifen? Dieser Frage widmen sich – beschränkt auf die Perspektive der NIÖ – die Ausführungen in Teil III.

2.4.2 Exkurs: Emotionale Komponenten der Informationsverarbeitung

Auch wenn der Einfluss emotionaler Komponenten in der weiteren Modellentwicklung nicht weiter verfolgt werden kann, kann die Tatsache, dass Emotionen das beeinflussen, was Angehörige einer Kulturgemeinschaft als bedeutsam wahrnehmen⁴²¹ auch Teil einer ökonomischen Analyse sein. So wird anerkannt, dass Emotionen einen Erklärungsbeitrag zu individuellem Handeln aufweisen, auch wenn dieser forschungsseitig in ökonomischen Ansätzen noch nicht ausreichend geklärt ist.⁴²² Denn Emotionen wirken auf die Befindlichkeit eines Individuums und beeinflussen damit sowohl die Entscheidung für bestimmte Handlungsalternativen, als auch die subjektive Interpretation von Handlungsbedingungen.

Darüber hinaus kommen emotionale Handlungskomponenten oftmals, wenn sie nicht bewusst beachtet werden, auf vermeintlich sachlicher Ebene zum Tragen, d. h. sie beeinflussen individuelles Entscheidungsverhalten, ohne dass davon systematisch Kenntnis genommen wird. Emotionale Spannungszustände werden dann auf Ebenen verlagert, die nicht den wirklichen Problemursachen entsprechen, so dass diese unter Umständen nicht oder nicht adäquat behoben werden können.⁴²³

Die ökonomischen Auswirkungen von Emotionen lassen sich als psychische Kosten bzw. psychischer Nutzen auffassen. Damit stellen sie einen Teil des (begrenzt) rationalen Entscheidungskalküls von Individuen dar. Sie wirken sich auch auf die Auswahl dessen aus, was als potentieller Handlungsraum durch das Individuum definiert wird. Darüber hinaus besteht ein Zusammenhang zwischen emotionalen Komponenten und der Wirkung von Belohnungen bzw. negativen Sanktionen. Eine Emotion an sich kann bereits eine Belohnung oder Sanktion darstellen. Auch ist

⁴²⁰ Vgl. Denzau/North (1994).

⁴²¹ Vgl. Kitayama/Markus/Kunokawa (2000), Lutz (1988).

⁴²² Vgl. Elster (1998), S. 47-48, Richter/Furubotn (1999), S. 28-29.

⁴²³ Schulz von Thun (1981) illustriert in seinem Ansatz, welche Probleme entstehen können, wenn emotionale Spannungen, die aus Beziehungsproblemen resultieren, auf eine vermeintlich sachliche Ebene verlagert werden.

der trade-off zwischen verschiedenen Belohnungen direkt, d. h. bereits durch die Existenz emotionaler Belohnungen beeinflusst.⁴²⁴

Die Erkenntnisse aus den Disziplinen, die sich vorwiegend mit kulturellen Aspekten beschäftigen, weisen darauf hin, dass emotionale Elemente innerhalb bestimmter Kulturgemeinschaften existieren, die sich in anderen nicht in der gleichen Form finden und die daher auch sprachlich nicht oder nur mit vagen Umschreibungen übersetzt werden können. So existiert kein Pendant zum englischen Begriff *guilt* in Balinesisch. Umgekehrt ist die naheliegendste Umschreibung für den balinesischen Begriff *lek* der nicht wirklich deckungsgleiche englische Begriff *shame*.⁴²⁵

Als Ausdruck von Emotionen werden nonverbale Kommunikationsformen, zum Beispiel Gesichtsausdrücke, untersucht.⁴²⁶ Bei verbal und nonverbal widersprüchlichen Botschaften dominiert die Mimik das gesprochene Wort, d. h. die Emotionen lassen sich dann gerade *nicht* aus dem gesprochenen Wort ableiten, sondern müssen aus der Mimik geschlossen werden.⁴²⁷

Wie Walbott (1990) weiterhin darlegt, wird die Interpretation von Emotionen durch den Empfänger einer Nachricht u. a. durch das Geschlecht des Senders sowie die Art der empfangenen Botschaft beeinflusst.⁴²⁸

Die psychologische Emotionsforschung stellt außerdem die Frage nach der Existenz **universalistischer Grundemotionen**.⁴²⁹ Für die Annahme universalistischer Grundemotionen spricht die Tatsache, dass es über verschiedene Kulturräume hinweg ähnliche Situationen gibt, in denen die gleiche Art der Emotion ausgelöst wird.⁴³⁰ Dazu liegen verschiedene Studien vor, in denen u. a. Gesichtsausdrücke auf Fotografien von Angehörigen unterschiedlicher Kulturgemeinschaften gleichartig interpretiert wurden.⁴³¹

Die universalistische Position wird dadurch gestützt, dass spezifische Muskelpartien für den Ausdruck bestimmter Emotionen beansprucht werden. Dadurch gleichen sich Gesichtsbewegungen als Ausdruck von Grundemotionen überraschend stark über Kulturgemeinschaften hinweg.⁴³² Grundemotionen lassen sich demnach als homogene, kulturübergreifend existierende emotionale

⁴²⁴ Vgl. Elster (1998), S. 73.

⁴²⁵ Vgl. Rosaldo (1997), die sich dabei auf ein Beispiel aus Geertz (1997) bezieht.

⁴²⁶ Grammer/Eibl-Eibesfeldt (1993), Izard (1980).

⁴²⁷ Vgl. Grammer/Eibl-Eibesfeldt (1993), S. 297, Mehrabian (1972) und Siddiqi/Schwind/Foss (1973).

⁴²⁸ Vgl. Walbott (1990).

⁴²⁹ Vgl. Mesquita/Frijda/Scherer (1997), S. 257. In englischsprachigen Publikationen werden häufig auch die Begriffe *Basic Emotions* (z. B. Mesquita/Frijda/Scherer (1997)) oder *Fundamental Emotions* verwendet, z. B. Izard (1980).

⁴³⁰ Vgl. Grammer/Eibl-Eibesfeldt (1993), S. 298ff.

⁴³¹ Vgl. dazu Ekman/Friesen (1978), Ekman (1973), und (1992).

⁴³² Vgl. dazu Ekman/Friesen (1978), Grammer/Eibl-Eibesfeldt (1993), Hjortsjö (1969).

Einheiten definieren, die sich in spezifischen Ausdrucksformen manifestieren.⁴³³ Diese universalistische Annahme erscheint plausibel, wenn man davon ausgeht, dass sich menschliches Erleben in allgemeinen Kategorien wie Hass, Freude, Wut, Neid, Trauer etc. abspielt.⁴³⁴

Kulturspezifisch sind jedoch die Interpretationen von Emotionen. So weist Elster darauf hin, dass etwas, das in Tahiti als Müdigkeit bezeichnet wird, in westlichen Kulturgemeinschaften durch *Depression* ausgedrückt wird.⁴³⁵ Dies legt nahe, dass sich die physiologischen Ausdrucksformen von Emotionen in ihrem ‚kognitivem Labelling‘ unterscheiden.⁴³⁶

Mesquita/Frijda/Scherer weisen darauf hin, dass die Konzentration der Forschung auf Emotionszustände dazu führt, prozessuale Aspekte zur Bildung und Entwicklung von Emotionen zu vernachlässigen. Häufig wird auch vom Erkennen bestimmter Emotionen auf die Fähigkeit, diese selbst zeigen zu können, geschlossen, ohne diese Kausalität zu begründen.⁴³⁷ Sie begreifen Emotionen daher in Anlehnung an Arbeiten von Frijda (1986) und Lazarus (1991) weniger als statisch homogene Einheiten, sondern als sich im Fluss befindliche Prozesse, in denen jeweils einzelne emotionale Komponenten aktiviert werden.⁴³⁸ Diese werden als voneinander unabhängige, universelle Komponenten betrachtet.⁴³⁹ Um eine a priori Definition von Kategorien zu vermeiden, gehen Mesquita/Frijda/Scherer davon aus, dass sich die Art der Zusammensetzung einer Emotion über diese Komponenten kulturell unterscheidet.⁴⁴⁰

2.5 Psychologische Prozesse innerhalb des Modells individuellen Handelns

Das zur Analyse individuellen Handelns herangezogene Institutionenmodell von North kann nun verfeinert werden, indem die Ausführungen aus den Abschnitten 1 und 2 integriert werden.

⁴³³ Vgl. Ekman (1972).

⁴³⁴ Vgl. z. B. Triandis (1994), S. 198.

⁴³⁵ Vgl. Elster (1998), S. 49.

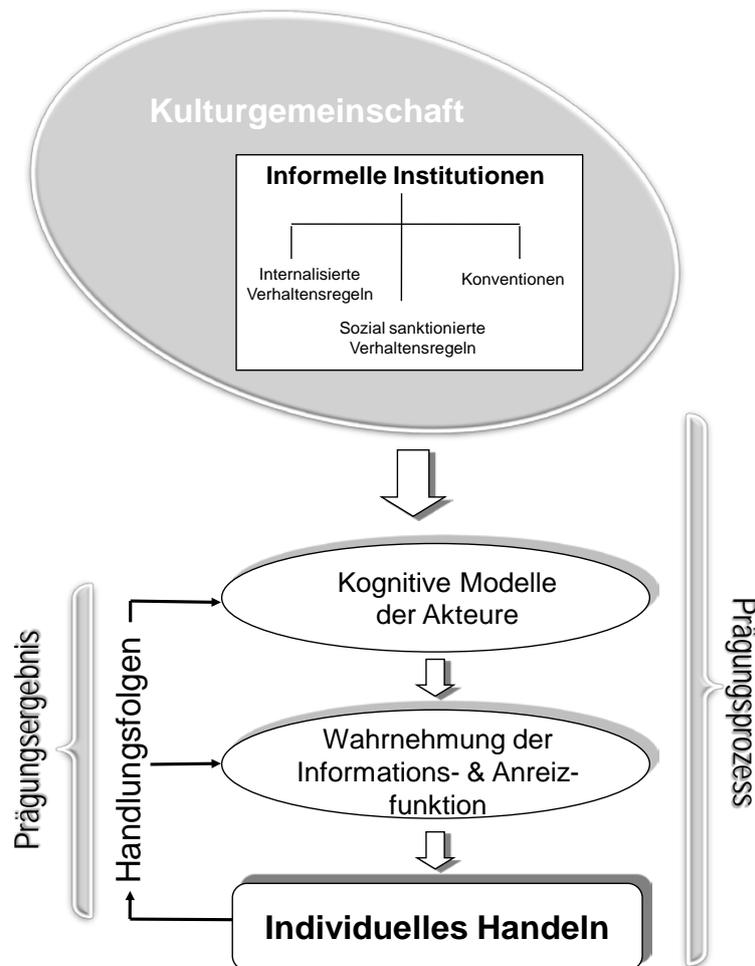
⁴³⁶ Vgl. Elster (1998), S. 49.

⁴³⁷ Vgl. Mesquita/Frijda/Scherer (1997), S. 258-260.

⁴³⁸ Vgl. Mesquita/Frijda (1992), S. 179-180.

⁴³⁹ Vgl. Scherer (1994).

⁴⁴⁰ Vgl. dazu Mesquita/Frijda/Scherer (1997), S. 260-262, Scherer (1984), und (1994).

Abbildung 7: Die psychologischen Sozialisationskomponenten individuellen Handelns

Quelle: In Anlehnung an Mummert (1995), S. 53.

Institutionen als Teil der exogenen Umwelt von Individuen umfassen die in Abschnitt 2.3 erläuterten Formen von informellen Institutionen einer Kulturgemeinschaft. Diese prägen die kognitiven Modelle (Objekt- und Ereigniskategorien, Skripte und Schemata), welche individuelle Akteure zur Informationsverarbeitung heranziehen.

Der in psychologischen Ansätzen verwendete Begriff der *Wahrnehmung* wurde in Abbildung 7 durch die Informations- und Anreizfunktion informeller Institutionen ergänzt: Es sind diese in Abschnitt 2.2 dargestellten und über die mentalen Modelle transportierten Funktionen informeller Institutionen, welche die individuellen Akteure zur Bewertung und Auswahl bestimmter Handlungen veranlassen.

Der von Mummert verwendete Begriff der *Erfahrung* wurde durch eine ökonomische Terminologie ersetzt. Angenommen wird hier, dass die Verarbeitung der Anreiz- und Informationsfunktion informeller Institutionen vom Übereinstimmungsgrad zwischen den handlungsleitenden Erwartungen und den Handlungsfolgen früherer Handlungen beeinflusst wird (Annahme der Pfadabhängigkeit individueller Handlungen). Stimmen die tatsächlichen Handlungsfolgen mit den vorgelagerten

Erwartungen überein, bestätigt dies die zuvor wahrgenommene Anreiz- und Informationsfunktion. Umgekehrt wird sich deren Wahrnehmung verändern, wenn die Handlungsfolgen den handlungsleitenden Erwartungen nicht entsprechen.

Angenommen wird weiterhin, dass sich solche Vergleichsprozesse nicht nur auf spätere Handlungen auswirken, sondern langfristig auch die mentalen Modelle individueller Akteure beeinflussen. Denn die wiederkehrende Erfahrung nicht erfüllter Erwartungen wird einen rationalen Akteur langfristig *ceteris paribus* dazu veranlassen, sich an veränderten oder neuen Objekt- und Ereigniskategorien, Skripten und Handlungsschemata zu orientieren. Kollektive Veränderungsprozesse der kognitiven Modelle wirken dann wiederum auf die kulturellen Institutionen einer Kulturgemeinschaft. Während das Ergebnis einer solchen Veränderung aus Handlungen rekonstruiert werden kann, ist der Prozess selbst nicht beobachtbar.

Zusammenfassend besteht der *Prozess der Prägung*, wie er in Abschnitt 1.2 als Sozialisation definiert wurde,⁴⁴¹ in der Wirkungskette, welche in Abbildung 7 durch die rechtsseitig geschwungene Klammer illustriert ist. Das *Ergebnis dieser Prägung* (über den Einfluss von Handlungsfolgen) wird durch die linksseitig geschwungene Klammer visualisiert.

3 Die vertragstheoretische Spezifizierung der Einflussbeziehungen im Modell individuellen Handelns

3.1 Implizite Verträge und Verfügungsrechte

Insgesamt betonen Vertreter der NIÖ „mit dem Begriff des Vertrags [...] formale[.], bewusst ausgehandelte[.] Regelsysteme“.⁴⁴² Verträge beinhalten für die Vertragsparteien verbindliche Vereinbarungen darüber, wer welche Ansprüche an wen geltend machen darf.⁴⁴³ Aufgrund der begrenzten Rationalität ökonomischer Akteure ist es nicht oder nur sehr kostenträchtig möglich, alle für eine Vertragsbeziehung relevanten Informationen einzuholen. Akteure sind daher nicht in der Lage (oder nur unter sehr spezifischen Bedingungen), vollständige Verträge zu formulieren.⁴⁴⁴

Regelungsgegenstand von Verträgen sind Verfügungsrechte.⁴⁴⁵ Sie legen Rechte und Pflichten der Akteure zum Zugriff auf materielle und immaterielle Ressourcen fest.⁴⁴⁶

⁴⁴¹ Vgl. S. 34.

⁴⁴² Vgl. Göbel (2002), S. 368, Mummert (1995), Pies (2001a), S. 25.

⁴⁴³ Vgl. Wolff (1995), S. 38, Milgrom/Roberts (1992), 127.

⁴⁴⁴ Vgl. Hart (1993), S. 140-141, Williamson (1993), S. 140.

⁴⁴⁵ Vgl. Alchian/Demsetz (1972), S. 783, Furobotn/Pejovich (1972), Kräkel (1999), S. 36, Wolff (1995), S. 26, Richter/Furubotn (1999), S. 87-88.

⁴⁴⁶ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 87, De Alessi (1990), S. 8, Picot/Dietl/Franck (2005), S. 18.

Verfügungsrechte beinhalten Informationen über erwünschte, erlaubte oder nicht erwünschte bzw. nicht erlaubte Handlungen.⁴⁴⁷ Außerdem sind mit der Einhaltung oder Nicht-Einhaltung von Verfügungsrechten Sanktionen verbunden, die wiederum Informationen über potentielle Handlungsfolgen enthalten. Die Erwartungen, welche Akteure mit den Sanktionsmechanismen verbinden, stellen den Anreiz dar, innerhalb der Verfügungsgrenzen zu agieren (oder diese ggf. zu überschreiten). Je genauer Verfügungsrechte spezifiziert werden, desto eindeutiger sind die dadurch vermittelten Informationen für die betroffenen Akteure. Sowohl die Informations- als auch die Anreizfunktion von Verfügungsrechtstrukturen haben für den einzelnen Akteur die in Abschnitt 2.2 dargelegte unsicherheitsreduzierende Wirkung.

Je expliziter getroffene Vereinbarungen sind, desto leichter lassen sich die aus ihnen entstehenden Rechte und Pflichten im Streitfall nachvollziehen und desto einfacher ist eine Überprüfung, ob und welche formal-juristischen Sanktionsmechanismen für die betreffende Vertragsbeziehung Geltung haben. Der explizite Informationsgehalt ist daher *ceteris paribus* bei klassischen Verträgen am deutlichsten ausgeprägt und bei relationalen Verträgen am schlechtesten abschätzbar.⁴⁴⁸

Neben den expliziten existieren implizite Verfügungsrechte. Diese leiten sich aus geteilten Erwartungen über verbindliche Verfügungsrechtstrukturen ab.⁴⁴⁹ Die Zustimmung zu und Realisation der zugehörigen Vereinbarung erfolgt hierbei, anders als bei den expliziten Verträgen, *stillschweigend*: Akteure signalisieren durch ihr faktisches Handeln ihre auf gemeinsamen Erwartungen beruhende Zustimmung, die dann keiner ausdrücklichen Einigung mehr bedarf.⁴⁵⁰

Implizite und explizite Vereinbarungen stellen keine sich ausschließenden Varianten dar. Vielmehr sind *stillschweigend vereinbarte* (implizite) Verfügungsrechte oftmals Bestandteil formeller Verträge.⁴⁵¹ So ergänzen implizite Verpflichtungen dort die detaillierte inhaltliche Ausführung gegenseitiger Verpflichtungen, wo Flexibilitätsspielräume erhalten werden müssen, wie beispielsweise in einem Arbeitsvertrag.⁴⁵²

3.2 Implizite Strukturen in einem vertragstheoretischen Modell individuellen Handelns

Das in Abschnitt 1.2 dargestellte Modell individuellen Handelns lässt sich nun vertragstheoretisch interpretieren. In Anlehnung an Buchanan (1975/1984) und Wolff (1995) stellen die informellen

⁴⁴⁷ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 272.

⁴⁴⁸ Vgl. Macneil (1974), und (1978), Williamson (1979), Dietl (1993), S. 113-114, Wolff (1995), S. 34-37, Picot/Dietl/Franck (2005), S. 16-17.

⁴⁴⁹ Vgl. Jost, (2000a), S. 21-23, Ripperger (2003), S. 28-29, Wolff (1995), S. 36-37.

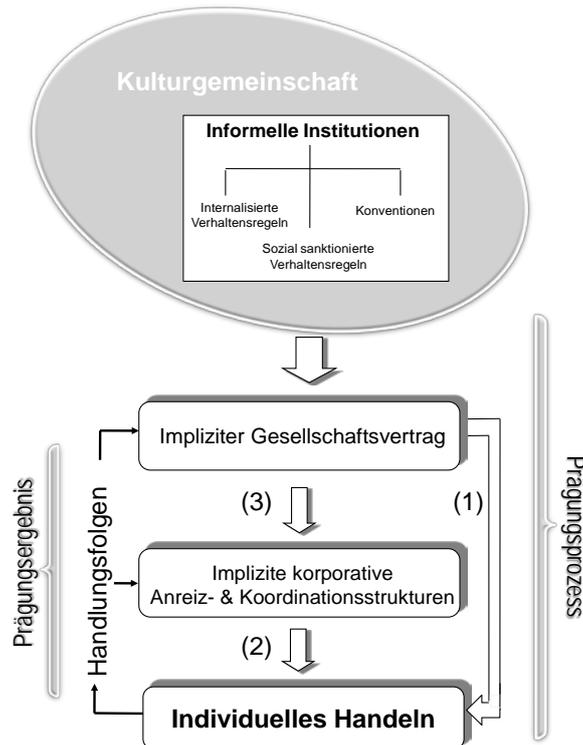
⁴⁵⁰ Vgl. Jost (2000c), S. 553-554, Schotter (1986), S. 119, Homann (1988), S. 110.

⁴⁵¹ Vgl. Jost (2000a), S. 21-22.

⁴⁵² Vgl. Klein (1985), Homann/Suchanek (2000), S. 124-127, Richter/Furubotn (1999), S. 173-175, Wolff (1995), S. 36-37.

Institutionen einer Kulturgemeinschaft die ‚Zutaten‘ für den impliziten Gesellschaftsvertrag dar.⁴⁵³ Dieser beinhaltet die impliziten Spielregeln für die Spielzüge der kollektiven korporativen Akteure (Einflussbeziehung 3 im Modell individuellen Handelns) und damit gleichzeitig die Spielregeln für die Gestaltung korporativer Verfügungsrechtstrukturen. Letztere bilden die Rahmenbedingungen in Form von Spielregeln für individuelles Handeln innerhalb dieser korporativen Strukturen (Einflussbeziehung 2). Abbildung 8 illustriert diese vertragstheoretische Regelungshierarchie.

Abbildung 8: Die vertragstheoretischen Sozialisationskomponenten individuellen Handelns



Quelle: Eigene Darstellung

So lässt sich die strenge Hierarchieordnung der indischen Kulturgemeinschaft als Bestandteil des impliziten Gesellschaftsvertrags dieser Kulturgemeinschaft interpretieren.⁴⁵⁴ Aus der Hierarchieorientierung ergeben sich implizite Verfügungsrechte auf korporativer Ebene, die in Beispiel 2 illustriert sind. Implizit sind diese Verfügungsrechte, weil sie nicht Teil des kodifizierten Rechts sind, sondern aus dem faktischen Handeln erschlossen werden müssen.⁴⁵⁵ Der direkte Einfluss der Hierarchieorientierung auf individuelles Handeln manifestiert sich dann als individuelle Akzeptanz ungleicher Machtverteilungen.⁴⁵⁶ Der folgende Textauszug verdeutlicht die in Abbildung 8 als Einflussbeziehung 1) und 3) markierten Prozesse (vgl. Beispiel 2).

⁴⁵³ Vgl. Wolff (1995), Buchanan (1975/1984).

⁴⁵⁴ Vgl. Mitterer/Mimler/Thomas (2006), S. 21-41.

⁴⁵⁵ Ein Erhebungsverfahren beschreibt Thomas (1996).

⁴⁵⁶ Vgl. dazu Hofstede (1980), und (1997).

Beispiel 2: Die Hierarchieorientierung

„Die indische Gesellschaft ist von strengen, hierarchischen Strukturen geprägt, die sich in allen Lebens- und Arbeitsbereichen zeigt. Innerhalb dieser Bereiche sind Macht und Autorität auf wenige Personen verteilt. Ob Familienoberhaupt, Lehrer oder Vorgesetzter – diese Personen haben in ihrem Umfeld ein Autoritätsmonopol. In geschäftlicher Hinsicht bedeutet das, dass der Vorgesetzte die alleinige Entscheidungsmacht hat. Er trägt für alles, was um ihn herum geschieht, die alleinige Verantwortung. [...] Auch die Kommunikationswege laufen in indischen Unternehmen getreu der hierarchischen Struktur vertikal, also von den oberen Hierarchiestufen hin zu den unteren. [...] Dabei darf keine Hierarchiestufe übersprungen werden.“ Entnommen aus: Mitterer/Mimler/Thomas (2006), S. 39-40.

Die impliziten korporativen Verfügungsrechte dienen der koordinations- und motivationsseitigen Steuerung individuellen Handelns (Einflussbeziehung 2). Koordinationsseitig als implizite Rechte und Pflichten zur Bewältigung der individuellen Arbeitsaufgabe und motivationsseitig, indem sie implizite Anreize transportieren. Wenn die o. g. Hierarchieorientierung als informelle Institution einer Kulturgemeinschaft exogen vorausgesetzt wird, dann illustriert das folgende Beispiel die Wirkung der Hierarchieorientierung in Einflussbeziehung 2) (vgl. Beispiel 3).

Beispiel 3: Das Training

„Herr Kramer soll in der Firma innerhalb von sechs Wochen eine neue Methode zur Qualitätskontrolle einführen. Dafür sollen einige Mitarbeiter ein spezielles Training erhalten. Da Herr Ganesh, der indische Werksleiter, für die Produktion [in Indien] verantwortlich ist und er die Mitarbeiter [vor Ort] zudem am besten kennt, beauftragt Herr Kramer ihn, innerhalb einer Woche zu entscheiden, wer an dem Training teilnehmen soll. In der folgenden Zeit ruft ihn Herr Ganesh mindestens dreimal täglich an, um ihn zu fragen, ob dieser oder jener Mitarbeiter geeignet ist. Herr Kramer versucht ihm jedes Mal klar zu machen, dass es seine Aufgabe ist, diese Entscheidung zu treffen und er ihn nicht wegen jedem einzelnen Mitarbeiter um Rat fragen soll. Trotzdem ruft Herr Ganesh immer wieder an. Herr Kramer ist genervt.

[...] Erläuterung: Die hierarchische Strukturierung der indischen Gesellschaft bringt sowohl für Mitarbeiter als auch für den Chef gewisse Rechte und Pflichten mit sich. Der Chef kann alle Aufgaben an seine Mitarbeiter delegieren, muss sich aber darüber im Klaren sein, dass die Verantwortung immer bei ihm selbst liegt. Der Mitarbeiter hingegen kann sich zwar Gedanken machen und Vorschläge äußern, das letzte Wort hat jedoch immer der Vorgesetzte, da dieser das Ergebnis am Ende verantworten muss. [...] Chefs erwarten daher von ihren Mitarbeitern, in allen wichtigen Entscheidungen mit einbezogen zu werden und werten es als Vertrauensbruch, wenn Mitarbeiter wichtige Entscheidungen fällen, ohne vorher mit Ihnen Rücksprache zu halten. Herr Ganesh handelt daher [...] völlig korrekt, indem er sich bei Herrn Kramer immer wieder rückversichert.“ Entnommen aus: Mitterer/Mimler/Thomas (2006), S. 31-33.

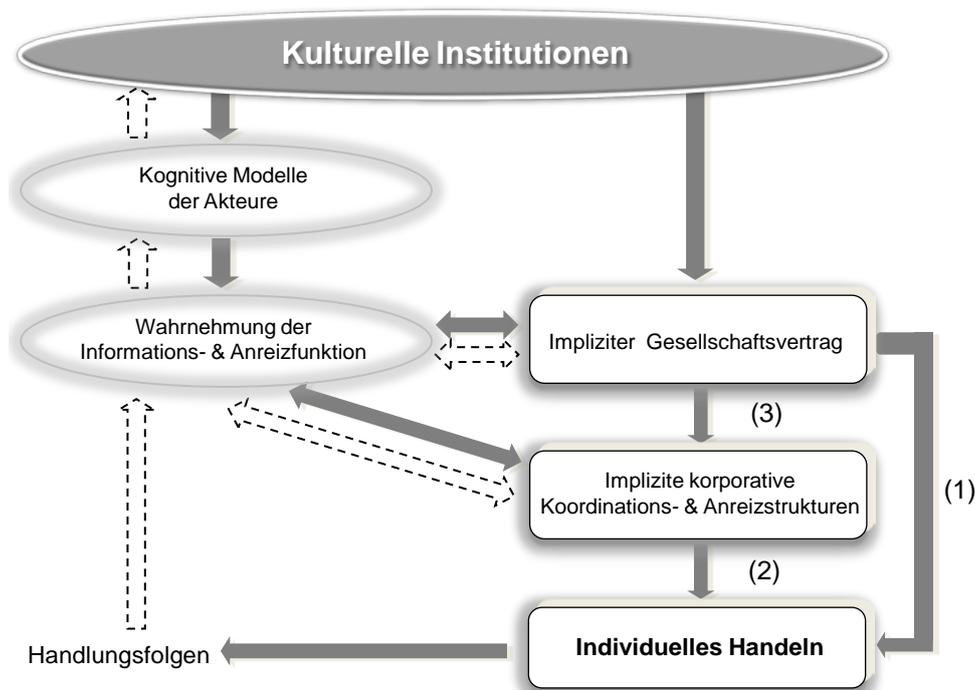
Die korporative Hierarchieorientierung drückt sich in Beispiel 3 koordinationsseitig darin aus, dass Herr Ganesh das Recht und die Pflicht hat, Herrn Kramer um eine verbindliche Auswahlentschei-

derung zu bitten. Ein über die Hierarchieorientierung sozialisierter Vorgesetzter wird dem Anliegen von Herrn Ganesh nachkommen, weil die betreffenden Auswahlentscheidungen zu seinen Entscheidungspflichten gehören. Motivationsseitig bestünde ein Problem, wenn Herr Ganesh seinen Vorgesetzten NICHT um die Auswahlentscheidung bitten würde oder wenn umgekehrt der Vorgesetzte – wie in Beispiel 3 – unwillig ist, die ihm obliegende Auswahlentscheidung zu treffen.⁴⁵⁷

4 Zusammenführung: Die kulturelle Prägung individueller Akteure

Die Ausführungen der Abschnitte 1-3 werden nun zu einem Gesamtmodell individuellen Handelns integriert (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Ein kulturbezogenes Modell individuellen Handelns



Quelle: Eigene Darstellung

Die dunkelgrauen Pfeile mit durchgezogener Linie markieren den *Prozess* der Sozialisation. Die ovalen Konturen bilden psychologische Prozesse ab, die zum einen die Verarbeitung kultureller Institutionen über kognitive Modelle umfassen (Schemata, Skripte und Kategorien) und zum anderen die subjektive, begrenzt rationale Wahrnehmung der im impliziten Gesellschaftsvertrag bzw. den korporativen Strukturen enthaltenen Informationen und Anreize. Die Kastenformen über dem Bereich des individuellen Handelns bilden die vertragstheoretischen Modellkomponenten ab,

⁴⁵⁷ Vgl. dazu Beispiel 3, S. 55.

wie in Abbildung 8 dargelegt.⁴⁵⁸ Kultur schlägt sich hier als exogene Größe des Sozialisationsprozesses nieder und ist Explanans für korporative Strukturen und individuelles Handeln. Dies entspricht der in Tabelle 1, Zelle 2 abgebildeten Kulturkonzeption.⁴⁵⁹

Die gestrichelten Pfeile markieren das *Ergebnis* der Sozialisation als rückwirkenden Einfluss der Handlungsfolgen, die sich in kollektiven Wahrnehmungsveränderungen bzw. Veränderungen der mentalen Modelle, wie in Abschnitt 2.5 dargestellt, niederschlagen. Dies bewirkt langfristig zum einen eine Veränderung der (endogenen) informellen Institutionen einer Kulturgemeinschaft (Kultur als explanandum) was sich dann wiederum auf den impliziten Gesellschaftsvertrag sowie die impliziten korporativen Strukturen auswirkt. Zum anderen kann eine veränderte Wahrnehmung auch direkt die Verarbeitung der im Gesellschaftsvertrag sowie den korporativen Strukturen transportierten Informationen und Anreize beeinflussen (vgl. Abbildung 9). Die Handlungsfolgen verändern langfristig also die Ausgangsbedingungen für individuelles Handeln.⁴⁶⁰ Die Ergebniskomponente der individuellen Sozialisation umfasst damit die in Tabelle 1, Zelle 3 markierte Kulturkonzeption.⁴⁶¹

Die informellen Institutionen einer Kulturgemeinschaft wurden in Abbildung 9 unter den Begriff der kulturellen Institutionen zusammengefasst. Sie enthalten informelle Normen und Werte, die sich über internalisierte und sozial-sanktionierte Institutionen sowie informelle Konventionen im impliziten Verfassungsvertrag niederschlagen. An diesem orientieren individuelle Akteure ihre Kosten-Nutzen-Überlegungen, die der Auswahl einer Handlungsalternative vorausgehen.

Die Gesamtheit aller kulturellen Institutionen enthält alle innerhalb einer Kulturgemeinschaft praktizierten informellen Systemregeln, während einzelne kulturelle Institutionen die informellen Systemregeln für bestimmte Bereiche von Wahlhandlungen darstellen.⁴⁶² Die Gesamtheit lässt sich mit der Metapher des *kulturellen Rahmens* umschreiben. Er zeichnet sich aus durch die kollektive Anerkennung und Handlungsverbindlichkeit für die Akteure der betreffenden Kulturgemeinschaft.

Die Existenz eines kulturellen Rahmens bedeutet nicht, dass alle Individuen immer institutionenkonform handeln, alle Institutionen praktizieren oder mit diesen gleichermaßen vertraut sind. Vielmehr können sich einzelne Individuen oder auch Subgruppen nonkonform verhalten, was entweder von den anderen Akteuren einer Kulturgemeinschaft sanktioniert oder auch stillschweigend toleriert werden kann. Aus dem Handeln einzelner ‚Ausreißer‘ können neue (sub-)kulturelle Institution entstehen, die dann spezifische Symbole und Artefakte – beispielsweise der Kleidungs-

⁴⁵⁸ Vgl. S. 54.

⁴⁵⁹ Vgl. Tabelle 1, S. 17.

⁴⁶⁰ Vgl. Homann/Suchanek (2000), S. 44-45.

⁴⁶¹ Vgl. S. 17.

⁴⁶² Vgl. z. B. Homann/Suchanek (2000), S. 41-42, Mummert (1999a).

stil, die Musik und die Punk-Frisur der Punk-Kultur – beinhalten. Im Hinblick auf Subkulturen regeln die für diese geltenden subkulturellen Institutionen dann subkulturspezifische Interaktionen. Gegebenenfalls können sie aber auch die Begrenzungen des kulturellen Rahmens verschieben: Beispielsweise wurde aus dem gesellschaftlich zunächst verpönten Pilzhaarschnitt der Beatles bald eine allseits akzeptierte Frisurvariante, ebenso wie die in den 60er Jahren noch exotisch anmutenden italienischen Pizza- und Pasta-Gerichte heute auf vielen Speisekarten deutscher Restaurants zu finden sind.

Endogene und exogene Elemente wurden hier als sich ergänzende Komponenten eines komplexen Phänomens *Kultur* dargestellt. Für die Analyse kulturbedingter interindividueller Interaktionsprobleme wird in den weiteren Darstellungen lediglich ein exogenes Kulturkonzept verwendet. Dies gründet auf der folgenden Annahme: In konkreten Interaktionen wirken kulturelle Institutionen als kulturelles Datum in Form einer Anfangsausstattung mit kulturellen Bezugsgrößen, an denen Akteure ihr Handeln und ihre Erwartungen orientieren.⁴⁶³ Die Wirkung dieser exogenen Kulturkomponente in Interaktionen zwischen Akteuren unterschiedlicher kultureller Prägung wird in Teil III und Teil IV analysiert. Kultur dient dort als Explanans für Interaktionsprobleme in multikulturellen Interaktionen.

⁴⁶³ Vgl. Wolff/Pooria (2004).

TEIL III: Interaktionsprobleme in multikulturellen Interaktionen

Die im letzten Abschnitt des vorangegangenen Teils dargestellte Einflussprozesskette auf individuelles Handeln, ausgehend von den kulturellen Institutionen, über den impliziten Gesellschaftsvertrag und korporative Strukturen, wird nun vereinfachend als kulturelles Referenzsystem bezeichnet.

In diesem Teil wird untersucht, wie sich das kulturelle Referenzsystem individueller Akteure in multikulturellen Interaktionen auswirkt.

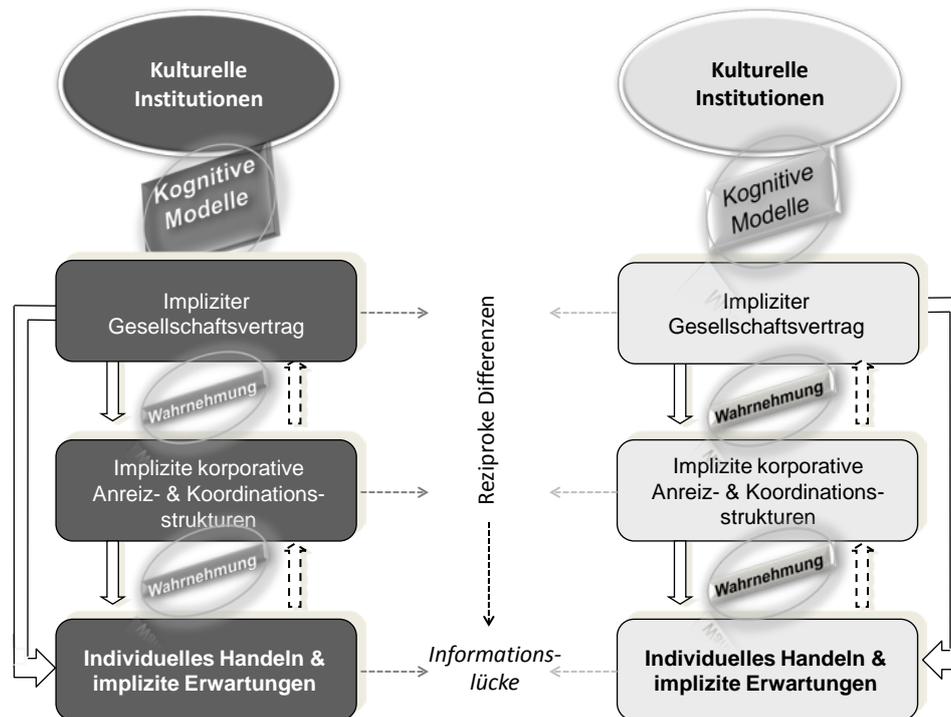
1 Multikulturelle Interaktionen

Unter einer multikulturellen Interaktion wird eine Interaktion verstanden, an denen mehrere, unterschiedlich sozialisierte Akteure beteiligt sind. In den weiteren Ausführungen wird der Spezialfall einer bikulturellen Interaktion betrachtet: Es interagieren zwei Akteure, die in unterschiedlichen Kulturgemeinschaften sozialisiert wurden. Um die dabei entstehende Problematik zu verdeutlichen, werden weitere Annahmen getroffen:

- Die Akteure sind ausschließlich über das exogen gegebene kulturelle Referenzsystem ihrer eigenen Kulturgemeinschaft sozialisiert (Annahme 1: monokulturelle Sozialisation).
- Die kulturellen Institutionen der Kulturgemeinschaften sind überschneidungsfrei (Annahme 2: Inselkulturen).⁴⁶⁴
- Es handelt sich um eine Interaktion, in der die Akteure sukzessiv aufeinander reagieren und ihre Wahrnehmung im Laufe der Interaktion nicht verändern (Annahme 3: einfache Interaktion).

Diese Annahmen werden nun einem vereinfachten Modell individuellen Handelns zugrunde gelegt, das, ausgehend von einem exogenen Kulturkonzept, zu einer bikulturellen Betrachtung erweitert wird (vgl. Abbildung 10).

⁴⁶⁴ Die vereinfachende Annahme, dass sich Kulturgemeinschaften als klar voneinander abgrenzbare und überschneidungsfreie Regelsysteme abbilden lassen, dient der Akzentuierung der damit verbundenen Probleme.

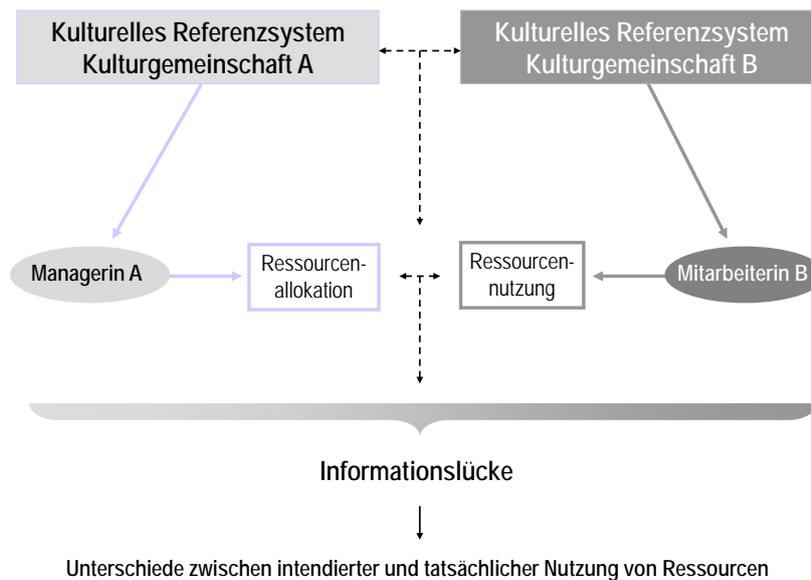
Abbildung 10: Eine konzeptionelle Betrachtung bikultureller Interaktionen

Quelle: Eigene Darstellung

In einer monokulturellen Interaktion orientieren sich Akteure in ihren Handlungen und impliziten Erwartungen an einem gemeinsamen kulturellen Referenzsystem. In der bikulturellen Interaktion orientieren sich die Akteure an jeweils verschiedenen kulturellen Referenzsystemen. Sie sind daher mit unterschiedlichen handlungsbezogenen Regelungen und impliziten Erwartungen ausgestattet, die sie in die Interaktion einbringen. Annahmegemäß liegt in einfachen bikulturellen Interaktionen dann eine wechselseitige Informationslücke zum kulturellen Referenzsystem des Interaktionspartners vor.

Unter Voraussetzung der Annahmen 1 bis 3 lässt sich dies anhand eines abstrakten Beispiels verdeutlichen.⁴⁶⁵ Wenn eine Managerin aus Kulturkreis A Ressourcen alloziert, tut sie dies, um eine bestimmte Ressourcenverwendung sicherzustellen. Dazu orientiert sie sich annahmegemäß an dem kulturellen Referenzsystem ihrer eigenen Kulturgemeinschaft A. Ihre Mitarbeiterin aus Kulturkreis B orientiert sich bei der Nutzung dieser Ressourcen am kulturellen Referenzsystem der Kulturgemeinschaft B. Dies illustriert Abbildung 11.

⁴⁶⁵ Praktische Beispiele finden sich in den nachfolgenden Kapiteln.

Abbildung 11: Die kulturbezogene Informationslücke

Quelle: Eigene Darstellung

Das, was in Abbildung 11 als Informationslücke bezeichnet wird, impliziert eine mangelnde Übereinstimmung zwischen der intendierten und der tatsächlichen Nutzung von Ressourcen.⁴⁶⁶ Aus NIÖ-Perspektive lassen sich die Folgen dieser Lücke als Informationsprobleme modellieren. Deren Ursachen bestehen – wertneutral – in der strikten eigenkulturellen Orientierung und der Unkenntnis derjenigen kulturellen Referenzsysteme, an denen sich anders-sozialisierte Akteure orientieren.

Für die weiteren Ausführungen ist es sinnvoll, die kulturbezogene Informationslücke nicht auf das gesamte Institutionenrepertoire einer Kulturgemeinschaft zu beziehen, sondern lediglich auf die für eine bestimmte Interaktion relevanten Institutionen, d. h. auf eine Teilmenge des gesamten Regelungsrepertoires.⁴⁶⁷

2 Das Informationsproblem erster Ordnung

Die aus den Annahmen 1 bis 3 folgende eigenkulturelle Orientierung der Akteure wird hier als Informationsproblem erster Ordnung bezeichnet. Dabei wird keine weitere Unterscheidung zwischen Wissen und Informiertheit bzw. Nicht-Wissen und Nicht-Informiertheit getroffen.⁴⁶⁸

Gemäß der Ausführungen in Teil II schlägt sich das Informationsproblem erster Ordnung im individuellen Handlungsmodell in einer Unkenntnis der kulturellen Institutionen einer anderen Kulturgemeinschaft – des impliziten Gesellschaftsvertrags, der impliziten Verfügungsrechtstruktu-

⁴⁶⁶ Vgl. Pooria (2004a).

⁴⁶⁷ Vgl. dazu auch S. 57.

⁴⁶⁸ Vgl. Scheuble (1998), 28-31, Polanyi (1985).

ren auf korporativer Ebene sowie der impliziten individuellen handlungsbezogenen Regelungen und Erwartungen – nieder.

Das Informationsproblem erster Ordnung impliziert in multikulturellen Interaktionen folgende Fehl-attribution der Akteure: Handlungen anders-sozialisierter Interaktionspartner werden (fälschlicherweise) an den eigenkulturellen handlungsbezogenen Regelungen und impliziten Erwartungen gemessen. Die folgenden beiden Beispiele verdeutlichen dies.

Beispiel 4: Ein deutsch-französisches Kommunikationsproblem

„Ein deutscher Ingenieur hat mit seiner französischen Ingenieurskollegin eine Besprechung wegen eines Kundenauftrags. Es geht um die Gestaltung des Produkts, und die französische Kollegin schlägt vor, dass man doch das Dach des Fahrzeugs mit Solarzellen bestücken könnte, weil in dieser südlichen Region ja überwiegend die Sonne scheinen würde. Der Deutsche stimmt zwar zu, dass das im Prinzip eine gute Idee sei, die aber nicht durchsetzbar ist, weil (a) die Solarzellen regelmäßig gesäubert werden müssen, sonst könnten sie nicht arbeiten, und (b) Öl nun plötzlich auch am Dach des Fahrzeugs verwendet werden müsse. Diese beiden Punkte würden für den Kunden einen hohen zusätzlichen Wartungsaufwand bedeuten, den dieser, so wie er den Kunden aus den Verhandlungen kennt, ganz sicher nicht akzeptieren würde. Und würde die Wartung vernachlässigt, sei diese ganze schöne Idee hinfällig. Die beiden argumentieren noch eine ganze Weile hin und her. Zwei Tage später erhält der Deutsche eine Mail dieser Kollegin, adressiert an deren Chef und als Kopie an ihn und seinen Chef: Es enthält das Protokoll der Besprechung und darin die Aussage, er sei nicht kooperationsbereit. Der Deutsche ist darüber sehr erstaunt, hatte er doch nur auf die sachlichen Probleme hingewiesen.“
Entnommen aus: Schroll-Machl (2002), S. 53.

In diesem Beispiel kann angenommen werden, dass die französische Ingenieurin das kommunikative Handeln ihres deutschen Kollegen als unangebracht für die gegebene Situation beurteilt. Umgekehrt irritiert die Beschwerde der französischen Kollegin den deutschen Ingenieur. Die Reaktionen der beiden Akteure lassen vermuten, dass Unterschiede zwischen den Diskussionsgepflogenheiten der deutschen und der französischen Kulturgemeinschaft in einer derartigen Situation bestehen und die Interaktionspartner daher auch unterschiedliche Erwartungen an den Gesprächspartner hatten.

Auch im folgenden Beispiel zeigen sich die Auswirkungen unterschiedlicher eigenkultureller Erwartungen.

Beispiel 5: Die Tagung

„Ein deutsch-tschechischer Verband von Unternehmen organisiert eine Kontaktbörse. Alle möglichen Unternehmensvertreter sowie diverse Repräsentanten verschiedener Organisationen sind anwesend, um die Koordination der deutsch-tschechischen Aktivitäten zu besprechen und zu planen. Zwei Verantwortliche, eine Deutsche und ein Tscheche, leiten und moderieren die Veranstaltung. Man hat den ganzen Tag gearbeitet. Der offizielle Teil der Veranstaltung ist

beendet, das Programm, das man sich bis zum Abendessen vorgenommen hatte, ist abgearbeitet, und der Abend steht zur freien Verfügung. Am anderen Tag soll das Programm fortgesetzt werden.

Es ist Nacht, und die Deutsche schläft, wie die meisten Deutschen. Die Tschechen sitzen in einer Runde zusammen, sie sprechen miteinander, trinken Wein und lachen viel bis um 5 Uhr morgens.

Am nächsten Tag geht die Tagung um 9 Uhr weiter. Der tschechische Verantwortliche kommt ein paar Minuten vor 9 Uhr todmüde in den Raum, in dem die Deutsche schon alles hergerichtet hat. Die beiden hatten vereinbart, dass er die Moderation des Vormittags übernimmt. Er orientiert sich ein bisschen und sagt dann zur Deutschen, dass sie doch bitte die Moderation übernehmen möge, er fühle sich nicht gut. Die Deutsche ist innerlich sehr wütend: Ihr Kollege säuft die ganze Nacht und drückt sich dann um die Arbeit! Aber es geht ihr um das Gelingen der Veranstaltung und sie übernimmt die Moderation. Ihr tschechischer Kollege hält sich, wie zu erwarten war, zurück. Der Vormittag verläuft tagesordnungsgemäß. Mit dem Mittagessen endet die Veranstaltung und alle scheinen zufrieden.

Nur die Deutsche hat ein Problem, das sie in der Reflexion der Veranstaltung mit ihrem tschechischen Kollegen bespricht. Denn die deutsche Mitarbeiterin denkt sich über ihren tschechischen Kollegen: Er ist unzuverlässig! Er hält sich nicht an die Vereinbarung! Er hat keine Motivation zur Arbeit und nimmt sie offensichtlich nicht ernst. Und über sich selbst denkt sie: Alles müssen wir Deutsche machen! Ich arbeite viel mehr. Der tschechische Kollege nützt mich aus. Das ist unfair! Wieder sind die Deutschen in der Pflicht, dass diese so wichtige Veranstaltung gelingt. Deshalb übernahm ich ja auch die Moderation, ohne zu sagen, wie sehr ich mich ärgerte.

Der tschechische Kollege denkt über sich und die anderen beteiligten Tschechen: Auf dieser Veranstaltung waren sehr wichtige Leute: etwaige künftige Partner des Verbands, einflussreiche Mitglieder und Geladene des Netzwerks des Verbands. Zu diesen Personen ist Kontaktpflege das Allerwichtigste, damit man zusammenarbeiten kann. Wir Tschechen haben sehr viel erledigt. Wir haben die ganze Nacht gearbeitet. Beim Wein ging das schneller und angenehmer und wir schafften viel mehr als auf der offiziellen Tagung [...] und erledigten dabei bereits vieles, was für morgen auf der Tagesordnung gestanden hätte. Er denkt [...]: Warum ärgert sich die Deutsche? Wir Tschechen haben bereits bearbeitet, was uns wichtig war. Wenn sich die Kollegin aufregt, ist das ungerechtfertigt [...]. Außerdem ist es sehr unfair, wenn die Kollegin mir nun vorwirft, dass ich meine Rolle nicht ernst nähme [...].“ Entnommen aus: Nový/Schroll-Machl (2003), S. 90-91, 97.

In der NIÖ Logik werden die durch Interessensdivergenzen verursachten Probleme als Motivationsprobleme und rein technische Abwicklungsprobleme des Leistungsaustausches als Koordinationsprobleme bezeichnet.⁴⁶⁹ In dieser Arbeit wird für alle multikulturellen Interaktionen zunächst eine prinzipielle Interessenkonvergenz in dem Sinne angenommen, als bei den Beteiligten ein grundsätzliches Interesse an einer Zusammenarbeit vorausgesetzt wird. Demnach wäre das Informationsproblem erster Ordnung seinem ursächlichem Charakter nach ein (interessenkonvergentes) Koordi-

⁴⁶⁹ Vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 25ff, Wolff (1995), S. 20ff, Picot/Dietl/Franck (2005), Wolff/Lazear (2001), S. 48-49.

nationsproblem. Für die weiteren Ausführungen wird der Begriff des Informationsproblems erster Ordnung beibehalten, um dieses sowohl inhaltlich, als auch sprachtechnisch eindeutig von den Folgeproblemen zweiter und dritter Ordnung abzugrenzen.

3 Informationsbedingte Interaktionsprobleme zweiter und dritter Ordnung

3.1 Informationsbedingte Anreizprobleme zweiter Ordnung

Um die durch das Informationsproblem erster Ordnung resultierenden Folgeprobleme von interessensdivergierenden *monokulturellen* Anreizproblemen zu unterscheiden, wird an dieser Stelle der Begriff des informationsbedingten Anreizproblems eingeführt. Zu beachten ist, dass hier von der in ökonomischen Ansätzen üblichen Definition von Anreizproblemen als Problem der Interessensdivergenz abgewichen wird: Der Begriff *Anreizproblem* steht hier für die Tatsache, dass Anreize nicht die erwünschten Handlungen erzeugen, weil sie die sozialisationsbedingten Erwartungen individueller Akteure nicht erfüllen. Sie stellen sich als Konsequenz des Informationsproblems erster Ordnung ein und werden hier deshalb als Interaktionsprobleme zweiter Ordnung bezeichnet.

Dabei beruhen sie ursächlich gerade nicht auf einer Interessensdivergenz, sondern auf einem reinen Informationsproblem. Dieses impliziert – wie oben dargestellt –, dass monokulturell sozialisierte Akteure Anreizstrukturen gemäß ihres eigenkulturellen Referenzsystems gestalten (eigenkulturelle Anreizhandlung) und/oder umgekehrt, dass individuelle Akteure gesetzte Anreize gemäß ihrer eigenkulturellen Referenzbasis interpretieren (eigenkulturelle Anreizerwartung). Aus einem anderen, als dem eigenen kulturellen Referenzsystem resultierende Anreizstrukturen werden dann nicht ‚verstanden‘ oder ‚falsch‘ genutzt, was dazu führen kann, dass Fehlleistungen dort angenommen werden, wo lediglich ein kulturell bedingtes Interpretationsproblem von gegebenen Anreizstrukturen vorliegt, wobei der Wille zur „Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“⁴⁷⁰ prinzipiell gegeben ist.

Das folgende Beispiel veranschaulicht dies: Eine öffentliche individuelle Belobigung kann als vereinbar mit einer individualistischen Handlungsorientierung angenommen werden.⁴⁷¹ Wird dieses Instrument in kollektivistischen Kulturgemeinschaften eingesetzt,⁴⁷² könnte das öffentliche Herausstellen einzelner Mitarbeiter im Widerspruch zu den Erwartungen kollektiv sozialisierter Akteure stehen. Folge wäre dann, dass solche individuellen Anreizsysteme disfunktional wirken, weil sie

⁴⁷⁰ Homann/Suchanek (2000), S. 5.

⁴⁷¹ Zu Individualismus vgl. Hofstede (1980), und (1997).

⁴⁷² Zu Kollektivismus vgl. Hofstede (1980), und (1997).

mit der kollektivistischen Sozialisation der ‚Empfänger‘ nicht kompatibel sind (motivationsseitige Erwartungsinkompatibilität).

Zusammenfassend: Aus dem Informationsproblem erster Ordnung ergeben sich informationsbedingte Anreizprobleme, wenn Anreize nicht den über die Sozialisation vermittelten Erwartungen entsprechen. Akteure werden sich annahmegemäß zudem sowohl bei der Suche nach Problemursachen als auch bei der Auswahl von Lösungsstrategien an ihrem eigenkulturellen Referenzsystem orientieren.

Behoben werden können solche Probleme durch eine Anpassung von Anreizstrukturen und zwar derart, dass eine Übereinstimmung mit den Erwartungen der jeweils spezifisch sozialisierten Akteure entsteht.⁴⁷³

Unter welchen Bedingungen eine Diagnose informationsbedingter Anreizprobleme durch die betroffenen Akteure ex-ante möglich ist, ist Gegenstand von Teil IV.

3.2 Informationsbedingte Koordinationsprobleme zweiter Ordnung

Folgeprobleme des Informationsproblems erster Ordnung für die Gestaltung korporativer Koordinationsstrukturen werden hier als informationsbedingte Koordinationsprobleme bezeichnet. Interaktionsprobleme dieser Art entstehen, wenn Koordinationsstrukturen und -instrumente inkompatibel zu den sozialisationsbedingten Erwartungen individueller Akteure gestaltet werden (koordinationsseitige Erwartungsinkompatibilität).

In Beispiel 4 (ein deutsch-französisches Kommunikationsproblem) nutzt der deutsche Ingenieur seine internen Ressourcen in Form von Diskussions- und Kommunikationsmustern in einer Weise, die er als adäquat erachtet für die gegebenen Handlungsbedingungen. Letztere bewertet er wiederum anhand seines eigenkulturellen Referenzsystems. Gemessen am kulturellen Referenzsystem der französischen Kollegin ist diese Art der Koordination jedoch nicht erwartungskompatibel.

Die folgenden Beispiele illustrieren weitere, deutsch-thailändische Koordinationsprobleme.

Beispiel 6: Verantwortung aus deutscher und thailändischer Perspektive

„Das identifizierte Verantwortungs-Missverständnis basiert auf unterschiedlichen Vorstellungen über das Maß an Verantwortung, das von Mitarbeitern auf verschiedenen Unternehmensebenen erwartet wird. Während die deutschen Manager grundsätzlich eine Eigenverantwortlichkeit jedes Mitarbeiters für seinen Bereich als Experte annehmen [...] und die Weitergabe relevanter Informationen an Vorgesetzte als Bringschuld auffassen, gehen thailändische Mitarbeiter häufig von einer eingeschränkten Verantwortungsübernahme des Untergebenen aus und bewerten eine

⁴⁷³ Vgl. Wolff/Lusk/Gunkel (2005), Gunkel (2006), S. 130-131.

aktive Ansprache des Vorgesetzten als grobe Respektverletzung [...]“ Entnommen aus: Rathje (2004a), S. 185.

Beispiel 6 illustriert den Einsatz unterschiedlicher Koordinationsprinzipien im Rahmen der vertikalen Differenzierung: Während die deutschen Manager Selbstorganisation bevorzugen, stellt die persönliche Weisung von Vorgesetzten das von den thailändischen Managern erwartete Koordinationsprinzip dar.

Beispiel 7: Maßnahmen zur Zielerreichung aus deutscher und thailändischer Perspektive

„So interpretiert die deutsche Seite das thailändische Aktivitätsprimat häufig als Aktionismus, das spielerische Ausprobieren („Trial and Error“) als Unseriösität. Auf thailändischer Seite hingegen wird die intensive Planung als Grundlage jeglicher Art von Umsetzungsaktivität als Schwerfälligkeit und Unflexibilität empfunden. Auf diese Weise neigt jede Seite dazu, der anderen aus ihrer Sicht Ineffizienz und damit Inkompetenz zu unterstellen. Verstärkend kommt in diesem Fall hinzu, dass gerade der Aspekt des Effizienz- und Planungsverständnisses auf deutscher Seite [...] eine besonders grundlegende kulturelle Standardisierung darzustellen scheint, die sich als kaum hinterfragbar erweist.“ Entnommen aus: Rathje (2004a), S. 187.

Beispiel 7 zeigt die unterschiedliche Auffassung von Zielerreichungsprozessen zwischen Deutschen und Thailändern. Aus thailändischer Perspektive gilt es, Ziele möglichst schnell zu erreichen und Ziele gegebenenfalls an die Realität anzupassen. Aus deutscher Perspektive dagegen stellt eine detaillierte Planung und eine kontrollierte Planerfüllung die Grundlage effizienter Zielerreichungsprozesse dar.⁴⁷⁴

Als Zwischenergebnis kann festgehalten werden: Aus dem Informationsproblem erster Ordnung ergeben sich Koordinationsprobleme, wenn sich die in unterschiedlichen Kulturgemeinschaften als effizient erachteten Koordinationsinstrumente unterscheiden. Ein *geplantes* Koordinationsergebnis kann dann nicht erzielt werden, weil keine Einigkeit über den Inhalt, die Funktion sowie die konkrete Gestaltung von Koordinationsstrukturen besteht. Angenommen werden kann dann aufgrund der Annahmen 1 bis 3, dass sich auch die zur *Lösung* von Koordinationsproblemen angewendeten Strategien unterscheiden. Zudem werden sich Akteure auch bei der Suche nach den Problemursachen an ihrem eigenkulturellen Referenzsystem orientieren.

Unter welchen Bedingungen eine Diagnose informationsbedingter Koordinationsprobleme durch die betroffenen Akteure möglich ist, ist Gegenstand von Teil IV.

⁴⁷⁴ Vgl. dazu Rathje (2004a), S. 187.

3.3 Kulturelle Opportunismusprobleme

Ein weiteres Problemfeld stellen solche Opportunismusprobleme dar, die sich speziell in multikulturellen Interaktionen ergeben und die hier als kulturelle Opportunismusprobleme bezeichnet werden.⁴⁷⁵ Opportunistisches Verhalten wird hierbei als *die bewusste Nutzung kulturspezifischer Informationen zum eigenen Vorteil und gleichzeitigem Nachteil anderer Akteure* aufgefasst.⁴⁷⁶

Opportunismusprobleme werden in der NIÖ als ein Nicht-Wollen der Realisierung gemeinsamer Ziele, d. h. als Motivationsproblem eingestuft.⁴⁷⁷ Das kulturelle Opportunismusproblem besteht streng genommen jedoch aus einem Motivationsproblem auf Seiten eines besser informierten opportunistisch handelnden Akteurs und einem aus dem Informationsproblem erster Ordnung resultierenden Koordinationsproblem auf Seiten des schlechter informierten Akteurs. Kulturelle Opportunismusprobleme ergeben sich demnach aus einem *Nicht-Wollen* des informierten Akteurs und einem *Nicht-Können* des schlechter informierten Akteurs.

Wie in monokulturellen Interaktionen lassen sich auch in multikulturellen Interaktionen verschiedene Formen von Opportunismusproblemen unterscheiden (Abschnitt 3.3.1 bis 3.3.3).⁴⁷⁸

3.3.1 Kulturelle Adverse Selection Probleme

Als **Adverse Selection** wird eine Variante opportunistischen Handelns bezeichnet, in der eine ungleiche Informationsverteilung bereits besteht, *bevor* eine Vertragsbeziehung eingegangen wird.⁴⁷⁹ Im Prinzipal-Agenten Verhältnis verfügt der Agent über vertragsrelevante Informationen, die dem Prinzipal bei Vertragsabschluss nicht bekannt sind und die den Letzteren bei Kenntnis zu einer anderen Vertragsgestaltung bewogen hätten.⁴⁸⁰ Durch Adverse Selection Phänomene werden entweder ineffiziente Vertragsbeziehungen eingegangen oder Vertragsbeziehungen abgelehnt, obwohl diese für beide Vertragspartner vorteilhaft gewesen wären.

Wie bei Moral-Hazard-Phänomenen⁴⁸¹ generieren die Informationsnachteile des fremdkulturell sozialisierten Akteurs das Adverse-Selection-Potential für den informierten potentiellen Vertragspartner.⁴⁸² Ein Beispiel für Adverse Selection beschreiben Eckstein/Glagov/Soland (1997).

⁴⁷⁵ Zu opportunistischem Verhalten in kulturübergreifenden Geschäftsbeziehungen vgl. Wolff (2005), S. 114-116.

⁴⁷⁶ Vgl. Wolff/Pooria (2004), Pooria (2004a).

⁴⁷⁷ Vgl. Wolff (2000), S. 57.

⁴⁷⁸ Vgl. z. B. Wolff (1995), Picot/Dietl/Franck (2005), Richter/Furubotn (1999).

⁴⁷⁹ Vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 149 und weiter unten S. 83.

⁴⁸⁰ Vgl. Wolff (1995), S. 59.

⁴⁸¹ Vgl. dazu weiter unten Abschnitt 3.3.2.

⁴⁸² Vgl. Wolff (2005), S. 114.

Es bezieht sich auf Investitionsvorhaben ausländischer Unternehmen in China zur Produktion für den dortigen Markt:

Beispiel 8: Ausländische Investitionen in China

„Anders als beim Handel mit China gestaltet sich das Verhältnis im Rahmen von Investitionsbeziehungen, bei denen der ausländische Investor über einen vergleichsweise größeren Freiheitsgrad verfügt. [...] Allerdings sei auf Fallstricke hingewiesen, die die vermeintliche Freiheit des ausländischen Investors drastisch einschränken können. Sind zum Beispiel bestimmte fertigungsnotwendige Rohstoffe oder Komponenten innerhalb von China nicht beschaffbar, weil sie im entsprechenden Fünfjahresplan nicht oder nicht in der entsprechenden Menge vorgesehen wurden, so steht dem Investor die Alternative offen, Gespräche mit der Regierung zur Korrektur des Planes aufzunehmen oder auf Importe auszuweichen. Da die erste Möglichkeit mit großen Problemen behaftet zu sein scheint, sollen hier die Konsequenzen der näher liegenden zweiten Alternative durchgespielt werden. Die notwendigen Importe müssen mit Devisen finanziert werden, die wiederum mit der Investition in China zunächst erwirtschaftet werden müssen. Dies ist nur durch einen hohen Exportanteil möglich, was aber in der Regel gerade der ursprünglichen Zielsetzung des ausländischen Investors widerspricht: Dieser will sich nämlich auf dem chinesischen Markt etablieren und dort verkaufen, die Exportquote also möglichst gering halten. Das Beispiel verdeutlicht die Kette von Verstrickungen, die sich aus der Entscheidung zu einer Investition in China ergeben können, und die einem ausländischen Partner im Vorhinein oftmals nicht bewusst sind.“ Entnommen aus: Eckstein/Glagow/Soland (1997), S. 214-215.

In diesem Beispiel besteht das Adverse-Selection-Problem darin, dass der chinesische Vertragspartner (in dem Beispiel vermutlich ein staatliches Unternehmen) die Vorteile der ausländischen Investition nutzen kann und dem ausländischen Investor die Nachteile bei Vertragsabschluss nicht bewusst sind. Bei genauerer Kenntnis der Sachlage würde der ausländische Investor möglicherweise eine andere Form des Markteintritts wählen bzw. ggf. ganz darauf verzichten.

Zur Begrenzung von Adverse Selection Problemen werden Signalling- oder Screening-Techniken empfohlen.⁴⁸³ Signale übernehmen eine Koordinationsfunktion, indem sie Informationen darüber liefern, ob Akteure in der Lage sind, bestimmte Austauschleistungen tatsächlich zu erbringen.⁴⁸⁴ Darüber hinaus erfüllen sie eine Motivationsfunktion: Allein die Sendung eines Signals bekundet die Willigkeit zu einem bestimmten Austauschverhältnis. Während das Signal über relevante Vertragseigenschaften beim **Signalling** vom besser informierten Vertragspartner ausgeht, geht das Signal beim **Screening** von dem schlechter informierten Vertragspartner aus. Gütesiegel,

⁴⁸³ Vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 154-157, Wolff (1995), S. 62-65, Lazear (1998), S. 47-49, 196-202, Backes-Gellner/Lazear/Wolff (2001), S. 121-128.

⁴⁸⁴ Vorausgesetzt das Signal ist glaubwürdig, vgl. dazu Wolff (1995), S. 64, eine formale Darstellung findet sich in Milgrom/Roberts (1992), S. 155.

Zeugnisse, Bürgschaften, Reputation etc. sind Beispiele für Signalling. Spezielle Personalauswahl-techniken wie Arbeitsproben oder Assessment Center, das Einholen von Informationen über Dritte sowie Vertragsmenüs sind dagegen beispielhafte Screeningtechniken.⁴⁸⁵

Voraussetzung für die Anwendung von Screening- und Signallingtechniken ist die Kenntnis dessen, was als adäquates Signal oder Leistungsindikator anzusehen ist. Dabei beeinflussen die informellen (und formellen) Institutionen den Inhalt und die Funktion eines Signals. So regelt das deutsche Arbeitsrecht, dass Personalauswahlverfahren persönliche Fragen beispielsweise zur Familienplanung nicht oder nur in begrenztem Umfang enthalten dürfen. In dem Maße, indem Signale jedoch weniger formell geregelt sind, basieren sie auf kulturellen Institutionen, die definieren, was in einer gegebenen Situation von wem an wen signalisiert werden kann oder soll.

Deutsche Personalverantwortliche betrachten Hochschulzeugnisse als Signal für das Vorhandensein einer bestimmten Leistungsfähigkeit. Werden sie mit Zeugnissen amerikanischer *Colleges* oder *Universities* konfrontiert, wird die Deutung der Signalwirkung aufgrund der Unterschiede zum US-amerikanischen Ausbildungssystem schwierig. Auch das Einholen von Informationen über Dritte kann problematisch sein, wenn dies kulturellen Erwartungen widerspricht. Oder es bestehen Unterschiede in der Definition legitimer Dritter, der Form, sowie dem Inhalt und Ausmaß der einzuholenden Information.

Vermutet wird gemäß der Annahmen 1 bis 3 aus Abschnitt 1, dass implizite Verfügungsrechtstrukturen – neben den expliziten – die Definition und Wirkung von Signalen, Reputationsmechanismen und Auskunftspersonen beeinflussen.

Die Idee des Screening über Vertragsmenüs besteht darin, genau solche Anreize in ein Vertragsmenü einzubauen, die es für einen leistungsstarken Akteur lohnend und für einen leistungsschwachen Akteur nicht lohnend machen, eine Vertragsbeziehung einzugehen.⁴⁸⁶ Wenn kulturelle Institutionen das beeinflussen, was als ‚lohnend‘ definiert wird, dann unterscheiden sich die Wirkungen, die von einem Vertragsmenü ausgehen. Weisen die mit der Gestaltung betrauten Akteure kulturbezogene Informationslücken auf, besteht die Gefahr, leistungsstarke Akteure zu Unrecht auszusondern, wenn Letztere die im Vertragsmenü enthaltenen Anreize sozialisationsbedingt nicht oder anders als intendiert wahrnehmen.⁴⁸⁷

⁴⁸⁵ Vgl. Wolff (1995), S. 62-65.

⁴⁸⁶ Beispiele dafür stellen die Entlohnung über Umsatzprämien oder Boni dar.

⁴⁸⁷ Vgl. weiter unten S. 130ff.

Für Arbeitsproben gilt letzteres sinngemäß: Wenn sich der Akteur, der die Leistungsindikatoren beurteilt, an einem anderen kulturellen Referenzsystem orientiert als der ‚leistende‘ Akteur, entstehen gemäß der Annahmen 1 bis 3 sozialisationsbedingte Fehleinschätzungen.⁴⁸⁸

3.3.2 Kulturelle Moral Hazard Probleme

Bei **Moral Hazard** handelt es sich um *nachvertragliche* ungleiche Informationsverteilungen: Das Informationsgefälle der Akteure bezieht sich auf die Unsicherheit über Umweltzustände, die nach dem Vertragsabschluss eintreten.⁴⁸⁹ Es existieren zwei Moral-Hazard Varianten.

Modelliert man beispielsweise eine Import-Export-Beziehung als Prinzipal-Agenten-Beziehung, handelt es sich dabei um sog. *hidden information*: Informationen über Umweltzustände, die dem Prinzipal (beispielsweise einem ausländischen Exporteur) nicht bekannt sind und die der Agent (der inländische Vertriebsagent) in seinem eigenen Interesse verwendet.⁴⁹⁰

Bei der zweiten Variante stellt die Unmöglichkeit, die Handlungen des Agenten zu beobachten (*hidden action*), die Ursache für dessen opportunistisches Verhalten dar. Zwar kann der Prinzipal das Handlungsergebnis (z. B. die Anzahl verkaufter Produkte) beobachten oder bewerten, nicht jedoch den konkreten Einsatz des Agenten, um dieses Ergebnis zu erzielen.⁴⁹¹

Moral-Hazard-Probleme treten auf, wenn Handlungen grundsätzlich nicht, nur unter sehr erschwerten oder kostenintensiven Bedingungen beobachtbar oder Informationen nicht, nur unter sehr erschwerten oder kostenintensiven Bedingungen nachprüfbar sind.⁴⁹²

Folgendes Beispiel illustriert ein Moral-Hazard-Problem in internationalen Geschäftsbeziehungen. Die Lufthansa gründete 1989 ein Gemeinschaftsunternehmen mit einem chinesischen Partner, mit dem Ziel, eine innerchinesische Fluglizenz zu erhalten:

Beispiel 9: Lufthansa in China

„Nach gut fünf Jahren der Zusammenarbeit fühlte sie [die Lufthansa] sich allerdings nur noch ausgenommen. Die geleistete Kapitalspritze, der Transfer wichtiger Technologien sowie der Bau eines Ausbildungszentrums wurden von chinesischer Seite freudig aufgenommen, blieben aber unbeantwortet. So erhielt die Lufthansa niemals die in Aussicht gestellte innerchinesische Fluglizenz und der einstige Joint Venture Partner zersplitterte in mehrere – nunmehr Konkurrenz darstellende – Fluglinien.“ Entnommen aus: Eckstein/Glagow/Soland (1997), S. 239-240.

⁴⁸⁸ Vgl. Pooria (2007).

⁴⁸⁹ Vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 167ff.

⁴⁹⁰ Vgl. Wolff (2005), S. 114.

⁴⁹¹ Vgl. Wolff (1995), S. 48-51.

⁴⁹² Vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 167-170.

In diesem Beispiel nutzt der chinesische Partner das von Lufthansa zur Verfügung gestellte Know-how zum einseitigen Vorteil (die chinesischen Partner werden zu Konkurrenten, die selbst den innerchinesischen Flugraum bedienen).

Die Informationslücke im obigen Beispiel besteht über die Durchsetzungsmöglichkeiten vertraglicher Ansprüche gegenüber dem Partner. Es ist zu vermuten, dass der deutsche Partner die (eigenkulturelle) Erwartung hatte, dass die vertragliche Vereinbarung gleichbedeutend mit einer formellen Absicherung der Vertragsansprüche sei. Offensichtlich bestand hier das Problem, dass implizite Verfügungsrechtstrukturen unterschätzt und explizite überschätzt wurden.⁴⁹³

Die **Reduzierung von Informationsunterschieden** dient sowohl der Beseitigung des Adverse-Selection- als auch des Moral-Hazard-Problems (vgl. dazu auch Tabelle 7 weiter unten). Wie dies geschehen kann, wird in Teil V behandelt.⁴⁹⁴

Als vertragstheoretische Lösungsmechanismen des **Moral-Hazard-Problems** werden außerdem Anreizsysteme genannt. Während angenommen werden kann, dass Anreizsysteme in monokulturellen Interaktionen mit den sozialisationsbedingten Erwartungen individueller Akteure kompatibel sind, ist dies in multikulturellen Interaktionen nicht uneingeschränkt der Fall.⁴⁹⁵ Dann müssen gemäß der Annahmen 1 bis 3 aus Abschnitt 1 **Anreizsysteme** kulturkompatibel definiert werden.⁴⁹⁶

Instrumente zur Behebung des Moral-Hazard-Problems stellen **Leistungsentgelt und Kapitalbeteiligungen** dar. Zu beachten ist, dass sowohl das Leistungsentgelt als auch die Kapitalbeteiligung nicht im Widerspruch zu den sozialisationsbedingten Erwartungen der Akteure stehen dürfen.

Monitoringtechniken stellen ein weiteres Instrument zur Vermeidung von Moral-Hazard-Problemen dar.⁴⁹⁷ Dabei kann sich das, was als adäquates Monitoringinstrument eingeschätzt wird, von Kulturgemeinschaft zu Kulturgemeinschaft unterscheiden. Unterschiede sind auch zu vermuten, wenn es darum geht, *wer* über die Gestaltung und den Einsatz von Monitoringtechniken bestimmen kann, da dies von der Rolle, dem Status und den jeweiligen Aufgabendefinitionen von Mitarbeitern und Vorgesetzten abhängt und diese wiederum von Kulturgemeinschaft zu Kulturgemeinschaft annahmegemäß variieren.⁴⁹⁸

⁴⁹³ Vgl. dazu z. B. Eckstein/Glagow/Soland (1997), S. 239-240.

⁴⁹⁴ Vgl. S. 122ff.

⁴⁹⁵ Vgl. weiter oben S. 64ff, vgl. auch Rehu/Lusk/Wolff (2004), S. 84-86, Wolff/Lusk/Gunkel (2005), S. 14-22, Gunkel (2006), S. 129-131.

⁴⁹⁶ Vgl. Gunkel (2006), S. 130-131, Wolff/Lusk/Gunkel (2005), S. 22 und weiter unten Teil V, Abschnitt 1.1.2.1, S. 130ff.

⁴⁹⁷ Picot/Dietl/Franck (2005), S. 79 verstehen unter Monitoring-Aktivitäten formale Planungs- und Kontrollsysteme wie Kostenrechnungs- und Buchführungssysteme, Berichtssysteme etc.

⁴⁹⁸ Vgl. dazu Mead (2005).

3.3.3 Kulturelle Hold-up Probleme

Auch die unter dem Stichwort Hold-up diskutierten Interaktionsprobleme werden durch die unterschiedliche Sozialisation von Vertragspartnern begünstigt.⁴⁹⁹ Bei diesem Phänomen ist einer der beiden Vertragspartner erpressbar, weil er einseitig spezifische Investitionen in die Vertragsbeziehung getätigt hat, die einen vorzeitigen Abbruch der Beziehung für ihn sehr kostenintensiv oder unmöglich machen. Das Wissen um solche spezifischen Investitionen kann der andere Vertragspartner nach Vertragsabschluss nutzen, um die Leistungsbedingungen einseitig zum eigenen Vorteil zu ändern.⁵⁰⁰

Beispiel 8 (Lufthansa in China) könnte auch eine Hold-up Falle beinhaltet haben, wenn nämlich Lufthansa bereits zu Anfang viel in das Gemeinschaftsunternehmen investiert hätte, ohne sich die Gegenleistungen des Vertragspartners zu sichern, in der Annahme, dass diese wie in Geschäften mit einheimischen Partnern, auf jeden Fall vertraglich gesichert seien. Ebenso kann einem Unternehmen, dass in den Aufbau einer Produktionsstätte im Ausland investiert und sich über vertragliche Regelungen einen bestimmten Gewinnanteil gesichert hat, plötzlich jede Grundlage entzogen werden, wenn sich der einheimische Partner nicht an die Vereinbarungen hält und sich dieser Vertrag als nicht einklagbar erweist.⁵⁰¹ Um solche Hold-up-Fallen zu vermeiden, werden u. a. der Pfandaustausch sowie das gemeinsame Eigentum an Ressourcen vorgeschlagen.⁵⁰² Außerdem können die Akteure spezifische Investitionen vermeiden.⁵⁰³

In monokulturellen Interaktionen basieren Hold-up Probleme auf einseitigen spezifischen Investitionen, in multikulturellen Interaktionen zusätzlich auf einem einseitigen Informationsproblem erster Ordnung.⁵⁰⁴ Dieses kann dazu führen, dass Akteure spezifische oder einseitige Investitionen nicht korrekt als solche identifizieren. So kann ein Akteur – gemessen am eigenkulturellen Referenzsystem – eine Investition als einseitig, spezifisch, notwendig oder nicht notwendig bewerten, während sie dies, gemessen an den Erwartungen eines anders-sozialisierten Interaktionspartners, gerade nicht ist. Beispiel 12 (die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen)⁵⁰⁵ weiter unten illustriert dies: Die Investition in die persönliche Beziehung ist in der chinesischen Kulturgemeinschaft eine

⁴⁹⁹ Vgl. Wolff (2005), S. 116-119.

⁵⁰⁰ Vgl. Milgrom/Roberts (1992), S. 136-139, Wolff (1995), S. 65-73.

⁵⁰¹ Vgl. Wolff (2005), S. 117-118.

⁵⁰² Vgl. Wolff (1995), S. 73.

⁵⁰³ Vgl. Wolff (1995), S. 73.

⁵⁰⁴ Spezifische Investitionen sind Investitionen eines Vertragspartners, die sich nicht auf andere Vertragsbeziehungen übertragen lassen, vgl. z. B. Picot/Ripperger/Wolff (1996).

⁵⁰⁵ Vgl. S. 79.

notwendige Investition, um Geschäftsbeziehungen überhaupt erst aufzubauen und sie sind interaktions*unspezifisch*, wenn sie als ‚Eintrittskarte‘ in einen ganzen Markt dienen.⁵⁰⁶

In der folgenden Tabelle werden den jeweiligen kulturellen Opportunismusproblemen spezifische Lösungen zugeordnet (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Opportunismusprobleme und Lösungen

Opportunismusprobleme	Adverse Selection	Moral Hazard	Hold-Up
Vertragstheoretischer Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> • Selektionsmechanismen • Reduzierung IA 	<ul style="list-style-type: none"> • Anreizsysteme • Reduzierung IA 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertikale Integration • Schaffung beidseitiger Abhängigkeiten
Beispielhafte Lösungsansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Signalling • Screening über Vertragsmenüs • Arbeitsproben 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsentgelt • Kapitalbeteiligung • Monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitliches Eigentum von Ressourcen

Quelle: Wolff (1995), S. 73, leicht modifiziert.

Zur Vermeidung der Hold-up-Falle werden, wie in Tabelle 7 dargestellt, u. a. die vertikale Integration und die Schaffung beidseitiger Abhängigkeiten, beispielsweise in Form eines einheitlichen Eigentums von Ressourcen, vorgeschlagen. Die vertikale Integration und das einheitliche Eigentum von Ressourcen sind Techniken, die auch in multikulturellen Interaktionsbeziehungen eingesetzt werden können. Plausibel sind diese vor allen Dingen, wenn es um die Interaktion verschiedener Unternehmen, z. B. im Rahmen einer vertraglich geregelten Lieferbeziehung geht, wobei dann neben den informellen Institutionen auf die formellen Institutionen, d. h. gesetzliche Regelungen, geachtet werden muss.

Beim Aufspüren und Verhindern von Opportunismusproblemen ist zu beachten, dass zum einen das, was in einer Kulturgemeinschaft als opportunistisches Handeln gilt, in einer anderen Gemeinschaft als legitimes und allgemein akzeptiertes Handeln eingestuft werden kann. Zum anderen existieren kulturelle Institutionen, wie der japanische Arbeitsethos, die opportunistischem Handeln entgegenstehen.⁵⁰⁷ Setzt ein anders-sozialisierter Interaktionspartner hier Absicherungsmechanismen ein, stellen diese nicht nur vermeidbare Kosten dar, sondern für einen japanisch

⁵⁰⁶ Vgl. weiter unten S. 79, dazu auch Thomas/Schenk (2001), S. 105-117, Liang/Kammhuber (2003), S. 175-176, 183.

⁵⁰⁷ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 61-62.

sozialisierten Interaktionspartner als ‚Empfänger‘ solcher Absicherungsmaßnahmen möglicherweise auch ein öffentliches (und ungerechtfertigtes) Misstrauensvotum, verbunden mit einem Gesichtsverlust. Dies kann in Extremfällen zum Abbruch einer Interaktionsbeziehung und damit zu versunkenen Kosten für beide Interaktionspartner führen.

Mit dem Aufspüren von Opportunismusproblemen stellt sich also das Problem, welche Indikatoren zum Anzeigen einer mangelnden Leistungsbereitschaft verwendet werden sollen. Wie Beispiel 11 (das Frühstück)⁵⁰⁸ illustriert, kann es hierbei zu Fehldeutungen kommen. So interpretiert der deutsche Vorgesetzte das Frühstück seiner thailändischen Mitarbeiter und Kollegen zu Unrecht als Indiz für eine mangelnde Leistungsbereitschaft.⁵⁰⁹

Zusammenfassend: Festzustellen ist, dass informelle Institutionen und implizite Verfügungsrechtstrukturen opportunistisches Potential für einen kulturell informierten Interaktionspartner beinhalten (mit den gerade genannten Einschränkungen). Denn: Während man sich über formelle Institutionen wie Gesetze anhand schriftlicher Materialien (ggf. in einer Übersetzung) informieren kann, ist es weitaus schwieriger, sich Informationen über etwas zu beschaffen, was nicht schriftlich kodifiziert ist und nur aus der Interpretation von Handlungen erschlossen werden kann.

Unter welchen Bedingungen die an einer multikulturellen Interaktion beteiligten Akteure in der Lage sind, kulturbedingte Opportunismuspotentiale zu diagnostizieren, ist Gegenstand von Teil IV.

3.4 Individuelle Motivationsprobleme als Interaktionsprobleme dritter Ordnung

Die Vermutung liegt nahe, dass die Beteiligten aus Beispiel 4 (ein deutsch-französisches Kommunikationsproblem) und Beispiel 5 (die Tagung) individuelle Motivationsprobleme bekommen, wenn die Konfliktursachen nicht geklärt werden oder falsch, weil an den eigenkulturellen Erwartungen orientiert, gedeutet werden.⁵¹⁰ Im Unterschied zu den bisher behandelten Problemen entsteht dann entweder eine ein- oder beidseitige Interessendivergenz derart, dass Akteure *nicht mehr interagieren wollen*. Aus einem Koordinations- oder Anreizproblem zweiter Ordnung, bei denen jeweils der beidseitige Wille zur Zusammenarbeit zunächst grundsätzlich vorhanden war, ist nun ein Problem geworden, bei dem diese grundlegende Interessenkonvergenz, wie sie zu Beginn von Abschnitt 3.1 dargelegt wurde, nicht mehr vorhanden ist.

⁵⁰⁸ Vgl. dazu S. 76.

⁵⁰⁹ Dieses Problem besteht auch in monokulturellen Interaktionen. Allerdings ist die Gefahr einer fehlerhaften Interpretation vermeintlicher Opportunismusindizien in multikulturellen Interaktionen erheblich höher als in monokulturellen Interaktionen, wie in den vorangegangenen Ausführungen begründet wurde.

⁵¹⁰ Vgl. dazu auch weiter unten Beispiel 11, S. 76.

Eine solche Interessensdivergenz entsteht in Beispiel 5 (die Tagung) als Folge einer aus tschechischer Sicht unverständlichen Reaktion der deutschen Kollegin und analog ebenso auf Seiten der deutschen Interaktionspartnerin.⁵¹¹ Ebenso könnte der deutsche Ingenieur aus Beispiel 4 (ein deutsch-französisches Kommunikationsproblem) im schlechtesten Fall das Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit mit der französischen Kollegin verlieren (und umgekehrt).

Ein individuelles Motivationsproblem kann auch in Folge von erwartungsinkompatiblen Anreizen entstehen, insbesondere, wenn die Anreize als unvereinbar mit internalisierten ethischen Erwartungen wahrgenommen werden.

Wichtig ist zu erkennen, dass ein individuelles (kulturelles) Motivationsproblem dritter Ordnung anders behandelt werden muss, als ein monokulturelles individuelles Motivationsproblem. Ein monokulturelles Motivationsproblem lässt sich ggf. über die Variation von Anreizen oder individuelle Motivationsmaßnahmen lösen. Bei einem kulturbedingten Anreizproblem zweiter Ordnung oder einem individuellen Motivationsproblem dritter Ordnung ist genau das nur möglich, wenn zuvor das ursächlich davor liegende Informationsproblem erster Ordnung erkannt worden ist. Übersieht man dieses, kann die Gewährung (kulturunangepasster) Anreize die Folgeprobleme der zweiten oder dritten Ordnung sogar noch verschärfen. Im schlechtesten Fall eskalieren Probleme, was bis zu einem Abbruch der (internen oder externen) Geschäftsbeziehung führen kann.⁵¹²

3.5 Ungeeignete Verhaltensindikatoren

Das Informationsproblem erster Ordnung ist auch Ursache für die Verwechslung von Anreiz- und Koordinationsproblemen (A&K-Probleme). So unterstellt die französische Kollegin ihrem deutschen Kollegen in Beispiel 4 (ein deutsch-französisches Kommunikationsproblem) ein Nicht-Wollen. Tatsächlich resultiert seine vermeintlich unkooperative Haltung aus einem *Nicht-Können* (informationsbedingtes Koordinationsproblem zweiter Ordnung), bedingt durch ein *Nicht-Wissen* (Informationsproblem erster Ordnung). Die folgenden beiden Beispiele verdeutlichen diese Problemkette.

Beispiel 10: Arbeit und Freizeit

„Während die deutschen Mitarbeiter [...] von Arbeit als Anstrengung ausgehen und grundsätzlich zwischen Arbeits- und Freizeit trennen, betonen die thailändischen Mitarbeiter ein flexibles Verhältnis von Arbeits- und Freizeit, das sich auf eine stärkere Wahrnehmung von Arbeit als Einheit von Anstrengung und Vergnügen zurückführen lässt. Diese Auffassung manifestiert sich

⁵¹¹ Vgl. dazu S. 62.

⁵¹² Zur Lösung individueller Motivationsprobleme in ökonomischen Ansätzen vgl. Wolff (1999a), S. 233, 241-245, Wolff/Lazear (2001).

deutlich im thailändischen Arbeitsalltag in Form von häufigen und ausgiebigen Gesprächen, gemeinsamem Essen und einer Durchdringung der Aufgabenbearbeitung mit sozialen Momenten (z. B. Geburtstagsfeiern). Von deutscher Seite können diese Verhaltensweisen vor dem Hintergrund eigener Disziplin bis hin zur Unterdrückung körperlicher Bedürfnisse (z. B. Nahrungszug) als mangelnde Motivation und Faulheit interpretiert werden. [...] Die deutsche Diagnose thailändischer Faulheit führt dagegen häufig zu einer stärkeren Reglementierung der Arbeitszeit sowie versuchter Unterbindung thailändischen Sozialverhaltens (z. B. Verbot von Essen im Büro). Aufgrund des [...] thailändischen Individualismus [...], der sich oft in der Annahme einer grundsätzlichen Situationsgebundenheit von Regeln äußert, fallen solche Verbote von deutscher Seite nicht auf fruchtbaren Boden und werden umgangen oder schlicht ignoriert. Dieses Verhalten löst dann wiederum auf deutscher Seite weitere Verbote und stärkere Kontrolle aus und kann im Fall ihrer Erfolglosigkeit zur Bestätigung thailändischer Faulheit und Drückebergerei bis hin zur Diagnose von Hinterhältigkeit gehen.“ Entnommen aus: Rathje (2004a), S. 182-183.

Beispiel 11: Das Frühstück

„[E]in Deutscher, der hatte da von Anfang an Probleme [...]. Wenn die kommen morgens, dann bringt immer einer Frühstück für alle mit [...]. Dann sitzen die also hier oben alle und frühstücken. Zu Hause haben die eh keine Möglichkeit, das zu machen, also machen sie's gemeinsam. Und mein Mitarbeiter kam dann morgens schon um viertel vor sieben, ging dann hier durch die Räume und guckte böse, wenn die hier irgendwo saßen und frühstückten. Und irgendwann habe ich das mitgekriegt. Und da habe ich ihm gesagt, das lassen Sie mal schön sein. Ich weiß aus anderen Firmen, morgens ist das hier so üblich. Die haben zu Hause keine Möglichkeit. Die kaufen sich auf dem Weg etwas ein und dann essen die hier, da machen sie sich Tee oder Kaffee. Ja, sagt er, aber dann fangen die doch erst um halb acht an zu arbeiten. Ja, sage ich, dann lassen Sie sie doch um halb acht arbeiten, das stört mich überhaupt nicht. Wenn sie ihre Arbeit schaffen.“ Entnommen aus: Rathje (2004a), S. 183.

Aus den obigen Beispielen lässt sich folgendes **Informationsproblem erster Ordnung** auf deutscher Seite ableiten: Offenbar kennen die deutschen Interaktionspartner nicht den Wert, den ihre thailändischen Mitarbeiter der Pflege sozialer Beziehungen am Arbeitsort beimessen. Auch liegt in den Beispielen 10 und 11 offenbar eine Unkenntnis der thailändischen kulturellen Institutionen (zur Definition von *Arbeit* und dem, was deutsch-sozialisierte Akteure als *Freizeit* klassifizieren würden) und der impliziten Verfügungsrechtstrukturen (Häufigkeit, Zielsetzung, Ort und Ablauf von Zusammenkünften) auf Seiten der deutschen Interaktionspartner vor. Das Koordinationsproblem zweiter Ordnung besteht darin, dass der deutsche Manager eine Trennung zwischen Arbeit und Freizeit erwartet. Konkret: Gemeinsames Frühstück, Feiern oder auch sportliche Aktivitäten sind private Zusammenkünfte, die aus seiner Sicht nicht an den Arbeitsplatz gehören, weil sie den Leistungsaustauschprozess stören.

Das Informationsproblem erster Ordnung auf thailändischer Seite besteht in der Unkenntnis um die o. g. strikte Trennung, die ihre deutsch-sozialisierten Interaktionspartner üblicherweise zwischen Arbeit und Freizeit machen. Gemäß ihres eigenkulturellen Referenzsystems bilden persönliche, soziale und arbeitsaufgabenorientierte Kontakte eine Einheit. Die Zerstückelung dieser aus ihrer Sicht untrennbaren Einheit werden sie vermutlich als Störung im Ablauf des Leistungsaustauschprozesses werten.

Wenn den Akteuren ihr Informationsproblem erster Ordnung und in Folge dessen auch das resultierende Koordinationsproblem zweiter Ordnung nicht bewusst ist, indiziert das Handeln der thailändischen Mitarbeiter für den deutschen Manager – gemessen an seinem eigenkulturellen Referenzsystem – eine Unwilligkeit zur Zusammenarbeit. Ebenso können die thailändischen Mitarbeiter Rügen oder Verbote des deutschen Managers – gemessen an ihren eigenkulturellen Standards – als Unwilligkeit zur Zusammenarbeit werten.

Im Ergebnis werden beide ‚Störungen‘ des Leistungsaustauschprozesses (die informationsbedingten Koordinationsprobleme zweiter Ordnung) fälschlicherweise als individuelle Motivationsprobleme gewertet.⁵¹³

4 Zwischenfazit: Erhöhte Interaktionskosten in multikulturellen Interaktionen

Wie in Teil I ausgeführt, betont der Begriff der Interaktion die wechselseitigen Abhängigkeiten von Akteursbeziehungen.⁵¹⁴ Er ergänzt den Transaktionsbegriff um soziale, personenabhängige Beziehungskomponenten.⁵¹⁵

Bei der Definition von Interaktionskosten ergeben sich ähnliche Probleme der Operationalisierbarkeit und der empirischen Erhebung wie bei den Transaktionskosten. Daher ist es wichtig, den Interaktionskostenbegriff ebenfalls als Heuristik und nicht als objektives Maß für die Beurteilung der (absoluten) Vorteilhaftigkeit einer Interaktionsbeziehung aufzufassen.⁵¹⁶

Setzt man die Annahmen 1 bis 3 aus Abschnitt 1 voraus, so erhöht sich in einer multikulturellen Interaktion sowohl die Anzahl als auch die Heterogenität der in einer Interaktion wirksamen kulturellen Institutionen, der impliziten korporativen Verfügungsrechtsstrukturen sowie der impliziten individuellen Erwartungen. Damit weisen multikulturelle Interaktionen im Vergleich zu

⁵¹³ Dass individuelle Motivationsprobleme tatsächlich aus den beiden vorgelagerten Problemen entstehen können, wurde bereits diskutiert, vgl. S. 74f.

⁵¹⁴ Vgl. S. 7, dazu auch Wolff (1999b), S. 136, Homann/Suchanek (2000).

⁵¹⁵ Vgl. Williamson (1990a), S. 61, Hirsch (2001), S. 120.

⁵¹⁶ Vgl. dazu S. 9.

monokulturellen Interaktionen *ceteris paribus* einen höheren Komplexitätsgrad auf. Dies kann als Hinweis auf höhere Interaktionskosten gewertet werden. Dem wird im folgenden genauer nachgegangen.

Picot/Dietl/Franck definieren Transaktionskosten als Kosten der Aktivitäten „zur Verwirklichung des Leistungsaustausches“⁵¹⁷, die sich in den Kosten der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung widerspiegeln.⁵¹⁸ In multikulturellen Interaktionen unterscheidet sich das, was Akteure in diesen Phasen, beispielsweise in der Phase der Anbahnung einer Geschäftsbeziehung, an Aktivitäten umsetzen, wenn sie sich dabei jeweils an den eigenkulturellen informellen Institutionen und impliziten Verfügungsrechtstrukturen orientieren. So enthält die Anbahnung einer Geschäftsbeziehung aus Perspektive chinesisch sozialisierter Akteure sowohl andere inhaltliche Aspekte als auch einen anderen zeitlichen Rahmen. Es stehen der Aufbau und die spätere Festigung persönlicher Beziehungen im Vordergrund.⁵¹⁹ Letzteres würde in Deutschland in den vom beruflichen Bereich zu trennenden Privatbereich gehören.⁵²⁰

Informationsbedingte Interaktionsprobleme können in allen Phasen eines Leistungsaustauschprozesses auftreten. Dies erfordert *ceteris paribus* *zusätzliche* kostenträchtige Absicherungsmaßnahmen, erhöhte Kontroll- oder Anpassungsleistungen bzw. Nachverhandlungen. Solche zusätzlichen Aktivitäten können sich in verstärkten Kommunikations- oder Informationsbemühungen, der Klärung impliziter gegenseitiger Erwartungen sowie der Einigung auf eine von allen Interaktionspartnern akzeptierte Verfügungsrechtstruktur widerspiegeln.

Die Höhe der Transaktionskosten wird außerdem von der Spezifität der notwendigen Investitionen, der Häufigkeit sowie der Unsicherheit der Transaktionen beeinflusst.⁵²¹ Auch hat die Transaktionskostenatmosphäre einen Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten.⁵²² Diese Überlegungen werden nun auf multikulturelle Interaktionen übertragen.

Unter der **Spezifität** von Investitionen wird das Ausmaß an Übertrag- oder Nutzbarkeit einer Investition für unterschiedliche Transaktionen verstanden.⁵²³ Im Extremfall ist eine Investition höchst spezifisch und damit lediglich für eine einzige, ganz bestimmte Transaktion nutzbar bzw. nur zu prohibitiv hohen Kosten für eine andere Transaktion verwendbar.⁵²⁴ Inwiefern sich die

⁵¹⁷ Picot/Dietl/Franck (2005), S. 57.

⁵¹⁸ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 57.

⁵¹⁹ Vgl. dazu Beispiel 12, S. 79, Tang/Reisch (1995), S. 43-47.

⁵²⁰ Vgl. Schroll-Machl (2002), S. 137-139.

⁵²¹ Vgl. Williamson (1985), S. 44, 52, ausführlicher dazu ebd. S. 44-61.

⁵²² Vgl. Williamson (1975), S. 37, 40, Wieland (1996), S. 5-8, Picot/Dietl/Franck (2005), S. 58, 61. Vgl. auch die Ausführungen in diesem Abschnitt weiter unten.

⁵²³ Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 143, Picot/Ripperger/Wolff (1996).

⁵²⁴ Vgl. dazu Picot/Ripperger/Wolff (1996), S. 67 und sinngemäß Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 43.

Spezifität von Investitionen in unterschiedlichen Kulturgemeinschaften unterscheiden kann, lässt sich am Beispiel der Bedeutung von persönlichen Beziehungen illustrieren.⁵²⁵

So stellen Investitionen in die sozialen und persönlichen Beziehungen zu Geschäftspartnern (auch potentiellen oder zukünftigen Partnern) einen unabdingbaren Teilbestand der informellen Institutionen der chinesischen Kulturgemeinschaft dar. Dazu gehört, dass Fragen zum Privatleben gestellt werden sowie Einladungen, Geschenke und gegenseitige Hilfeleistungen üblich sind und zwar besonders in der Phase der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen: In dieser Phase wird ein „von Sympathie getragener emotionaler Kontakt“⁵²⁶ zu einem potentiellen Geschäftspartner hergestellt. Das folgende Fallbeispiel verdeutlicht die unterschiedliche Auffassung über die für eine Geschäftsbeziehung notwendigen Investitionen.

Beispiel 12: Anbahnung von Geschäftsbeziehungen

„Herr Vietkau ist Manager eines deutschen Reiseunternehmens, das sich in Asien stärker engagieren möchte. Er trifft sich daher mit Vertretern eines chinesischen Unternehmens, zu denen bisher nur auf schriftlichem und fernmündlichem Wege Kontakt aufgenommen worden war, um zukünftige Reisekooperationen zu verhandeln. Herr Vietkau hat sich gut vorbereitet, viel anschauliches Werbematerial mitgebracht, um noch einmal das Niveau seines Unternehmens darzustellen, sowie Zahlen, die den Erfolg in anderen asiatischen Regionen eindringlich belegen und die Ziele für China deutlich werden lassen. Er ist überzeugt, den Chinesen ein lukratives Geschäft vorschlagen zu können, und sieht keine Probleme, schnell zu einem Abschluss zu kommen, da er auch von der Seriosität des ausgewählten chinesischen Unternehmens überzeugt sein kann. Der Empfang beim Geschäftsführer und einer ganzen Reihe chinesischer Mitarbeiter ist sehr freundlich, fast erdrückend, und es werden viel zu viel Umstände gemacht: Erst wird Tee – in verschiedenen Variationen – angeboten. Da er den grünen chinesischen Tee mit den Blättern darin verabscheut, lehnt er höflich ab. Weiter ging es mit Keksen und anderen Süßigkeiten, die er auch nicht mochte. Er war doch nicht auf einer Party! [...] Das Gespräch drehte sich nur um seine bisherigen Reiseeindrücke von China, wobei er solche diesmal überhaupt nicht gesammelt hatte, schließlich war das für ihn eine reine Geschäftsreise, wie er vergeblich betonte. Er wurde nach seinem Familienstand ausgefragt, nach dem Wohlergehen von Frau und Kind, was er als reichlich indiskret empfand. [...] Geschickt machte er der Tratscherei ein Ende, indem er begann, seine mitgebrachten Materialien zu präsentieren. Schon während seiner Ausführungen bemerkte er, dass ihm offensichtlich kaum Interesse entgegengebracht wurde. Die Verabschiedung kam für ihn überraschend früh, ohne dass man überhaupt in konkrete Gespräche eingestiegen war. [...] Am nächsten Tag erfuhr er, dass seine gestrigen Gesprächspartner entweder nicht im Haus seien oder in Besprechungen, und niemand anders in der Sache zuständig sei oder Bescheid wisse.“ Entnommen aus: Liang/Kammhuber (2003), S. 171-172.

⁵²⁵ Vgl. Stüdlein (1997), S. 138-140, vgl. dazu auch Beispiel 1, S. 2.

⁵²⁶ Liang/Kammhuber (2003), S. 176, vgl. auch ebd. S. 175, 182-183.

Zunächst einmal ist dem deutschen Reiseunternehmer überhaupt nicht bewusst, dass Investitionen in Form von Zeit und der Herstellung einer persönlichen Bindung überhaupt transaktionsnotwendige Investitionen darstellen, wenn er eine geschäftliche Beziehung mit dem chinesischen Partnerunternehmen anstrebt.⁵²⁷ Aus seiner Sicht sind solche Investitionen zum einen unüblich und zum anderen stellen sie spezifische Investition in die Anbahnung dieser Geschäftsbeziehung dar, die zu *versunkenen Kosten* führen, wenn kein Geschäft zustande kommt.

Tatsächlich jedoch scheint das erfolgreiche Agieren auf dem chinesischen Markt maßgeblich von geeigneten persönlichen Verbindungen abzuhängen.⁵²⁸ Das Zustandekommen einer zunächst persönlichen Beziehung kann auch als Eintrittskarte zum chinesischen Markt und als Signal der Vertrauenswürdigkeit gegenüber weiteren chinesischen Geschäftspartnern betrachtet werden. Unter diesen Bedingungen stellt die Investition in die persönliche Beziehung keine transaktionspezifische, sondern eine langfristige Investition in das Etablieren der für das Agieren auf dem chinesischen Markt notwendigen Beziehungsnetzwerke dar. Aus dem Beispiel wird deutlich, dass der deutsche Reiseunternehmer die beziehungsseitig *unverzichtbaren* Investitionen als solche nicht korrekt klassifiziert.⁵²⁹

Häufige Transaktionen „lassen die Schaffung von Eigenerstellungskapazitäten oder das Abschließen langfristiger Kooperationsverträge eher rentabel erscheinen als nur sporadisch auftretende Austauschbeziehungen“.⁵³⁰ Anzunehmen ist, dass häufige Transaktionen auch die Entstehung bestimmter Institutionen begünstigen, welche deren effiziente Abwicklung unterstützen und umgekehrt.⁵³¹ Insofern sich also informelle Institutionen und implizite Verfügungsrechte zwischen Kulturgemeinschaften unterscheiden, unterscheiden sich auch die von diesen begünstigten Transaktionen bzw. Interaktionen. Weiterhin weist Jost darauf hin, dass die Häufigkeit einer Transaktion einen Einfluss auf die Beziehung interagierender Akteure hat: Es besteht die Möglichkeit, dass bestimmte Absprachen nicht mehr explizit zur Regelung einer Transaktion getätigt werden müssen, weil sich „Vertrautheit in der Beziehung“⁵³² in Form informeller Regelungen nach und nach einstellt. Dies kann eine Senkung der Transaktionskosten zur Folge haben.⁵³³ Auch begünstigt die Tatsache, dass Akteure ihre kulturelle Identität als ähnlich wahrnehmen, die Häufigkeit von Transaktionen zwischen diesen.⁵³⁴

⁵²⁷ Vgl. Liang/Kammhuber (2003), S. 172.

⁵²⁸ Vgl. dazu z. B. Hwong (2001), S. 206, Thomas/Schenk (2001), S. 105-117, Lee (2004), S. 8-11.

⁵²⁹ Vgl. dazu auch die Ausführungen zu unterschiedlichen Arten von Unwissenheit in Teil IV.

⁵³⁰ Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 44.

⁵³¹ Vgl. Hasenstab (1999), S. 175.

⁵³² Jost (2000a), S. 135.

⁵³³ Vgl. dazu auch Wolff/Pooria (2004), S. 466.

⁵³⁴ Vgl. Gudykunst/Kim (1997), S. 321-323.

Neben der Häufigkeit wirkt sich auch die **Komplexität** und **Unsicherheit** von Transaktionen auf die Höhe der Transaktionskosten aus. Die Unsicherheit von Transaktionen ergibt sich nach Picot/Reichwald/Wigand durch „Anzahl und Ausmaß nicht vorhersehbarer Aufgabenänderungen“. ⁵³⁵ Jost bezeichnet diese Art der Unsicherheit als *exogene Unsicherheit*. ⁵³⁶ Sie bezieht sich zum einen auf die Anzahl und Heterogenität externer Faktoren, die eine genaue Spezifikation von Input- oder Outputfaktoren einer Transaktion erschweren. Zum anderen beinhaltet der Begriff die Dynamik von Umweltfaktoren: Verändern sich diese relativ schnell oder sind diese Veränderungen nur unter prohibitiv hohen Kosten antizipierbar, entstehen ggf. Transaktionskosten zur Anpassung von (Teil-) Prozessen der Leistungserstellung. ⁵³⁷

Zu beachten ist, dass Akteure unterschiedlicher Kulturgemeinschaften eine unterschiedliche Auffassung dessen haben können, was sie als Unsicherheit definieren und inwiefern diese mit positiven oder negativen Konsequenzen für eine Vertragsbeziehung verbunden ist.

Dietl definiert die **Transaktionskostenatmosphäre** als „kulturelle, rechtliche und technologische Rahmenbedingungen einer Leistungsbeziehung“. ⁵³⁸ Wieland versteht darunter „eine Reihe von impliziten Festlegungen und Beschränkungen“ ⁵³⁹, die eine Akzeptanzspanne möglicher Handlungen von Interaktionspartnern im Rahmen eines impliziten, psychologischen Vertrags umfasst. Für Picot/Dietl/Franck beinhaltet die Transaktionskostenatmosphäre jeweils spezifische kulturelle Normen und Werte, welche Freiräume für opportunistisches Verhalten einengen und Unsicherheit reduzieren können. ⁵⁴⁰

Geht man davon aus, dass sich, wie angenommen, handlungsbezogene Regelungen und implizite Erwartungen zwischen verschiedenen Kulturgemeinschaften unterscheiden, ergeben sich jeweils unterschiedliche atmosphärische Elemente, welche die Höhe möglicher Transaktionskosten beeinflussen.

Das folgende Beispiel verdeutlicht dies:

Beispiel 13: Unterschiedliche Auffassungen von Effizienz

„Ein deutscher Manager denkt von sich: Ich bin effizient. Ich löse Probleme zielstrebig, indem ich sie offen anspreche. Dabei kann es schon mal hoch her gehen, aber es dient ja dem guten Zweck.“

⁵³⁵ Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 43.

⁵³⁶ Vgl. Jost (2000a), S. 133.

⁵³⁷ Vgl. Jost (2000a), S. 133-134.

⁵³⁸ Dietl (1993), S. 112.

⁵³⁹ Wieland (1996), S. 5, 7. Zu psychologischen Verträgen Jost (2000c), S. 555, Ripperger (2003), S. 28.

⁵⁴⁰ Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 61-62, Ouchi (1980).

„Ein thailändischer Manager denkt von sich: Ich bin effizient. Ich manage Konflikte sehr erfolgreich, indem ich alles tue, um ihren Ausbruch zu verhindern.“

Entnommen aus: Rathje (2004b), S. 116.

Aus Beispiel 13 geht hervor, dass die Vermeidung von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten Teil des impliziten Gesellschaftsvertrags der thailändischen Kulturgemeinschaft ist. In Geschäftsbeziehungen zwischen deutsch sozialisierten Akteuren werden Meinungsverschiedenheiten dagegen möglichst direkt thematisiert, um unterschiedliche Standpunkte vorab zu klären.⁵⁴¹

Die angeführten Beispiele weisen darauf hin, dass Interaktionen nicht ohne Verständigungsprozesse zwischen den beteiligten Akteuren vollzogen werden können.⁵⁴² Da Verständigung zwischen den Angehörigen unterschiedlicher Kulturgemeinschaften annahmegemäß nicht auf den gleichen Regelungen und Erwartungen basiert, entsteht zusätzlicher Kommunikationsaufwand zur Regelung bzw. Prävention von Konflikten.⁵⁴³ Je höher dieser Aufwand ist, desto höher sind auch die anfallenden Interaktionskosten.

Um jedoch die Vorteilhaftigkeit von multikulturellen Interaktionen abschließend beurteilen zu können, müssten neben den Kosten auch die jeweiligen Nutzengewinne überprüft werden. Da im Rahmen dieser Arbeit aber ausschließlich *Interaktionsprobleme*, behandelt werden, werden transaktionskostensenkende Effekte multikultureller Interaktionen an dieser Stelle nicht weiter betrachtet.⁵⁴⁴

⁵⁴¹ Vgl. Liang/Kammhuber (2003), S. 173-174, Schroll-Machl (2003), S. 82.

⁵⁴² Vgl. Picot/Dietl/Franck (2005), S. 20-21.

⁵⁴³ Vgl. Jahnke (1996), S. 64, Williamson (1990a), S. 25-26.

⁵⁴⁴ Vgl. dazu die Ausführungen zu kulturellen Synergien in Teil V, Abschnitt 1.3.

TEIL IV: Die Diagnose kulturbedingter Interaktionsprobleme

Voraussetzung für die Ursachenanalyse kulturbedingter Interaktionsprobleme ist die Erkenntnis, dass ein kulturbedingtes Interaktionsproblem vorliegt. Demnach hängt die Lösung kulturbedingter Interaktionsprobleme nicht nur davon ab, ob Probleme korrekt klassifiziert wurden, sondern auch davon, unter welchen Bedingungen rationale Akteure in der Lage sind, ihre Interaktionsprobleme selbst zu erkennen. Denn ein Akteur, der ein Problem nicht erkennt, wird sich auch nicht dagegen absichern.

In den folgenden Abschnitten werden verschiedene Ausgangsbedingungen modelliert, die sich auf die Diagnosefähigkeiten der Akteure auswirken. In einem ersten Schritt wird eine Systematik von Informationsasymmetrien zur Darstellung unterschiedlicher Informiertheitszustände vorgestellt.

1 Kulturelle Informationsasymmetrien

Unter einer Informationsasymmetrie (IA) wird in der NIÖ die ungleiche Verteilung von Informationen verstanden.⁵⁴⁵

Hier werden ausschließlich Informationen über das kulturelle Referenzsystem individueller Akteure in die Analyse einbezogen. Alle anderen für eine multikulturelle Interaktion notwendigen Informationen werden als gegeben vorausgesetzt. Genauer: Es werden die für eine Interaktion geltenden informellen handlungsbezogenen Regelungen und impliziten Erwartungen betrachtet, die sich aus den in Teil II beschriebenen aggregierten Einflüssen der Beziehungen 1) bis 3) ergeben. Um die Analyse sprachlich zu vereinfachen, werden diese als kulturelle Informationen bezeichnet. Als **kulturelle Informationsasymmetrie** wird dann die *unterschiedliche Verteilung kulturbezogener Informationen* bezeichnet.

Zunächst lassen sich zwei Informiertheitszustände unterscheiden: Ein Akteur ist vollständig informiert, wenn er über die für eine Interaktion notwendigen kulturellen Informationen verfügt. Ein Akteur ist unwissend, wenn er über die für eine Interaktion notwendigen kulturellen Informationen nicht verfügt. Die Begriffe Informiertheit und Wissen bzw. Nicht-Informiertheit und Unwissenheit werden synonym verwendet.⁵⁴⁶

Die Unkenntnis der für eine Interaktion notwendigen kulturellen Informationen kann nun weiter differenziert werden. Denn die Unkenntnis kann sich zum einen auf Regelungs- und Erwartungsinhalte, zum anderen auf das Wissen oder Nicht-Wissen um deren Existenz beziehen.

⁵⁴⁵ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (1998), S. 48, Richter/Furubotn (1999), S. 92, Kräkel (1999), S. 20.

⁵⁴⁶ Eine differenziertere Betrachtung findet sich bei Scheuble (1998), S. 28-31 und Polanyi (1985).

Der erste Fall wird hier als **bewusste Unwissenheit** bezeichnet. Ein Akteur weiß in diesem Fall, dass eine Interaktion auf handlungsbezogenen Regelungen und Erwartungen basiert, die er nicht kennt. Ein **unbewusst-unwissender** Akteur kennt ebenfalls die einer Interaktion zugrundegelegten kulturellen Handlungsregelungen und Erwartungen nicht. Im Unterschied zum bewusst-unwissenden Akteur ist sich der unbewusst-unwissende Akteur über sein eigenes Informationsproblem aber nicht im Klaren.

Berücksichtigt man die Aussagen des vorangegangenen Absatzes lassen sich nun drei Informiertheitszustände unterscheiden: Vollständige Informiertheit (im Weiteren als Informiertheit bezeichnet), bewusste Unwissenheit und unbewusste Unwissenheit.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln besteht die Modellwelt aus zwei Akteuren. Dadurch lassen sich zusätzliche Aussagen über die Verteilung der Informiertheitszustände treffen. Während eine **einseitige** IA eine Unwissenheit auf Seiten eines der beiden Akteure beinhaltet, besteht eine **zweiseitige** IA, wenn sich beide Akteure durch Unwissenheit auszeichnen.⁵⁴⁷

Eine weitere Form der IA ergibt sich, wenn einer der Akteure bewusst-unwissend, der andere unbewusst-unwissend ist. Sie wird hier als **asymmetrische Bewusstheit** bezeichnet. Aus der Kombination der *Verteilung* der Informiertheitszustände auf die Akteure mit der *Art* der Informiertheitszustände lässt sich nun eine Systematik von IA entwickeln (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Die kulturelle Informationsmatrix

Akteur B Akteur A	<i>Informiert</i>	<i>Bewusst-unwissend</i>	<i>Unbewusst-unwissend</i>
<i>Informiert</i>	Keine IA	Fall 1 Einseitig-bewusste IA	Fall 2 Einseitig-unbewusste IA
<i>Bewusst-unwissend</i>	Einseitig-bewusste IA	Fall 3 Zweiseitig-bewusste IA	Fall 4 Asymmetrische Bewusstheit
<i>Unbewusst-unwissend</i>	Einseitig-unbewusste IA	Asymmetrische Bewusstheit	Fall 5 Zweiseitig-unbewusste IA

In den folgenden Analysen wird der Fall, in dem beide Akteure informiert sind, nicht betrachtet, da angenommen werden kann, dass dann keine kulturbedingten Interaktionsprobleme auftreten. Weil sich durch die spiegelverkehrte Verteilung von Informiertheitszuständen keine neuen Erkenntnisse

⁵⁴⁷ Wolff/Lazer (2001), S. 184 bezeichnen dies als symmetrische Ignoranz.

ergeben, werden in den weiteren Analysen die Fälle einseitig-bewusster, einseitig-unbewusster und asymmetrischer Bewusstheit nur jeweils einmal aufgeführt.⁵⁴⁸

Aus den in Tabelle 8 enthaltenen Formen von IA ergeben sich Interaktionsprobleme zweiter Ordnung. Die Fähigkeit zur korrekten Diagnose dieser Interaktionsprobleme wird in den folgenden Abschnitten unter verschiedenen Ausgangsbedingungen analysiert.

Dazu werden drei Bedingungen modelliert: Die Kenntnis um den Informiertheitszustand des anderen Akteurs (Abschnitt 2), Überlegungen zum Interaktionsumfeld (Abschnitt 3.1 und 3.2) und die wechselseitige Berücksichtigung von Diagnoseüberlegungen des jeweils anderen Akteurs (Abschnitt 3.3).

2 Die Modellierung der Kenntnis um den Informiertheitszustand des anderen Akteurs

Das Wissen um den Informiertheitszustand des Interaktionspartners wird über die Modellierung der folgenden Annahmen untersucht:

- Die Akteure kennen den Informiertheitszustand des Interaktionspartners nicht (Szenario 1).
- Beide Akteure kennen den Informiertheitszustand des Interaktionspartners (Szenario 2).
- Einer der Akteure kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners. Zwei weitere Szenariovarianten lassen sich dabei unterscheiden (Szenario 3):
 - Akteur A kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners (Szenario 3A).
 - Akteur B kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners (Szenario 3B).

Vermutet wird, dass sich die Diagnosefähigkeit der Akteure mit den unterschiedlichen Annahmen verändert. Diagnoseprobleme der Akteure werden durch einen Vergleich ihrer individuellen Diagnosefähigkeit (Selbstdiagnose) mit den *tatsächlich* vorhandenen Problemen (Realdiagnose) herausgearbeitet.

Theoretisch können vier Typen von Diagnoseproblemen unterschieden werden:

- a) Ein Akteur diagnostiziert ein vorhandenes Problem nicht.⁵⁴⁹
- b) Ein Akteur ist nicht in der Lage, eine Aussage dazu zu treffen, ob ein Problem existiert – real existiert das Problem.

⁵⁴⁸ Dazu werden lediglich die Fälle 1 bis 5 aus Tabelle 8 analysiert.

⁵⁴⁹ Vgl. dazu auch den in der Statistik gebräuchlichen Begriff des error type I, dazu z. B. Hays (1994), S. 282.

- c) Ein Akteur ist nicht in der Lage, eine Aussage dazu zu treffen, ob ein Problem existiert – real existiert das Problem nicht.
- d) Ein Akteur diagnostiziert ein Problem, das real nicht vorhanden ist.⁵⁵⁰

Das in a) beschriebene Diagnoseproblem wird hier als Fehldiagnose bezeichnet. Die Probleme b) und c) werden als Diagnoseunsicherheit bezeichnet. Problemtyp d) kann außer Acht gelassen werden, da er in den Ergebnissen der Szenarioanalysen nicht auftritt.

Zugrunde gelegt wird, dass Akteure ihren eigenen Informiertheitszustand realistisch einschätzen: Sie wissen, *wenn* sie vollständig informiert oder bewusst-unwissend sind, *dass* sie es sind.⁵⁵¹ Weiterhin wird angenommen, dass rationale Akteure Maßnahmen zur Behebung ihrer Diagnoseprobleme ergreifen, wenn sie in der Lage sind, solche zu erkennen.

Außerdem wird eine zusätzliche Unterscheidung eingeführt: Während **Opportunismusgefahren** sich darauf beziehen, dass ein Akteur aufgrund seiner kulturbezogenen Informationslücken durch andere Akteure ausgebeutet werden kann, zeigt ein vorhandenes **Opportunismuspotential**, dass ein Akteur selbst die Möglichkeit hat, kulturelle Informationen opportunistisch zu nutzen.⁵⁵²

Die in den folgenden Tabellen verwendeten Symbole geben Aufschluss darüber,

- ob ein Interaktionsproblem vorhanden ist („+“) oder von einem Akteur als solches diagnostiziert wird,
- ob ein Interaktionsproblem nicht vorhanden ist („–“) oder von einem Akteur als nicht vorhanden diagnostiziert bzw. ignoriert wird,
- dass ein Akteur nicht in der Lage ist, eine Aussage zum Vorhandensein eines Interaktionsproblems zu treffen („?“).

Zu beachten ist, dass ein Problem aus zwei verschiedenen Gründen als nicht vorhanden („–“) diagnostiziert werden kann. Zum einen haben unbewusst-unwissende Akteure keinerlei Problembewusstsein – kulturbedingte Interaktionsprobleme existieren aus ihrer Perspektive nicht und werden ignoriert. Zum anderen können informierte oder bewusst-unwissende Akteure ein Problem aufgrund rationaler Überlegungen als nicht vorhanden diagnostizieren.

⁵⁵⁰ Vgl. dazu auch den in der Statistik gebräuchlichen Begriff des error type II, dazu z. B. Hays (1994), S. 282.

⁵⁵¹ Lediglich unbewusst-unwissende Akteure können per Definition weder den eigenen noch den Informiertheitszustand von Interaktionspartnern einschätzen.

⁵⁵² Vgl. S. 6f zu Opportunismus.

2.1 Szenario 1: Die Akteure kennen den Informiertheitszustand des Interaktionspartners nicht

In diesem Szenario kennen die Akteure den Informiertheitszustand ihres Interaktionspartners nicht. Auf die Darstellung der spiegelverkehrten Fälle wird im Folgenden, wie auch in den weiteren Szenarien, verzichtet, da dies keinen Erkenntnisgewinn erbringt.

2.1.1 Die Diagnose von Opportunismuspotential

Ob sich in Szenario 1 Probleme bei der Diagnose von Opportunismuspotential ergeben, zeigt die folgende Tabelle, die anschließend zeilenweise erläutert wird (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9: Die Diagnose von Opportunismuspotential in Szenario 1

Fall	Informationsverteilung		Selbst-diagnose von A	Real-diagnose für A	Selbst-diagnose von B	Real-diagnose für B
	Akteur A	Akteur B				
1	Informiert	Bewusst-unwissend	?	+	–	–
2	Informiert	Unbewusst-unwissend	?	+	–	–
3	Bewusst-unwissend	Bewusst-unwissend	–	–	–	–
4	Bewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–

Symbole: +: vorhanden; –: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

In **Fall 1**) kann der informierte Akteur A in der **Selbstdiagnose** keine Aussage darüber treffen, ob er über Opportunismuspotential verfügt, weil er gemäß der Szenarioannahme nicht weiß, ob B unwissend oder informiert ist. Akteur B weiß um die eigene Unwissenheit und kann Opportunismuspotential ausschließen, da er keinen opportunistischen Nutzen aus kulturbezogenen Informationen ziehen kann, über die er nicht verfügt.

Tatsächlich kann ein informierter Akteur kulturelle Opportunismuspotentiale nutzen, wenn er mit einem unwissenden Partner interagiert. In der **Realdiagnose** ergibt sich für Akteur A daher Opportunismuspotential. Weil B nicht über kulturelle Informationen verfügt, kann er diese auch nicht opportunistisch nutzen. In der Realdiagnose verfügt er daher nicht über Opportunismuspotential.

Der **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergibt, dass der informierte Akteur A sein vorhandenes Opportunismuspotential nicht diagnostizieren kann (Diagnoseunsicherheit), worüber er sich im Klaren ist. Als rationaler Akteur wird er versuchen, das Diagnoseproblem zu beheben, beispielsweise, in dem er den Informiertheitszustand von B klärt.⁵⁵³

⁵⁵³ Zur Behebung von Diagnoseproblemen vgl. Abschnitt 2.5.1.

In **Fall 2)** ergibt sich in der **Selbstdiagnose** für Akteur A das schon zum vorangegangenen Fall Dargelegte analog: Er kann keine Aussage über sein Opportunismuspotential treffen. Als unbewusst-unwissender Akteur weist Akteur B keinerlei Problembewusstsein auf, was dazu führt, dass Opportunismuspotential aus seiner Sicht nicht vorhanden ist. Das „–“, in der betreffenden Zelle entspricht dabei keiner rationalen Überlegung, sondern kommt durch das mangelnde Bewusstsein von Akteur B für kulturbedingte Interaktionsprobleme zustande.

Real ergibt sich Opportunismuspotential für einen informierten Akteur, wenn dieser mit einem unwissenden Akteur interagiert. Dies trifft in diesem Fall auf Akteur A zu.

Wie im vorangegangenen Fall zeigt der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen, dass auf Seiten des informierten Akteurs A Diagnoseprobleme auftreten: Er kann sein Opportunismuspotential nicht diagnostizieren (Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur wird er versuchen, sein Problem (analog zum vorangegangenen Fall) zu beheben, in dem er versucht, den Informiertheitszustand von B zu klären.

In **Fall 3)** sind sich beide Akteure über ihre eigene Unwissenheit im Klaren: Sie wissen, dass sie über keinen Informationsvorteil verfügen, den sie opportunistisch nutzen könnten.

Ihre **Selbsteinschätzung** von Opportunismuspotential deckt sich mit der **Realdiagnose**: Nicht vorhandene Informationen können nicht opportunistisch genutzt werden. Es entstehen also keine Diagnoseprobleme.

In **Fall 4)** weiß Akteur A, dass er keine kulturellen Informationen besitzt, die er opportunistisch nutzen könnte. Er kann Opportunismuspotential daher ausschließen. Für den unbewusst-unwissenden Akteur B existiert kein Opportunismuspotential. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus seinem mangelnden Problembewusstsein.

Real hat ein unwissender Akteur keinen Informationsvorteil, den er opportunistisch nutzen könnte. In diesem Fall verfügt daher keiner der Akteure über Opportunismuspotential.

Aus dem **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergeben sich keine Diagnoseprobleme.

In **Fall 5)** existiert kein Opportunismuspotential aus Sicht der Akteure. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus ihrem mangelnden Problembewusstsein.

Tatsächlich können Informationen, die nicht vorhanden sind, auch nicht opportunistisch genutzt werden. **Real** verfügt daher, wie im vorangegangenen Fall, keiner der beiden Akteure über Opportunismuspotential.

Aus dem **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergeben sich keine Diagnoseprobleme.

2.1.2 Die Diagnose von Opportunismusgefahr

Ob sich Probleme bei der Diagnose von Opportunismusgefahr ergeben, wenn die Akteure den Informiertheitszustand ihres Interaktionspartners nicht kennen, zeigt die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 10). Sie wird anschließend zeilenweise erläutert.

Tabelle 10: Die Diagnose von Opportunismusgefahr in Szenario 1

Fall	Informationsverteilung		Selbst-diagnose von A	Real-diagnose für A	Selbst-diagnose von B	Real-diagnose für B
	Akteur A	Akteur B				
1	Informiert	Bewusst-unwissend	–	–	?	+
2	Informiert	Unbewusst-unwissend	–	–	–	+
3	Bewusst-unwissend	Bewusst-unwissend	?	–	?	–
4	Bewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	?	–	–	–

Symbole: +: vorhanden; –: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

In **Fall 1)** kann Akteur A die kulturelle Opportunismusgefahr ausschließen, weil er weiß, dass er keine Informationslücken aufweist, die opportunistisch genutzt werden könnten. Akteur B weiß, dass er kulturbezogene Informationslücken aufweist, die opportunistisch genutzt werden könnten. Weil ihm aber nicht bekannt ist, ob Akteur A informiert oder ist, kann er zur Opportunismusgefahr keine Aussage treffen.

Tatsächlich ist ein unwissender Akteur, der mit einem informierten Akteur interagiert, einer Opportunismusgefahr durch den Partner ausgesetzt. Dies trifft in diesem Fall auf Akteur B zu.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen zeigt das Diagnoseproblem von Akteur B: Er kann die vorhandene Opportunismusgefahr nicht diagnostizieren (Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur kann Akteur B versuchen, sein Diagnoseproblem zu beheben, in dem er den Informationszustand von A zu klären versucht.

In **Fall 2)** kann Akteur A wie im vorangegangenen Fall davon ausgehen, dass er keiner Opportunismusgefahr unterliegt, weil er informiert ist. Aus Perspektive des unbewusst-unwissenden Akteurs B existiert keine Opportunismusgefahr. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern ergibt sich aus dessen mangelnden Problembewusstsein.

Die **Realdiagnose** ergibt wie im vorangegangenen Fall, dass der unwissende Akteur B einer Opportunismusgefahr ausgesetzt ist, weil er mit einem informierten Akteur interagiert. Akteur A

dagegen unterliegt dieser Gefahr nicht, weil er keine Informationslücken aufweist, die opportunistisch genutzt werden könnten.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergibt ein Diagnoseproblem für Akteur B: Er ignoriert die vorhandene Opportunismusgefahr. Als unbewusst-unwissender Akteur wird er keine Maßnahmen zur Behebung des Diagnoseproblems ergreifen.

In **Fall 3)** wissen beide Akteure um ihre kulturbezogenen Informationslücken. Sie wissen jedoch nicht, ob ihr Interaktionspartner informiert ist, um diese dann opportunistisch zu nutzen. Daher ist keiner der Akteure in der Lage, zu diagnostizieren, ob eine Opportunismusgefahr vorhanden ist oder nicht.

Tatsächlich ergibt sich Opportunismusgefahr für einen unwissenden Akteur, wenn er mit einem informierten Partner interagiert. Dies trifft in diesem Fall nicht zu. Daher ergibt die Realdiagnose, dass keiner der Akteure der Opportunismusgefahr durch den Interaktionspartner ausgesetzt ist.

Aus dem **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergibt sich ein Diagnoseproblem: Die Akteure sind nicht in der Lage zu erkennen, dass sie keiner Opportunismusgefahr ausgesetzt sind (Diagnoseunsicherheit). Als rationale Akteure können beide versuchen, ihr Problem zu beheben, indem sie versuchen, den Informationsstand des Partners zu klären.

In **Fall 4)** kann der bewusst-unwissende Akteur A keine Aussage über die Opportunismusgefahr treffen, weil er nicht weiß, ob sein Interaktionspartner informiert ist. Für den unbewusst-unwissenden Akteur B existiert keine Opportunismusgefahr, was keine rationale Überlegung darstellt, sondern aus seinem mangelnden Problembewusstsein resultiert.

Die **Realdiagnose** ergibt, dass die beiden unwissenden Akteure keiner Opportunismusgefahr unterliegen, weil ihr jeweiliger Interaktionspartner unwissend ist.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergibt ein Diagnoseproblem für den besser informierten Akteur A: Er kann nicht erkennen, dass er keiner Opportunismusgefahr ausgesetzt ist (Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur kann er jedoch Maßnahmen zur Behebung seines Diagnoseproblems ergreifen, indem er versucht, den Informiertheitszustand von B zu klären.

In **Fall 5)** existiert keine Opportunismusgefahr aus Perspektive der unbewusst-unwissenden Akteure. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus dem mangelnden Problembewusstsein der Akteure.

Tatsächlich unterliegt auch keiner der Akteure einer kulturellen Opportunismusgefahr, weil ihr jeweiliger Interaktionspartner unwissend ist.

Aus dem **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergeben sich keine Diagnoseprobleme.

2.1.3 Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen

Ob sich Probleme bei der Diagnose von A&K-Problemen ergeben, wenn die Akteure den Informiertheitszustand ihres Interaktionspartners nicht kennen, zeigt die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 11). Sie wird anschließend zeilenweise erläutert.

Tabelle 11: Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen in Szenario 1

Fall	Informationsverteilung		Selbstdiagnose von A	Selbstdiagnose von B	Realdiagnose
	Akteur A	Akteur B			
1	Informiert	Bewusst-unwissend	?	+	+
2	Informiert	Unbewusst-unwissend	?	-	+
3	Bewusst-unwissend	Bewusst-unwissend	+	+	+
4	Bewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	-	-	+
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	+	-	+

Symbole: +: vorhanden; -: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

In **Fall 1)** weiß Akteur A, dass er selbst keine Informationslücken aufweist. Um jedoch A&K-Probleme zu diagnostizieren, müsste er wissen, ob der Interaktionspartner unwissend oder informiert ist. Da ihm dies nicht bekannt ist, kann er keine Aussage zu A&K-Problemen treffen. Akteur B weiß hingegen, dass er Informationslücken aufweist und sich allein daraus bereits A&K-Probleme ergeben.

Anreiz- und Koordinationsprobleme ergeben sich grundsätzlich, wenn bereits ein einziger der Akteure die einer Interaktion zugrundegelegten Regelungen und Erwartungen nicht kennt (vgl. dazu die Beispiele in Teil III). Für die Szenarioanalyse bedeutet dies: Weil einer der beiden Akteure unwissend ist, ergibt sich das Vorhandensein von A&K-Problempotential in der **Realdiagnose**.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose zeigt, dass der besser informierte Akteur A ein Diagnoseproblem hat: Er kann vorhandene A&K-Probleme nicht als solche diagnostizieren. Über dieses Diagnoseproblem ist er sich als rationaler Akteur im Klaren und kann Maßnahmen zur Behebung desselben ergreifen (die Klärung des Informiertheitszustands von B).

In **Fall 2)** trifft für die **Selbstdiagnose** von Akteur A das bereits zum vorangegangenen Fall Dargelegte analog zu: er kann keine Einschätzung vornehmen. Für Akteur B gilt, dass dieser kein kulturelles Problembewusstsein aufweist und für ihn daher keine A&K-Probleme existieren.

Auch hier ergibt die **Realdiagnose**, dass A&K-Probleme existieren, weil einer der beiden Akteure unwissend ist.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose zeigt, dass beide Akteure ein Diagnoseproblem haben. Akteur A kann tatsächlich vorhandene A&K-Probleme nicht als solche diagnostizieren (Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur kann er Maßnahmen zur Behebung seines Diagnoseproblems ergreifen (die Klärung der vorliegenden IA). Akteur B ignoriert die vorhandenen A&K-Probleme (Fehldiagnose). Als unbewusst-unwissender Akteur wird er keine Maßnahmen zur Behebung seines Diagnoseproblems ergreifen.

Bei der zweiseitig-bewussten IA in **Fall 3**) können beide Akteure das Vorhandensein von A&K-Problemen einschätzen, weil sie jeweils um ihre eigene Unwissenheit wissen.

Die **Realdiagnose** ergibt A&K-Problempotential, weil mindestens einer der Akteure unwissend ist.

Aus dem **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose ergeben sich keine Diagnoseprobleme.

In **Fall 4**) weiß Akteur A um die eigenen kulturellen Informationslücken und kann deshalb A&K-Probleme als vorhanden diagnostizieren. Für den unbewusst-unwissenden Akteur B existieren diese nicht, weil er kein kulturelles Problembewusstsein aufweist.

Da mindestens einer der beiden Akteure unwissend ist, ergibt die **Realdiagnose**, dass A&K-Problempotential vorhanden ist.

Aus dem **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose ergibt sich ein Diagnoseproblem für Akteur B, der A&K-Probleme ignoriert (Fehldiagnose). Als unbewusst-unwissender Akteur ist er sich darüber nicht im Klaren und wird folglich keine Maßnahmen zur Behebung dieses Problems ergreifen.

In **Fall 5**) weisen die Akteure kein kulturelles Problembewusstsein auf. Daher existieren aus ihrer Perspektive keine A&K-Probleme.

Tatsächlich jedoch lassen sich A&K-Probleme vorhersagen, weil mindestens einer der beiden Akteure unwissend ist.

Aus dem **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose ergeben sich Diagnoseprobleme für beide Akteure: Sie ignorieren vorhandene A&K-Probleme (Fehldiagnose). Über ihr Diagnoseproblem sind sie sich nicht im Klaren. Daher werden sie keine Maßnahmen zur Behebung ihres Diagnoseproblems ergreifen.

2.1.4 Zwischenergebnis für Szenario 1

Folgende Rückschlüsse lassen sich aus der Analyse von Szenario 1 ziehen: 1. Ein unwissender Akteur kann Opportunismusgefahren nicht diagnostizieren, wenn er den Informiertheitszustand des

anderen Akteurs nicht kennt. 2. Ein informierter Akteur kann sein Opportunismuspotential nicht diagnostizieren, wenn er den Informiertheitszustand des Interaktionspartners nicht kennt. 3. Der informierte Akteur stellt sich bei der Diagnose von A&K-Problemen nicht besser als der unwissende Akteur, im Fall der einseitig-bewussten IA sogar schlechter als der unwissende Akteur.

2.2 Szenario 2: Die Akteure kennen den Informiertheitszustand des Interaktionspartners

In diesem Szenario kennen die Akteure den Informiertheitszustand ihres Interaktionspartners. Ausnahmen stellen die Fälle unbewusster Unwissenheit dar, in denen dies per Definition ausgeschlossen ist.

2.2.1 Die Diagnose von Opportunismuspotential

Ob sich Probleme bei der Diagnose von Opportunismuspotential ergeben, zeigt die folgende Tabelle, die anschließend zeilenweise erläutert wird (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Die Diagnose von Opportunismuspotential in Szenario 2

Fall	Informationsverteilung		Selbst-diagnose von A	Real-diagnose für A	Selbst-diagnose von B	Real-diagnose für B
	Akteur A	Akteur B				
1	Informiert	Bewusst-unwissend	+	+	–	–
2	Informiert	Unbewusst-unwissend	+	+	–	–
3	Bewusst-unwissend	Bewusst-unwissend	–	–	–	–
4	Bewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–

Symbole: +: vorhanden; –: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

In **Fall 1**) weiß der informierte Akteur A, dass er mit einem unwissenden Akteur interagiert. Opportunismuspotential kann A daher als gegeben annehmen. Akteur B weiß, dass er über keine kulturellen Informationen verfügt, die er opportunistisch nutzen könnte. Er kann daher Opportunismuspotential für sich ausschließen.

Tatsächlich verfügt ein informierter Akteur über Opportunismuspotential, wenn er mit einem unwissenden Akteur interagiert. Dies trifft hier auf Akteur A zu.

Aus dem **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergeben sich keine Diagnoseprobleme.

In **Fall 2**) trifft für den informierten Akteur A das zum vorangegangenen Fall Dargelegte analog zu. Für Akteur B existiert aufgrund seines mangelnden Problembewusstseins kein Opportunismuspotential.

Die **Realdiagnose** ergibt wie im vorangegangenen Fall ein Opportunismuspotehtial für den informierten Akteur A gegenüber dem unwissenden Akteur B.

Der **Vergleich** zwischen den Selbst- und Realdiagnosen zeigt, dass keine Diagnoseprobleme entstehen.

In **Fall 3)** wissen beide Akteure, dass sie nicht über Informationen verfügen, die sie opportunistisch nutzen könnten. Daher können beide Akteure Opportunismuspotehtial ausschließen. Dies entspricht der **Realdiagnose**: Opportunismuspotehtial tritt nur in den einseitigen IA-Fällen auf.

In **Fall 4)** kann der bewusst-unwissende Akteur A Opportunismuspotehtial bewusst ausschließen, weil er um die eigenen Informationslücken weiß. Für Akteur B existieren keine Opportunismuspotehtiale, was aber keine rationale Überlegung darstellt, sondern aus seinem mangelnden Problembewusstsein resultiert.

Wie im vorangegangenen Fall ergibt die **Realdiagnose**, dass keiner der Akteure über Opportunismuspotehtial verfügt, welches lediglich in den einseitigen IA-Fällen auftritt.

Auch hier ergibt sich aus dem **Vergleich** zwischen den Selbst- und den Realdiagnosen, dass keine Diagnoseprobleme auftreten.

In **Fall 5)** gilt das analog, was im vorangegangenen Szenario 1 zum Opportunismuspotehtial der zweiseitig-unbewussten IA dargelegt wurde: Es ergeben sich keine Diagnoseprobleme.⁵⁵⁴

2.2.2 Die Diagnose von Opportunismusgefahr

Ob sich Probleme bei der Diagnose von Opportunismusgefahr ergeben, wenn die Akteure den Informiertheitszustand ihres Interaktionspartners kennen, zeigt die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 13). Sie wird anschließend zeilenweise erläutert.

Tabelle 13: Die Diagnose von Opportunismusgefahr in Szenario 2

Fall	Informationsverteilung		Selbst-diagnose von A	Real-diagnose für A	Selbst-diagnose von B	Real-diagnose für B
	Akteur A	Akteur B				
1	Informiert	Bewusst-unwissend	–	–	+	+
2	Informiert	Unbewusst-unwissend	–	–	–	+
3	Bewusst-unwissend	Bewusst-unwissend	–	–	–	–
4	Bewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–

Symbole: +: vorhanden; –: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

⁵⁵⁴ Vgl. S. 88.

Akteur A weiß in **Fall 1)**, dass er keine Informationslücken aufweist und daher auch keiner kulturellen Opportunismusgefahr unterliegt. Akteur B weiß, dass er zum einen Informationslücken aufweist, die opportunistisch genutzt werden können, und zum anderen, dass Akteur A informiert ist. Daher kann er annehmen, dass er einer Opportunismusgefahr ausgesetzt ist.

Tatsächlich besteht eine Opportunismusgefahr lediglich in einseitigen IA-Fällen für den unwissenden Akteur, was hier auf Akteur B zutrifft.

Der **Vergleich** zwischen den Selbst- und den beiden Realdiagnosen zeigt, dass keine Diagnoseprobleme auftreten.

In **Fall 2)** gilt für Akteur A das zum vorangegangenen Fall Dargelegte analog: Er kann die Opportunismusgefahr für sich ausschließen. Für Akteur B existieren keine kulturellen Interaktionsprobleme, was keine rationale Überlegung darstellt, sondern aus seinem mangelnden Problembewusstsein resultiert.

Tatsächlich besteht auch in dieser einseitigen IA eine Opportunismusgefahr für den unwissenden Akteur, was, wie im vorangegangenen Fall, auf Akteur B zutrifft.

Aus dem **Vergleich** der Selbst- und Realdiagnosen ergibt sich ein Diagnoseproblem für den unbewusst-unwissenden Akteur B: Er ignoriert die Opportunismusgefahr durch seinen informierten Interaktionspartner (Fehldiagnose). Über sein Diagnoseproblem ist er sich nicht im Klaren. Daher wird er keine Maßnahmen ergreifen, um sein Diagnoseproblem zu beheben.

Die bewusst-unwissenden Akteure A und B wissen in **Fall 3)** um die eigenen Informationslücken. Jedoch können beide die Opportunismusgefahr durch den Interaktionspartner ausschließen, weil sie wissen, dass dieser ebenfalls unwissend ist.

Tatsächlich ergibt sich die Opportunismusgefahr für einen Akteur nur dann, wenn er selbst unwissend und der Interaktionspartner informiert ist, was in Fall 3) auf keinen der Akteure zutrifft.

Der **Vergleich** zwischen den Selbst- und den Realdiagnosen zeigt, dass keine Diagnoseprobleme auftreten.

In **Fall 4)** kann der bewusst-unwissende Akteur A die Opportunismusgefahr ausschließen: Er weiß, dass sein Interaktionspartner nicht informiert ist und daher auch über keinen opportunistisch nutzbaren Informationsvorteil verfügt. Akteur B zeichnet sich durch ein mangelndes Problembewusstsein aus, daher existiert aus seiner Perspektive keine Opportunismusgefahr.

Wie im vorangegangenen Fall, ist keiner der Akteure einer Opportunismusgefahr ausgesetzt.

Der **Vergleich** zwischen den Selbst- und Realdiagnosen zeigt, dass keine Diagnoseprobleme auftreten.

In **Fall 5)** gilt das analog, was in Szenario 1 zur Opportunismusgefahr in der zweiseitig-unbewussten IA dargelegt wurde:⁵⁵⁵ Es entstehen keine Diagnoseprobleme.

2.2.3 Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen

Ob sich Probleme bei der Diagnose von A&K-Problempotential ergeben, wenn die Akteure den Informiertheitszustand ihres Interaktionspartners kennen, zeigt die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 14). Sie wird anschließend zeilenweise erläutert.

Tabelle 14: Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen in Szenario 2

Fall	Informationsverteilung		Selbst-diagnose von A	Selbst-diagnose von B	Real-diagnose
	Akteur A	Akteur B			
1	Informiert	Bewusst-unwissend	+	+	+
2	Informiert	Unbewusst-unwissend	+	-	+
3	Bewusst-unwissend	Bewusst-unwissend	+	+	+
4	Bewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	-	-	+
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	+	-	+

Symbole: +: vorhanden; -: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

In **Fall 1)** weiß Akteur A, dass er selbst informiert ist, jedoch mit einem unwissenden Akteur agiert. Daher ist er in der Lage, A&K-Probleme zu diagnostizieren. Akteur B weiß um die eigene Unwissenheit und kann deshalb A&K-Probleme ebenfalls diagnostizieren.

Tatsächlich ergibt sich A&K-Problempotential, wenn mindestens einer der beiden Akteure unwissend ist. Dies trifft in diesem Fall zu: Real existiert also A&K-Problempotential.

Aus dem **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose ergeben sich keine Diagnoseprobleme.

In **Fall 2)** gilt für Akteur A das schon zum vorangegangenen Fall Dargelegte analog. Für Akteur B existieren keine A&K-Probleme, was keine rationale Überlegung darstellt, sondern aus seinem mangelnden Problembewusstsein resultiert.

Tatsächlich liegt A&K-Problempotential vor, wenn mindestens einer der Akteure unwissend ist, was in diesem Fall zutrifft.

Der **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose ergibt ein Diagnoseproblem für Akteur B, der A&K-Probleme ignoriert (Fehldiagnose). Da er sich über sein Diagnoseproblem nicht im Klaren ist, wird er keine Maßnahmen ergreifen, um sein Problem zu beheben.

⁵⁵⁵ Vgl. S. 90.

In **Fall 3)** können die Akteure bereits aufgrund ihrer eigenen Unwissenheit A&K-Problempotential diagnostizieren.

Weil mindestens einer der Akteure unwissend ist, ergibt sich in diesem Fall **tatsächlich** A&K-Problempotential.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose zeigt, dass keine Diagnoseprobleme auftreten.

In **Fall 4)** gilt für Akteur A, dass er A&K-Probleme bereits aufgrund der eigenen Unwissenheit diagnostizieren kann. Für Akteur B existieren keine A&K-Probleme, was keine rationale Überlegung darstellt, sondern aus seinem mangelnden Problembewusstsein resultiert.

Die **Realdiagnose** ergibt A&K-Problempotential, weil mindestens einer der beiden Akteure unwissend ist.

Der **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose zeigt, dass Akteur B ein Diagnoseproblem hat: Er ignoriert das vorhandene A&K-Problempotential (Fehldiagnose). Weil er sich über sein Diagnoseproblem nicht im Klaren ist, wird er keine Maßnahmen ergreifen, um das Problem zu beheben.

In **Fall 5)** gilt das analog, was in Szenario 1 zu A&K-Problempotential in der zweiseitig-unbewussten IA dargelegt wurde: Beide Akteure weisen ein Diagnoseproblem auf: Sie ignorieren das vorliegende A&K-Problempotential (Fehldiagnose). Über ihr jeweiliges Diagnoseproblem sind sich die unbewusst-unwissenden Akteure nicht im Klaren. Sie werden daher keine Maßnahmen ergreifen, um das Diagnoseproblem zu beheben.

2.2.4 Zwischenergebnis für Szenario 2

Folgende Rückschlüsse lassen sich aus der Analyse von Szenario 2 ziehen: 1. Die bewusst-unwissenden Akteure können die Opportunismusgefahr im Gegensatz zu Szenario 1 korrekt diagnostizieren. 2. Ebenso können informierte Akteure ihr Opportunismuspotential korrekt diagnostizieren. 3. Anders als in Szenario 1 kann nun auch der informierte Akteur A&K-Probleme korrekt diagnostizieren. 4. Wie in Szenario 1 ergibt sich für die unbewusst-unwissenden Akteure eine Fehldiagnose von A&K-Problemen und von Opportunismusgefahr in den einseitigen Fällen.

Insgesamt stellt die Kenntnis um die vorliegende IA die Akteure besser als in Szenario 1. Ausnahmen stellen zum einen die unbewusst-unwissenden Akteure dar (ihre Diagnosefähigkeit verändert sich definitionsgemäß nicht). Zum anderen hat die Kenntnis der vorliegenden IA keinen Einfluss auf die Diagnose von Opportunismuspotential und A&K-Problemen durch bewusst-unwissende

Akteure (Fall 1, 3, 5). Diese sind in der Lage, beide Problemformen korrekt zu diagnostizieren, und zwar unabhängig von der Kenntnis um den Informiertheitszustand des Partners.

2.3 Szenario 3A: Akteur A kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners

In diesem Szenario kennt lediglich Akteur A den Informiertheitszustand des Interaktionspartners. Eine Ausnahme stellen die Fälle dar, in denen er unbewusst-unwissend ist und definitionsgemäß kein Problembewusstsein aufweist.

2.3.1 Die Diagnose von Opportunismuspotential

Ob sich Probleme bei der Diagnose von Opportunismuspotential ergeben, zeigt die folgende Tabelle, die anschließend zeilenweise erläutert wird (vgl. Tabelle 15).

Tabelle 15: Die Diagnose von Opportunismuspotential in Szenario 3A

Fall	Informationsverteilung		Selbst-diagnose von A	Real-diagnose für A	Selbst-diagnose von B	Real-diagnose für B
	Akteur A	Akteur B				
1	Informiert*	Bewusst-unwissend	+	+	–	–
2	Informiert*	Unbewusst-unwissend	+	+	–	–
3	Bewusst-unwissend*	Bewusst-unwissend	–	–	–	–
4	Bewusst-unwissend*	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–

Symbole: +: vorhanden; –: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

*: kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners

In **Fall 1)** weiß Akteur A, dass er informiert ist. Weil er den Informiertheitszustand seines Interaktionspartners kennt, kann er Opportunismuspotential für sich diagnostizieren. In diesem Fall verbessert das Wissen um den Informiertheitszustand des Interaktionspartners die Selbstdiagnose von Akteur A im Vergleich zu Szenario 1. Der bewusst-unwissende Akteur B weiß, dass er über keine kulturellen Informationen verfügt, die er opportunistisch nutzen könnte. Er kann daher Opportunismuspotential ausschließen, und zwar unabhängig von der Kenntnis um die vorliegende IA.

Real ergibt sich Opportunismuspotential für einen informierten Akteur, wenn er mit einem unwissenden Akteur interagiert. In diesem Fall trifft dies auf Akteur A zu.

Der **Vergleich** der beiden Selbst- mit den Realdiagnosen zeigt, dass keine Diagnoseprobleme auftreten.

In **Fall 2)** gilt für Akteur A das zum vorangegangenen Fall Dargelegte analog: Er kann Opportunismuspotential diagnostizieren. Wie im vorangegangenen Fall verbessert das Wissen um die vorliegende IA die Selbstdiagnose von Akteur A im Vergleich zu Szenario 1. Für Akteur B

existiert kein Opportunismuspotential. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus seinem mangelnden Problembewusstsein.

Real ergibt sich Opportunismuspotential in den einseitigen IA-Fällen auf Seiten des informierten Akteurs. Dies trifft in diesem Fall auf Akteur A zu.

Aus dem **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose ergeben sich keine Diagnoseprobleme.

In **Fall 3)** kann Akteur A aufgrund seiner eigenen Unwissenheit Opportunismuspotential für sich ausschließen, und zwar unabhängig von der Kenntnis um die vorliegende IA. Die Kenntnis über den Informiertheitszustand des Interaktionspartners bietet für ihn also keinen Erkenntnisgewinn. Der bewusst-unwissende Akteur B weiß, dass er über keine kulturellen Informationen verfügt, die er opportunistisch nutzen könnte. Er kann daher Opportunismuspotential ausschließen.

Real tritt Opportunismuspotential lediglich in den einseitigen IA-Fällen auf, was hier nicht zutrifft.

Aus dem **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergeben sich keine Diagnoseprobleme.

In **Fall 4)** kann Akteur A bereits aufgrund des Wissens um die eigene Unwissenheit Opportunismuspotential ausschließen. Die Kenntnis der vorliegenden IA birgt für ihn daher keinen weiteren Erkenntnisgewinn. Für Akteur B existiert kein Opportunismuspotential. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus seinem mangelnden Problembewusstsein.

Real verfügt keiner der Akteure über kulturelle Informationen, die sie opportunistisch nutzen könnten.

Aus dem **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergeben sich keine Diagnoseprobleme.

In **Fall 5)** gilt das analog, was in den vorangegangenen Szenarien zum Opportunismuspotential in der zweiseitig-unbewussten IA dargelegt wurde: Es entstehen keine Diagnoseprobleme.⁵⁵⁶

2.3.2 Die Diagnose von Opportunismusgefahr

Ob sich Probleme bei der Diagnose von Opportunismusgefahr ergeben, wenn lediglich Akteur A die vorliegende IA kennt, zeigt die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 16). Sie wird anschließend zeilenweise erläutert.

⁵⁵⁶ Vgl. S. 88, S. 94.

Tabelle 16: Die Diagnose von Opportunismusgefahr in Szenario 3A

Fall	Informationsverteilung		Selbst-diagnose von A	Real-diagnose für A	Selbst-diagnose von B	Real-diagnose für B
	Akteur A	Akteur B				
1	Informiert*	Bewusst-unwissend	–	–	?	+
2	Informiert*	Unbewusst-unwissend	–	–	–	+
3	Bewusst-unwissend*	Bewusst-unwissend	–	–	?	–
4	Bewusst-unwissend*	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–

Symbole: +: vorhanden; –: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

*: kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners

In **Fall 1)** kann Akteur A bereits aufgrund der eigenen Informiertheit die Opportunismusgefahr ausschließen: Er weiß, dass er keine Informationslücken aufweist, die vom Interaktionspartner opportunistisch genutzt werden könnten. Das Wissen um die Unwissenheit des Partners birgt für ihn daher im Vergleich zu Szenario 1 keinen Erkenntnisgewinn. Akteur B dagegen kann zur Opportunismusgefahr keine Aussage treffen: Er weiß um die eigenen Informationslücken, weiß aber nicht, ob sein Interaktionspartner informiert oder ebenfalls unwissend ist.

Tatsächlich unterliegt ein unwissender Akteur der Opportunismusgefahr, wenn er mit einem informierten Akteur interagiert, was in diesem Fall auf Akteur B zutrifft.

Der **Vergleich** der Selbst- mit den Realdiagnosen zeigt, dass Akteur A korrekt diagnostiziert, während Akteur B ein Diagnoseproblem hat: Er kann die vorhandene Opportunismusgefahr nicht diagnostizieren (Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur kann er – wie gehabt – Maßnahmen ergreifen, um sein Diagnoseproblem zu beheben.

In **Fall 2)** trifft für Akteur A das zum vorangegangenen Fall Dargelegte zu: Er kann die Opportunismusgefahr ausschließen, wobei das Wissen um die vorliegende IA seine Diagnosefähigkeit nicht beeinflusst. Für Akteur B existiert keine Opportunismusgefahr. Dies stellt jedoch keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus dem mangelnden Problembewusstsein des Akteurs.

In der **Realdiagnose** ergibt sich die Opportunismusgefahr wiederum nur für einen unwissenden Akteur, der mit einem informierten Akteur interagiert, was in diesem Fall auf Akteur B zutrifft.

Der **Vergleich** der Selbst- mit den Realdiagnosen zeigt, dass Akteur B ein Diagnoseproblem hat: Er ignoriert die vorhandene Opportunismusgefahr (Fehldiagnose). Weil er sich als unbewusst-unwissender Akteur über sein Diagnoseproblem nicht im Klaren ist, wird er keine Maßnahmen ergreifen, um sein Diagnoseproblem zu beheben.

In **Fall 3)** weiß Akteur A um seine kulturbezogenen Informationslücken. Zudem weiß er, dass sein Interaktionspartner nicht informiert ist. Damit kann er die Opportunismusgefahr durch einen informierten Akteur ausschließen. Die Kenntnis um die vorliegende IA verbessert hier die

Diagnosefähigkeit von Akteur A im Vergleich zu Szenario 1. Akteur B weiß ebenfalls um die eigenen kulturellen Informationslücken. Er weiß jedoch nicht, ob Akteur A informiert oder ebenfalls unwissend ist. Daher ist er nicht in der Lage, die Opportunismusgefahr zu diagnostizieren.

Tatsächlich unterliegt ein unwissender Akteur der Opportunismusgefahr, wenn er mit einem informierten Akteur interagiert, was in diesem Fall auf keinen der Akteure zutrifft.

Der **Vergleich** der Selbst- mit den Realdiagnosen zeigt, dass Akteur B ein Diagnoseproblem hat: Er kann nicht erkennen, dass er keiner Opportunismusgefahr ausgesetzt ist (Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur kann er Maßnahmen ergreifen, um sein Diagnoseproblem zu beheben.

In **Fall 4)** weiß Akteur A um sein Informationsproblem. Zudem weiß er, dass sein Interaktionspartner unwissend ist. Damit kann er die Opportunismusgefahr ausschließen. Im Vergleich zu Szenario 1 verbessert hier die Kenntnis der vorliegenden IA die Diagnosefähigkeit von Akteur A. Für Akteur B existiert keine Opportunismusgefahr. Dies stellt jedoch keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus seinem mangelnden Problembewusstsein.

Real besteht eine Opportunismusgefahr, wenn ein unwissender Akteur mit einem informierten Akteur interagiert, was in diesem Fall auf keinen der Akteure zutrifft.

Der **Vergleich** der Selbst- mit den Realdiagnosen zeigt, dass keine Diagnoseprobleme auftreten.

In **Fall 5)** gilt das analog, was in den vorangegangenen Szenarien zu Opportunismusgefahren in der zweiseitig-unbewussten IA dargelegt wurde: Es entstehen keine Diagnoseprobleme.⁵⁵⁷

2.3.3 Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen

Ob sich Probleme bei der Diagnose von A&K-Problemen ergeben, wenn lediglich Akteur A den Informiertheitszustand des Interaktionspartners kennt, zeigt die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 17). Sie wird anschließend zeilenweise erläutert.

Tabelle 17: Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen in Szenario 3A

Fall	Informationsverteilung		Selbst-diagnose von A	Selbst-diagnose von B	Real-diagnose
	Akteur A	Akteur B			
1	Informiert*	Bewusst-unwissend	+	+	+
2	Informiert*	Unbewusst-unwissend	+	-	+
3	Bewusst-unwissend*	Bewusst-unwissend	+	+	+
4	Bewusst-unwissend*	Unbewusst-unwissend	-	-	+
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	+	-	+

Symbole: +: vorhanden; -: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

*: kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners

⁵⁵⁷ Vgl. S. 90, 96.

In **Fall 1)** kann Akteur A A&K-Problempotential diagnostizieren, weil er weiß, dass sein Interaktionspartner unwissend ist. Die Kenntnis um die vorliegende IA verbessert in diesem Fall seine Diagnosefähigkeiten im Vergleich zu Szenario 1. Akteur B kann A&K-Probleme bereits aufgrund der eigenen Unwissenheit diagnostizieren und damit unabhängig von der Kenntnis um die vorliegende IA.

Die **Realdiagnose** ergibt A&K-Probleme, weil mindestens einer der Akteure unwissend ist.

Der **Vergleich** zwischen den beiden Selbstdiagnosen und der Realdiagnose zeigt, dass keine Diagnoseprobleme auftreten.

In **Fall 2)** gilt für Akteur A das zum vorangegangenen Fall Dargelegte analog. Für Akteur B existieren aufgrund seines mangelnden Problembewusstseins keine A&K-Probleme.

Die **Realdiagnose** ergibt, dass kulturelle A&K-Probleme existieren, weil mindestens einer der Akteure unwissend ist.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose zeigt, dass Akteur B ein Diagnoseproblem hat: Er ignoriert vorhandene A&K-Probleme (Fehldiagnose). Über sein Diagnoseproblem ist sich der unbewusst-unwissende B nicht im Klaren. Daher wird er keine Maßnahmen ergreifen, um sein Diagnoseproblem zu beheben.

In **Fall 3)** kann Akteur A A&K-Problempotential bereits aufgrund der eigenen Unwissenheit diagnostizieren. Die Kenntnis über den Informiertheitszustand von Akteur B verhilft ihm daher nicht zu einem Erkenntnisgewinn. Akteur B weiß um die eigene Unwissenheit und kann daher ebenfalls A&K-Probleme als gegeben diagnostizieren und zwar unabhängig von der Kenntnis um die vorliegende IA.

Die **Realdiagnose** ergibt A&K-Probleme, weil mindestens einer der Akteure unwissend ist.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose ergibt keine Diagnoseprobleme.

In **Fall 4)** kann Akteur A A&K-Probleme aufgrund der eigenen Unwissenheit diagnostizieren, und zwar unabhängig von der Kenntnis der vorliegenden IA. Die Kenntnis des Informiertheitszustandes des Interaktionspartners erbringt für ihn daher keinen Erkenntnisgewinn. Für Akteur B existieren keine A&K-Probleme, was keine rationale Überlegung darstellt, sondern aus seinem mangelnden Problembewusstsein resultiert.

Die **Realdiagnose** ergibt A&K-Probleme, weil mindestens einer der Akteure unwissend ist.

Der **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose zeigt, dass Akteur B ein Diagnoseproblem hat: Er ignoriert vorhandene A&K-Probleme (Fehldiagnose). Als unbewusst-unwissender Akteur wird er sich gegen dieses Problem nicht absichern.

In **Fall 5**) gilt das analog, was in den vorangegangenen Szenarien zu A&K-Problempotential in der zweiseitig-unbewussten IA dargelegt wurde.⁵⁵⁸ Beide Akteure haben ein Diagnoseproblem: Sie ignorieren vorhandene A&K-Probleme (Fehldiagnose). Über ihr Diagnoseproblem sind sich die Akteure nicht im Klaren. Daher werden sie keine Maßnahmen ergreifen, um die Diagnoseprobleme zu beheben.

2.3.4 Zwischenergebnis für Szenario 3A

Folgende Rückschlüsse lassen sich aus der Analyse von Szenario 3A ziehen: 1. Akteur A stellt sich im Vergleich zu Szenario 1 in den Fällen 1) und 2) besser: Er kann Opportunismuspotential sowie A&K-Problempotential korrekt diagnostizieren. 2. Akteur B ist bei der Diagnose der Opportunismusgefahr als bewusst-unwissender Akteur nicht anders gestellt als in Szenario 1 (Diagnoseunsicherheit). 3. A&K-Probleme sowie Opportunismuspotential können beide Akteure, wenn sie bewusst-unwissend sind, korrekt diagnostizieren und zwar unabhängig von der Kenntnis um die vorliegende IA. 4. Wie in Szenario 1 ergibt sich für die unbewusst-unwissenden Akteure eine Fehldiagnose von A&K-Problemen sowie eine Fehldiagnose der Opportunismusgefahr in den einseitigen Fällen.

2.4 Szenario 3B: Akteur B kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners

In diesem Szenario kennt lediglich Akteur B den Informiertheitszustand des Interaktionspartners. Eine Ausnahme stellen die Fälle dar, in denen B unbewusst-unwissend ist und definitionsgemäß kein kulturelles Problembewusstsein aufweist.

2.4.1 Die Diagnose von Opportunismuspotential

Ob sich Probleme bei der Diagnose von Opportunismuspotential ergeben, zeigt die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 18). Sie wird anschließend zeilenweise erläutert.

⁵⁵⁸ Vgl. S. 92, 97.

Tabelle 18: Die Diagnose von Opportunismuspotehtial in Szenario 3B

Fall	Informationsverteilung		Selbst- diagnose von A	Real- diagnose für A	Selbst- diagnose von B	Real- diagnose für B
	Akteur A	Akteur B				
1	Informiert	Bewusst-unwissend*	?	+	–	–
2	Informiert	Unbewusst-unwissend	?	+	–	–
3	Bewusst-unwissend	Bewusst-unwissend*	–	–	–	–
4	Bewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–

Symbole: +: vorhanden; –: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

*: kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners

In **Fall 1**) kann der informierte Akteur A keine Aussage darüber treffen, ob er über Opportunismuspotehtial verfügt, weil er nicht weiß, ob B unwissend ist. Akteur B weiß, dass er über keine kulturellen Informationen verfügt, die er opportunistisch nutzen könnte. Er kann daher Opportunismuspotehtial für sich ausschließen und zwar unabhängig von der Kenntnis des Informiertheitszustandes von Akteur A.

Ein informierter Akteur kann Opportunismuspotehtial nutzen, wenn er mit einem unwissenden Akteur interagiert. Ersteres trifft in diesem Fall auf Akteur A zu. In der **Realdiagnose** ergibt sich für Akteur A daher Opportunismuspotehtial.

Der **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergibt, dass der informierte Akteur A ein Diagnoseproblem hat: Er kann sein vorhandenes Opportunismuspotehtial nicht diagnostizieren (Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur kann er Maßnahmen zur Behebung seines Diagnoseproblems ergreifen.

In **Fall 2**) ergibt sich für Akteur A das zum vorangegangenen Fall Dargelegte analog: Er kann keine Aussage über sein Opportunismuspotehtial treffen. Für Akteur B existiert kein Opportunismuspotehtial. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus seinem mangelnden Problembewusstsein.

Real ergibt sich Opportunismuspotehtial für einen informierten Akteur, wenn dieser mit einem unwissenden Akteur interagiert. Dies trifft in diesem Fall auf Akteur A zu.

Der **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen zeigt, dass auf Seiten des informierten Akteurs A ein Diagnoseproblem auftritt: Er kann sein vorhandenes Opportunismuspotehtial nicht diagnostizieren (Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur kann er Maßnahmen zur Behebung seines Diagnoseproblems ergreifen.

In **Fall 3**) wissen beide Akteure – und zwar unabhängig von der Kenntnis um die vorliegende IA –, dass sie nicht über kulturelle Informationen verfügen, die sie opportunistisch nutzen könnten. Daher

können beide Akteure kulturelles Opportunismuspotential ausschließen. Die Kenntnis der vorliegenden IA erbringt für Akteur B hier keinen Erkenntnisgewinn.

Die **Selbstdiagnose** der Akteure deckt sich mit der **Realdiagnose**. Es treten daher keine Diagnoseprobleme auf.

Akteur A weiß in **Fall 4**, dass er keine kulturellen Informationen besitzt, die er opportunistisch nutzen könnte. Er kann Opportunismuspotential daher ausschließen. Für Akteur B existieren keine kulturellen Opportunismuspotentiale. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus seinem mangelnden Problembewusstsein.

Real hat ein unwissender Akteur keinen Informationsvorteil, den er opportunistisch nutzen könnte. Daher ergibt sich für keinen der Akteure Opportunismuspotential.

Aus dem **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergeben sich keine Diagnoseprobleme.

In **Fall 5** gilt das analog, was in den vorangegangenen Szenarien zu Opportunismuspotential in der zweiseitig-unbewussten IA dargelegt wurde: Es treten keine Diagnoseprobleme auf.⁵⁵⁹

2.4.2 Die Diagnose von Opportunismusgefahr

Ob sich Probleme bei der Diagnose von Opportunismusgefahr ergeben, wenn lediglich Akteur B die Art der Informiertheit seines Interaktionspartners kennt, zeigt die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 19). Sie wird anschließend zeilenweise erläutert.

Tabelle 19: Die Diagnose von Opportunismusgefahr in Szenario 3B

Fall	Informationsverteilung		Selbst-diagnose von A	Real-diagnose für A	Selbst-diagnose von B	Real-diagnose für B
	Akteur A	Akteur B				
1	Informiert	Bewusst-unwissend*	–	–	+	+
2	Informiert	Unbewusst-unwissend	–	–	–	+
3	Bewusst-unwissend	Bewusst-unwissend*	?	–	–	–
4	Bewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	–	–
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	?	–	–	–

Symbole: +: vorhanden; –: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

*: kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners

Akteur A weiß in **Fall 1**, dass er keine kulturbezogenen Informationslücken aufweist. Daher kann er die kulturelle Opportunismusgefahr für sich ausschließen. Akteur B weiß, dass er kulturbezogene

⁵⁵⁹ Vgl. S. 88, 94, 99.

Informationslücken aufweist, die opportunistisch genutzt werden können. Da er auch weiß, dass Akteur A informiert ist, kann er Opportunismusgefahr für sich diagnostizieren.

Real ist ein unwissender Akteur einer kulturellen Opportunismusgefahr ausgesetzt, wenn er mit einem kulturell informierten Akteur interagiert. Ersteres trifft in diesem Fall auf Akteur B zu.

Der **Vergleich** zwischen den Selbstdiagnosen und den Realdiagnosen zeigt, dass keine Diagnoseprobleme auftreten.

In **Fall 2)** gilt für Akteur A das zum vorangegangenen Fall Dargelegte analog: Er kann Opportunismusgefahr für sich ausschließen. Für Akteur B existiert keine kulturelle Opportunismusgefahr. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus dem mangelnden Problembewusstsein des Akteurs.

Real ist ein unwissender Akteur einer kulturellen Opportunismusgefahr ausgesetzt, wenn er mit einem informierten Akteur interagiert. Wie im vorangegangenen Fall trifft dies auf Akteur B zu.

Aus dem **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergibt sich ein Diagnoseproblem für Akteur B: Er ignoriert die Opportunismusgefahr, der er durch den informierten Interaktionspartner ausgesetzt ist (Fehldiagnose). Über sein Diagnoseproblem ist er sich als unbewusst-unwissender Akteur nicht im Klaren. Daher wird er keine Maßnahmen ergreifen, um sein Diagnoseproblem zu beheben.

Akteur A weiß in **Fall 3)** um die eigenen Informationslücken. Da er jedoch nicht weiß, ob sein Interaktionspartner informiert ist und die Lücken opportunistisch nutzen könnte, ist er nicht in der Lage zu diagnostizieren, ob er der Opportunismusgefahr ausgesetzt ist oder nicht. Akteur B weiß um die eigenen kulturellen Informationslücken. Er kann jedoch die Opportunismusgefahr für sich ausschließen, weil er die vorliegende IA kennt.

Real setzt sich ein unwissender Akteur der Opportunismusgefahr aus, wenn er mit einem informierten Akteur interagiert. Dies trifft in diesem Fall auf keinen der beiden Akteure zu – Opportunismusgefahr besteht also für keinen der beiden Akteure.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergibt ein Diagnoseproblem für Akteur A: Er kann nicht erkennen, dass er keiner Opportunismusgefahr ausgesetzt ist (Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur kann er Maßnahmen ergreifen, um sein Diagnoseproblem zu beheben.

In **Fall 4)** weiß Akteur A um die eigene Unwissenheit. Er weiß nicht, ob sein Interaktionspartner informiert oder ebenfalls unwissend ist. Daher kann er keine Aussage zur Opportunismusgefahr treffen. Für Akteur B existiert keine Opportunismusgefahr. Dies stellt keine rationale Einschätzung dar, sondern resultiert aus dem mangelnden Problembewusstsein des Akteurs.

Real setzt sich ein unwissender Akteur der Opportunismusgefahr aus, wenn er mit einem informierten Akteur interagiert. Dies trifft in diesem Fall auf keinen der beiden Akteure zu – eine Opportunismusgefahr besteht also für keinen der beiden Akteure.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit den Realdiagnosen ergibt ein Diagnoseproblem für Akteur A: Er kann nicht erkennen, dass er keiner Opportunismusgefahr ausgesetzt ist (Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur kann er Maßnahmen ergreifen, um sein Diagnoseproblem zu beheben.

In **Fall 5)** gilt das analog, was in den vorangegangenen Szenarien zur Opportunismusgefahr in der zweiseitig-unbewussten IA dargelegt wurde: Es ergeben sich keine Diagnoseprobleme.⁵⁶⁰

2.4.3 Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen

Ob sich Probleme bei der Diagnose von A&K-Problemen ergeben, wenn lediglich Akteur B den Informiertheitszustand des Interaktionspartners kennt, zeigt die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 20). Sie wird anschließend zeilenweise erläutert.

Tabelle 20: Die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblemen in Szenario 3B

Fall	Informationsverteilung		Selbstdiagnose von A	Selbstdiagnose von B	Realdiagnose
	Akteur A	Akteur B			
1	Informiert	Bewusst-unwissend*	?	+	+
2	Informiert	Unbewusst-unwissend	?	–	+
3	Bewusst-unwissend	Bewusst-unwissend*	+	+	+
4	Bewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	–	–	+
5	Unbewusst-unwissend	Unbewusst-unwissend	+	–	+

Symbole: +: vorhanden; –: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar
*: kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners

In **Fall 1)** weiß Akteur A, dass er selbst keine Informationslücken hat. A&K-Probleme könnten sich daher nur ergeben, wenn der Interaktionspartner unwissend wäre. Da Akteur A den Informiertheitszustand des Partners nicht kennt, kann er keine Aussage zum Vorhandensein von A&K-Problemen treffen. Akteur B dagegen kann bereits aufgrund der eigenen Unwissenheit A&K-Probleme diagnostizieren. Das Wissen um den Informiertheitszustand des Interaktionspartners hat in diesem Fall keinen Einfluss auf seine Diagnosefähigkeit.

Real ergeben sich A&K-Probleme, wenn mindestens einer der Akteure unwissend ist. Dies trifft in diesem Fall zu.

Der **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose zeigt, dass der besser informierte Akteur A ein Diagnoseproblem hat: Er kann die vorhandenen A&K-Probleme nicht diagnostizieren

⁵⁶⁰ Vgl. S. 90, 96, 101.

(Diagnoseunsicherheit). Als rationaler Akteur kann er Maßnahmen ergreifen, um sein Diagnoseproblem zu beheben.

In **Fall 2)** gilt für Akteur A das zum vorangegangenen Fall Dargelegte analog: Er kann keine Aussage zum Vorhandensein von A&K-Problemen treffen. Für Akteur B existieren keine A&K-Probleme. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus dem mangelnden Problembewusstsein des Akteurs.

Tatsächlich ergeben sich A&K-Probleme, wenn mindestens einer der Akteure unwissend ist. Dies trifft in diesem Fall zu.

Der **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose zeigt, dass Akteur A wie im vorangegangenen Fall der Diagnoseunsicherheit ausgesetzt ist. Als rationaler Akteur kann er Maßnahmen ergreifen, um sein Diagnoseproblem zu beheben. Akteur B ignoriert das vorhandene A&K-Problempotential. Über sein Diagnoseproblem ist er sich nicht im Klaren und wird daher keine Maßnahmen zu dessen Behebung ergreifen.

In **Fall 3)** wissen beide Akteure um ihre eigene Unwissenheit und können daher A&K-Probleme diagnostizieren. Im Vergleich zu Szenario 2 und 3A verändert das Wissen um die Unwissenheit des Interaktionspartners in diesem Fall nicht die Diagnosefähigkeit von Akteur B.

Tatsächlich ergeben sich A&K-Probleme, wenn mindestens einer der Akteure unwissend ist. Dies trifft in diesem Fall zu.

Der **Vergleich** der beiden Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose zeigt, dass in diesem Fall keine Diagnoseprobleme auftreten.

In **Fall 4)** weiß Akteur A um die eigenen kulturbezogenen Informationslücken und kann daher A&K-Problempotential diagnostizieren. Für Akteur B existieren keine A&K-Probleme. Dies stellt keine rationale Überlegung dar, sondern resultiert aus seinem mangelnden Problembewusstsein.

Tatsächlich ergibt sich A&K-Problempotential, wenn mindestens einer der Akteure unwissend ist. Dies trifft in diesem Fall zu.

Der **Vergleich** der Selbstdiagnosen mit der Realdiagnose zeigt, dass Akteur B ein Diagnoseproblem hat: Wie im vorangegangenen Fall ignoriert er die vorhandenen A&K-Probleme (Fehldiagnose). Da er sich über sein Diagnoseproblem nicht im Klaren ist, wird er keine Maßnahmen zu dessen Behebung ergreifen.

In **Fall 5)** gilt das analog, was in den vorangegangenen Szenarien zu A&K-Problempotential in der zweiseitig-unbewussten IA dargelegt wurde. Beide Akteure haben ein Diagnoseproblem: Sie ignorieren die vorhandenen A&K-Probleme (Fehldiagnose). Über dieses Diagnoseproblem sind

sich die unbewusst-unwissenden Akteure nicht im Klaren, daher werden sie auch keine Maßnahmen zur Behebung ihrer jeweiligen Probleme ergreifen.⁵⁶¹

2.4.4 Zwischenergebnis für Szenario 3B

Folgende Rückschlüsse lassen sich aus der Analyse von Szenario 3B ziehen: 1. Akteur A stellt sich im Vergleich zu Szenario 2 bei der Diagnose von Opportunismuspotential sowie A&K-Problemen in den einseitigen Fällen schlechter, weil er (wie in Szenario 1) den Informiertheitszustand des Interaktionspartners nicht kennt. 2. Akteur B stellt sich – mit Ausnahme der Fälle in denen er unbewusst-unwissend ist – bei der Diagnose von Opportunismusgefahr besser als in Szenario 1, weil er (wie in Szenario 2) den Informiertheitszustand des Interaktionspartners kennt. 3. A&K-Probleme können die bewusst-unwissenden Akteure unabhängig von der Kenntnis um die vorliegende IA korrekt diagnostizieren. 4. Wie in Szenario 1 und 2 ergibt sich für die unbewusst-unwissenden Akteure eine Fehldiagnose von A&K-Problemen sowie in den einseitigen Fällen eine Fehldiagnose der Opportunismusgefahr.

2.5 Erkenntnisse aus den Szenarien 1, 2 und 3

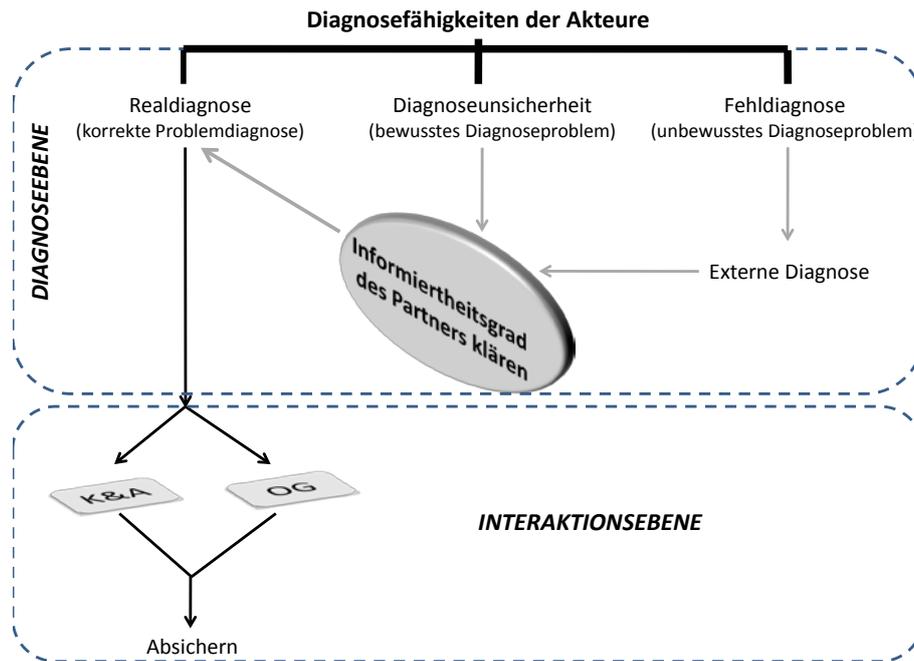
2.5.1 Die Unterscheidung von Diagnose- und Interaktionsproblemen

Die Ausführungen in den vorangegangenen Abschnitten haben gezeigt, dass die Fähigkeit, Interaktionsprobleme zweiter Ordnung zu antizipieren, von den Diagnosefähigkeiten der Akteure abhängt.

Haben Akteure keine Kenntnis über die vorliegende IA, bestehen die in den Szenarien 1 bis 3 dargestellten Diagnoseprobleme: Sie sind a) nicht in der Lage, ein Problem einzuschätzen (Diagnoseunsicherheit) und dies ist ihnen bewusst oder b) sie ignorieren vorhandene Probleme systematisch (Fehleinschätzung) und dies ist ihnen nicht bewusst. Im ersteren Fall können rationale Akteure ihr Diagnoseproblem beheben, indem sie den Informiertheitszustand des Interaktionspartners klären. Im zweiten Fall sind die Akteure dazu auf Hilfe von außen (ggf. durch Interaktionspartner oder außenstehende Dritte) angewiesen. Abbildung 12 illustriert diese Typologie von Diagnoseproblemen.

⁵⁶¹ Vgl. S. 92, 97, 103.

Abbildung 12: Die Unterscheidung von Diagnose- und Interaktionsproblemen



Quelle: Eigene Darstellung

Eine korrekte Diagnose ermöglicht das Aufzeigen von Interaktionsproblemen, nicht jedoch automatisch auch die Lösung dieser Probleme. Damit ist die Kenntnis der vorliegenden IA eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für die Lösung von informationsbedingten Interaktionsproblemen zweiter Ordnung.

Eine Ausnahme stellt die Problemdiagnose durch bewusst-unwissende Akteure dar: Diese können nämlich bereits aufgrund des Wissens um den *eigenen* Informiertheitszustand Opportunismuspotential sowie A&K-Problempotential korrekt diagnostizieren. Ihre Diagnosefähigkeit ist also unabhängig von der Kenntnis der vorliegenden IA und damit unabhängig von den in den Szenarien variierten Bedingungen.⁵⁶²

Basierend auf den systematischen Analysen der Diagnosefähigkeiten in den Abschnitten 1 und 2 können nun folgende verallgemeinernde Aussagen getroffen werden:

- A&K-Probleme treten auf, wenn mindestens einer der Akteure unwissend ist.
- Opportunismusprobleme treten in Fällen der einseitigen IA auf, wobei für den informierten Akteur Opportunismuspotential und den unwissenden Akteur Opportunismusgefahr besteht. In allen zweiseitigen IA können Opportunismusprobleme ausgeschlossen werden.

Außerdem können folgende Plausibilitätsüberlegungen angestellt werden:

⁵⁶² Vgl. dazu auch S. 85.

- In den zweiseitigen IA-Fällen intensiviert sich vermutlich das A&K-Problempotential im Vergleich zu den einseitigen Fällen (es sind mehr unwissende Akteure beteiligt).
- Das A&K-Problempotential intensiviert sich vermutlich in den Fällen, in denen unbewusst-unwissende Akteure beteiligt sind (weil diese sich nicht absichern werden) im Vergleich zu den IA-Fällen, in denen bewusst-unwissende Akteure beteiligt sind (die sich absichern können).
- In den Fällen einseitig-unbewusster Unwissenheit ist das Opportunismuspotential für den informierten Akteur leichter zu nutzen, als in der einseitig-bewussten IA, in welcher sich der bewusst-unwissende Akteur absichern könnte.
- In den Fällen einseitig-unbewusster Unwissenheit intensiviert sich daher umgekehrt die Opportunismusgefahr für den unbewusst-unwissenden Akteur (der sich nicht absichern wird) im Vergleich zu einer einseitig-bewussten IA.

Diese Überlegungen können dann zur Eingrenzung der Interaktionsprobleme verwendet werden, wenn beispielsweise die Art der Unwissenheit des Partners nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten zu klären ist.

2.5.2 Überlegungen zu Absicherungskosten

Die Absicherung gegen mögliche Interaktionsprobleme durch die Akteure wirkt sich direkt und indirekt auf die Interaktionskosten aus. Direkt, weil die Maßnahmen nicht kostenlos sind und indirekt, weil die Maßnahmen dazu beitragen, weitere kostenträchtige Interaktionsprobleme zu vermeiden oder zu reduzieren. Zu den Interaktionskosten gehören daher neben den direkten Absicherungskosten auch die Kosten für die Behebung von Diagnoseproblemen oder ggf. die Kosten der Unterlassung von Absicherungsmaßnahmen.

Voraussetzung dafür, dass Akteure sich tatsächlich gegen mögliche Folgekosten von Diagnose- bzw. Interaktionsproblemen absichern, ist, dass sie sich mit der Systematik der Informationsmatrix vertraut machen, d.h. dass sie sich bewusste Gedanken um die Verteilung von kulturbezogenen Informationen machen. Für unbewusst-unwissende Akteure ist dies allerdings – zumindest zu Beginn einer Interaktion – definitionsgemäß nicht möglich.

Die folgende Tabelle 21 illustriert das Absicherungshandeln der Akteure in Szenario 1 (Informiertheitszustand des anderen Akteurs ist unbekannt) am Beispiel von A&K-Problemen. Vorausgesetzt wird, dass ein Akteur rational handeln und sich absichern wird, wenn er einschätzen kann, dass die Auftrittswahrscheinlichkeit eines Interaktionsproblems größer 0 ist.

Tabelle 21: Absicherungshandeln der Akteure in Szenario 1

Akteur B / Akteur A	<i>Informiert</i>	<i>Bewusst-unwissend</i>	<i>Unbewusst-unwissend</i>
<i>Informiert</i>	Nicht betrachtet	Fall 1: A: Absichern B: Absichern	Fall 2: A: Absichern B: keine Absicherung
<i>Bewusst-unwissend</i>	Redundant	Fall 3: A: Absichern B: Absichern	Fall 4: A: Absichern B: keine Absicherung
<i>Unbewusst-unwissend</i>	Redundant	Redundant	Fall 5: A: keine Absicherung B: keine Absicherung

Aus Tabelle 21 geht hervor, dass sich in allen Fällen mindestens einer der Akteure absichern könnte (ggf. auch beide).⁵⁶³ Eine Ausnahme dazu ist Fall 5 (zweiseitig-unbewusste IA), in dem sich keiner der Akteure absichern wird. Hier treten vermutlich die o. g. Folgekosten einer unterlassenen Absicherung auf.⁵⁶⁴

3 Die Berücksichtigung der Interaktionsumwelt

Angenommen wird, dass die Akteure einige der in Abschnitt 2 geschilderten Diagnoseprobleme vermeiden können, wenn sie auch das Interaktionsumfeld in ihren Überlegungen zur vorliegenden IA berücksichtigen. Unter der Interaktionsumwelt wird hier vereinfachend diejenige Kulturgemeinschaft verstanden, innerhalb derer eine Interaktion stattfindet.

So hätten der deutsche Reiseveranstalter in Beispiel 12 (Anbahnung von Geschäftsbeziehungen)⁵⁶⁵, der deutsche Manager in Beispiel 11 (das Frühstück)⁵⁶⁶ und der deutsche Projektleiter in Beispiel 3 (das Training)⁵⁶⁷ aus der Tatsache, dass sie in China, Thailand oder Indien mit dort sozialisierten Interaktionspartnern agieren, Rückschlüsse auf die Verteilung der Informiertheitszustände ziehen können.

⁵⁶³ Vgl. dazu auch Teil V, Abschnitt 4.1.

⁵⁶⁴ Analoge Überlegungen könnten für alle der drei Problemformen in den jeweiligen Szenarien 1, 2, 3A und 3B angestellt werden.

⁵⁶⁵ Vgl. S. 79.

⁵⁶⁶ Vgl. S. 76.

⁵⁶⁷ Vgl. S. 55.

Zwei Bedingungen werden nun modelliert:

- Die Akteure agieren in einem Interaktionsumfeld A, in dem Akteur A sozialisiert wurde (Szenario 4a).⁵⁶⁸
- Die Akteure agieren in einem dritten Interaktionsumfeld C, in dem keiner der beiden Akteure sozialisiert wurde (Szenario 4b).

Im Folgenden wird aufgezeigt, ob sich die Diagnosefähigkeit der Akteure unter den o. g. Bedingungen verändert.

3.1 Szenario 4a: Die Akteure interagieren in Interaktionsumfeld A

In Szenario 4a agieren die Akteure innerhalb eines Interaktionsumfeldes A, in dem Akteur A sozialisiert wurde. Unter Voraussetzung der Annahmen 1 bis 3 aus Abschnitt 1 wird angenommen, dass Akteur A dann informiert und Akteur B entweder bewusst-unwissend oder unbewusst-unwissend ist. Diese Szenarien könnten auf Beispiel 3 (das Training)⁵⁶⁹ oder Beispiel 12 (Anbahnung von Geschäftsbeziehungen)⁵⁷⁰ zutreffen.⁵⁷¹

Von Akteur A wird angenommen, dass er weiß, dass sein Interaktionspartner in einer unbekanntem Interaktionsumwelt agiert. Er kann dann aufgrund der eigenen Informiertheit das Vorliegen einer einseitigen IA annehmen. Dazu lassen sich zwei weitere Bedingungen modellieren:

- Akteur A kennt die Art der Unwissenheit von Akteur B (vgl. Tabelle 22, Fall 1 und Fall 2).
- Akteur A kennt die Art der Unwissenheit von Akteur B nicht (vgl. Tabelle 22, Fall 3 und Fall 4).

Ist Akteur B unbewusst-unwissend, wird er annahmegemäß keine Überlegungen zur vorliegenden IA anstellen. Dies könnte auf den deutschen Interaktionspartner aus Beispiel 3 (das Training) zutreffen.⁵⁷² Die unbewusste Unwissenheit des Akteurs führt wie schon in den Szenarien 1 bis 3 zu einer Fehldiagnose der Opportunismusgefahr und der Fehldiagnose von A&K-Problemen, gegen die sich der Akteur nicht absichern wird.

Ist Akteur B bewusst-unwissend, wird angenommen, dass er Akteur A als informiert einstufen kann, weil er weiß, dass dieser im Interaktionsumfeld sozialisiert wurde. Er kann dann alle zweiseitigen Formen von IA ausschließen, ebenso wie die asymmetrische Bewusstheit.

⁵⁶⁸ Auf eine Darstellung dieses Szenarios mit spiegelverkehrten Informiertheitszuständen wird verzichtet, da dies keinen Erkenntnisgewinn erbringt.

⁵⁶⁹ Vgl. S. 55.

⁵⁷⁰ Vgl. 79.

⁵⁷¹ Vgl. S. 62, 79.

⁵⁷² Vgl. S. 55.

Tabelle 22 enthält die Selbstdiagnosen der Akteure für alle drei Formen von Interaktionsproblemen. Auf die schrittweise Erläuterung der Realdiagnose sowie des Vergleichs zwischen Real- und Selbstdiagnose wird in der anschließenden Analyse verzichtet, da diese Vorgehensweise bereits in den Szenarien 1 bis 3 ausführlich dargestellt wurde.

3.1.1 Diagnosefähigkeiten der Akteure

Ob sich Diagnoseprobleme in Szenario 4a ergeben, zeigt die folgende Tabelle (vgl. Tabelle 22). Sie wird anschließend erläutert.

Tabelle 22: Die Selbstdiagnosen in Szenario 4a

Fall	Informationsverteilung		OP Selbst- diagnose von A	OP Selbst- diagnose von B	OG Selbst- diagnose von A	OG Selbst- diagnose von B	A&K-P. Selbst- diagnose von A	A&K-P. Selbst- diagnose von B
	Akteur A	Akteur B						
1	Informiert*	Bewusst- unwissend*	+	-	-	+	+	+
2	Informiert*	Unbewusst- unwissend	+	-	-	-	+	-
3	Informiert	Bewusst- unwissend*	+	-	-	+	+	+
4	Informiert	Unbewusst- unwissend	+	-	-	-	+	-

Symbole: +: vorhanden; -: nicht vorhanden; ?: nicht einschätzbar

*: Akteur kennt den Informiertheitszustand des Interaktionspartners

Für alle **Fälle 1) bis 4)** gilt, dass der informierte Akteur A **Opportunismuspotential** diagnostizieren kann, weil er weiß, dass er selbst informiert und sein Interaktionspartner unwissend ist.

Akteur B kann in den Fällen Opportunismuspotential ausschließen, in denen er bewusst-unwissend ist (**Fall 1 und Fall 3** in der obigen Tabelle).

Ist B dagegen unbewusst-unwissend, so trifft die bereits an früheren Stellen erläuterte Problemignoranz zu. Dies ist in den o. g. Fällen unproblematisch, weil B tatsächlich über keinen Informationsvorteil verfügt, den er opportunistisch nutzen könnte.

Für alle **Fälle 1) bis 4)** gilt, dass der informierte Akteur A – unabhängig von der Kenntnis um die vorliegende IA – die **Opportunismusgefahr** ausschließen kann, weil er weiß, dass er selbst informiert ist.

Akteur B kann in den **Fällen 1) und 3)** die Opportunismusgefahr diagnostizieren und Absicherungsmaßnahmen ergreifen. Denn er weiß, dass er als unwissender Akteur mit einem informierten Akteur interagiert.

In den **Fällen 2) und 4)** diagnostiziert B als unbewusst-unwissender Akteur keine Opportunismusgefahr, die aber real vorhanden ist. Hier besteht auf Seiten von Akteur B ein Diagnoseproblem (Fehldiagnose). Da er sich über sein Diagnoseproblem nicht im Klaren ist, wird er keine Maßnahmen ergreifen, um dieses zu lösen.

Für alle **Fälle 1) bis 4)** gilt, dass der informierte Akteur **A&K-Probleme** diagnostizieren und Absicherungsmaßnahmen ergreifen kann. In Fall 2) ist ihm außerdem klar, dass sein Interaktionspartner keine Absicherungsmaßnahmen ergreifen wird.

Akteur B kann A&K-Probleme in den **Fällen 1) und 3)** korrekt diagnostizieren.

Ist B dagegen unbewusst-unwissend wie in **Fall 2) und Fall 4)**, existieren für ihn aufgrund seines mangelnden Problembewusstseins keine A&K-Probleme (Fehldiagnose). Weil er sich über sein Diagnoseproblem nicht im Klaren ist, wird er keine Absicherungsmaßnahmen ergreifen.

3.1.2 Zwischenergebnis zu Szenario 4a

Durch systematische Überlegungen zum Interaktionsumfeld in Verbindung mit der individuellen Sozialisation können Akteure bestimmte Fälle von IA ausschließen. Damit ergibt sich eine verbesserte Diagnosefähigkeit von Interaktionsproblemen: Es treten keine Diagnoseunsicherheiten auf und Fehldiagnosen lediglich bei den unbewusst-unwissenden Akteuren. Letztere können vermieden werden, wenn sich Akteure ex-ante⁵⁷³ mit der Systematik der Informationsmatrix vertraut machen.

Macht sich Akteur B beispielsweise klar, dass er in einem unbekanntem Interaktionsumfeld mit einem informierten Interaktionspartner agiert, so macht diese Erkenntnis ihn bereits zu einem bewusst-unwissenden Akteur. Dann könnte er sowohl die Fälle zweiseitiger, als auch die Fälle einseitig-unbewusster IA einschließlich der damit verbundenen Diagnoseprobleme ausschließen.

3.2 Szenario 4b: Die Akteure agieren in Interaktionsumfeld C

In Szenario 4b agieren die Akteure innerhalb eines dritten Interaktionsumfeldes C, in dem keiner der beiden Akteure sozialisiert wurde. Unter Voraussetzung der Annahmen aus Teil III, Kapitel 1 (monokulturelle Sozialisation, Inselkulturen, einfache Interaktion)⁵⁷⁴ kann angenommen werden, dass beide Akteure unwissend sind.

Sind die Akteure unbewusst-unwissend, werden sie annahmegemäß keine Überlegungen zur vorliegenden IA anstellen. Daraus ergeben sich die gleichen Konsequenzen, wie in den vorangegan-

⁵⁷³ Ex-ante bezieht sich hier auf einen Zeitpunkt *vor* einer multikulturellen Interaktion.

⁵⁷⁴ Vgl. S. 59.

genen Szenarien (Fehldiagnose von A&K-Problemen; die Akteure ergreifen keine Absicherungsmaßnahmen).⁵⁷⁵

Sind die Akteure dagegen bewusst-unwissend, können sie systematische Überlegungen sowohl zum eigenen, als auch zum Informiertheitszustand des Interaktionspartners anstellen. Angenommen wird, dass jeder der Akteure weiß, dass der Interaktionspartner nicht innerhalb der Interaktionsumwelt sozialisiert wurde und unwissend ist. Die Akteure können dann alle einseitigen Formen von IA sowie die zweiseitig-unbewusste IA ausschließen und stattdessen eine zweiseitig-bewusste IA oder eine asymmetrische Bewusstheit annehmen. Dazu lassen sich drei Bedingungen modellieren:

- Beide Akteure kennen die Art der Unwissenheit des Interaktionspartners nicht (Szenario 4b-1).
- Akteur A kennt die Art der Unwissenheit des Interaktionspartners (Szenario 4b-2).⁵⁷⁶
- Beide Akteure kennen die Art der Unwissenheit des Interaktionspartners (Szenario 4b-3).

Im Folgenden werden die Diagnosefähigkeiten der Akteure unter den genannten Bedingungen analysiert.

3.2.1 Diagnosefähigkeiten der Akteure

Die Diagnosefähigkeit von Akteur A in Szenario 4b-1 lässt sich aus dem Vergleich der Selbst- mit der Realdiagnose (siehe Tabelle 23) entnehmen.

Tabelle 23: Die Selbst- und Realdiagnose für Akteur A in Szenario 4b-1

Fall	Informationsverteilung		OP Selbst- diagnose von A	Real- diagnose für A	OG Selbst- diagnose von A	Real- diagnose für A	A&K-P. Selbst- diagnose von A	Real- diagnose für A
	Akteur A	Akteur B						
1	Bewusst- unwissend	Bewusst- unwissend	–	–	–	–	+	+
2	Bewusst- unwissend	Unbewusst- unwissend	–	–	–	–	+	+

Symbole: + : vorhanden; –: nicht vorhanden

Akteur A kann die Informationsverteilungen auf zwei Fälle (zweiseitig-bewusste IA und asymmetrische Bewusstheit) begrenzen.⁵⁷⁷ In beiden Fällen ist er in der Lage, die Interaktionsprobleme korrekt zu diagnostizieren (vgl. Tabelle 23). Dies stellt ihn besser als in den vorangegangenen Szenarien.

⁵⁷⁵ Vgl. S. 92, 92.

⁵⁷⁶ Um Redundanzen zu vermeiden, wird auf die Modellierung der Annahme, dass Akteur B die vorliegende IA kennt, verzichtet.

⁵⁷⁷ Vgl. Tabelle 8, S. 84.

Für Akteur B gilt das für Akteur A Dargelegte analog. Daher wird auf die Tabellendarstellung verzichtet: Auch er kann die IA auf zwei Fälle begrenzen (zweiseitig-bewusste IA und asymmetrische Bewusstheit), für die er alle Interaktionsprobleme korrekt diagnostizieren kann.⁵⁷⁸

In Szenario 4b-2 verändern sich die Diagnosefähigkeiten der Akteure nicht durch die Kenntnis des Informiertheitszustandes des Interaktionspartners: Wie in Szenario 4b-1 können die Akteure alle Interaktionsprobleme korrekt diagnostizieren. Im Unterschied dazu kann aber derjenige Akteur, der den Informiertheitszustand des Interaktionspartners kennt, einen weiteren der beiden Fälle ausschließen. Dadurch stellt er sich besser als in allen vorangegangenen Szenarien. Für den anderen Akteur gilt das zu Szenario 4b-1 Dargelegte analog: Er kann zwei IA-Fälle annehmen (asymmetrische Bewusstheit und zweiseitig-bewusste IA), für die er Interaktionsprobleme korrekt diagnostizieren kann.

In Szenario 4b-3 kennen beide Akteure den Informiertheitszustand des Partners und damit die tatsächlich vorliegende IA. Daher können sie von einem einzigen Fall ausgehen (zweiseitig-bewusste IA *oder* asymmetrische Bewusstheit). Sie sind dann, wie in Szenario 4b-1 und 4b-2, in der Lage, alle Interaktionsprobleme korrekt zu diagnostizieren.

3.2.2 Zwischenergebnis zu Szenario 4b

Die unbewusst-unwissenden Akteure ignorieren wie in allen vorangegangenen Szenarien A&K-Probleme (Fehldiagnose).⁵⁷⁹

Für die bewusst-unwissenden Akteure gilt, dass sie alle Interaktionsprobleme korrekt diagnostizieren. Durch die Berücksichtigung der Interaktionsumwelt sind sie in der Lage, die für ihre Interaktion in Frage kommenden IA-Fälle auf lediglich zwei bzw. einen einzigen Fall einzugrenzen. Dadurch stellen sich die Akteure besser als in allen vorangegangenen Szenarien.

3.3 Die zusätzliche Berücksichtigung der Diagnosefähigkeit des Interaktionspartners

Theoretisch wären Akteure häufig in der Lage, Aussagen zur Sozialisation ihrer Interaktionspartner zu machen. So kann in den aufgeführten Praxisbeispielen davon ausgegangen werden, dass die Akteure um die unterschiedliche Sozialisation ihrer Interaktionspartner wissen. In der Praxis nutzen Akteure diese Erkenntnis aber nicht immer dazu, um *bewusste Annahmen* zum Informiertheitszustand ihrer Partner und damit zur vorliegenden IA sowie den resultierenden Interaktionsproble-

⁵⁷⁸ Seine Selbst- und die Realdiagnose können aus Tabelle 23 abgelesen werden, indem man die Benennung der Akteurspalten vertauscht.

⁵⁷⁹ Vgl. S. 92, 92.

men zu treffen. So wusste der deutsche Ingenieur in Beispiel 4 (ein deutsch-französisches Kommunikationsproblem), dass seine Kollegin Französin ist, verband damit jedoch nicht die Orientierung an einem anderen kulturellen Referenzsystem.⁵⁸⁰

Jetzt wird angenommen, dass Akteure sowohl Überlegungen zur Interaktionsumwelt, als auch zur individuellen Sozialisation anstellen. Zusätzlich nehmen sie an, dass ihre Interaktionspartner (ebenso wie sie selbst) rationale Überlegungen zur Klassifizierung der vorliegenden IA anstellen. Unter der Bedingung, dass dies wechselseitig der Fall ist, können dann in einem ersten Schritt alle Fälle von unbewusster Unwissenheit ausgeschlossen werden. Außerdem können zwei weitere Annahmen modelliert werden: Die Akteure interagieren

- in der Interaktionsumwelt, in der einer der Akteure sozialisiert wurde (Szenario 5a).
- in einer dritten Interaktionsumwelt, in der keiner der beiden Akteure sozialisiert wurde (Szenario 5b).

In **Szenario 5a** ergibt sich aus Sicht beider Akteure korrekterweise eine einseitig-bewusste IA – vorausgesetzt die Akteure wenden die vorangegangenen Überlegungen zur Informationsmatrix an. In **Szenario 5b** ergibt sich – ebenfalls unter der Bedingung, dass Akteure die Informationsmatrix rational anwenden – eine zweiseitig-bewusste IA.

Im Ergebnis können die Akteure die Verteilung von Informiertheit auf einen einzigen Fall von IA eingrenzen und alle Interaktionsprobleme korrekt diagnostizieren. Damit stellen sich beide Akteure besser als in allen vorangegangenen Szenarien bzw. nicht schlechter als in Szenario 4b.

4 Ergänzende Aspekte und kritische Anmerkungen

4.1 Differenzierte Informiertheitszustände

Bisher wurde lediglich zwischen den Zuständen der vollständigen Informiertheit und zwei verschiedenen Arten von Unwissenheit unterschieden. In der Realität jedoch existieren Zwischenformen.

So sind die innerhalb einer Kulturgemeinschaft sozialisierten Akteure nicht per se vollständig informiert. Dies betrifft neben dem Ausmaß an Informiertheit auch inhaltliche Aspekte kultureller Institutionen. Da jedes Individuum nicht nur Angehöriger einer ethnischen oder religiösen Kulturgemeinschaft ist, sondern zugleich Teil einer bestimmten Alters- oder Geschlechtergruppe, einer sozialen Schicht, einer Berufsgruppe, eines bestimmten Lifestyle etc. sein kann, ist anzunehmen, dass sie lediglich über die von ihnen praktizierten Institutionen informiert sind. Sie

⁵⁸⁰ Vgl. S. 62.

werden also *nicht* das Gesamtrepertoire der kulturellen Institutionen ihrer Kulturgemeinschaft kennen. In diesem Sinn können Akteure auch als **eingeschränkt informiert** klassifiziert werden.

Umgekehrt sind fremdkulturelle Akteure nicht immer völlig unwissend. Denn in der Realität erleben Individuen im Laufe ihres Lebens vielfältige multikulturelle Interaktionen. Aufgrund dieser Erfahrungen verändert sich der Informiertheitszustand eines Akteurs permanent, so dass Akteure auch über Informationen zu anderen kulturellen Referenzsystemen verfügen. Ein Individuum, das bereits Erfahrungen in multikulturellen Interaktionen sammeln konnte, ist daher nicht mehr vollständig unwissend, sondern kann als **eingeschränkt unwissend** oder **teilinformiert** bezeichnet werden.

Möglich ist auch, dass Akteure über etwas verfügen, das als diffuses Teilwissen bezeichnet werden kann, weil es sich nicht ohne weiteres explizieren lässt, sondern eher impliziten Charakter hat.⁵⁸¹

Schließlich besteht die Möglichkeit, dass Akteure teilweise oder sogar parallel in mehreren Kulturgemeinschaften sozialisiert wurden. Als **teilsozialisiert** können beispielsweise Akteure eingestuft werden, die längere Zeit innerhalb einer anderen Kulturgemeinschaft gelebt haben (Expatriates, Kinder von Diplomaten etc.). **Parallel sozialisiert** sind Akteure, die in mehreren Kulturgemeinschaften gleichzeitig sozialisiert wurden, dies gilt etwa für solche Exilanten, Aus- und Einwanderer sowie deren Nachkommen, welche sowohl die Institutionen der jeweiligen Ursprungsgemeinschaft, als auch die der jeweiligen Zielgemeinschaft praktizieren.⁵⁸²

4.2 Die fehlerhafte Selbst- und Fremdeinschätzung

Bisher wurde angenommen, dass Akteure wissen, dass sie informiert oder einfach unwissend sind, *wenn* sie es sind.

Tatsächlich aber schätzen Akteure ihren eigenen Informiertheitszustand nicht immer korrekt ein und zwar ungeachtet der Tatsache, dass bekannt ist, ob sie eigen- oder fremdkulturell sozialisiert sind oder in der eigen- oder fremdkulturellen Umwelt agieren. So mögen Akteure laut Modell zwar in der Lage sein, Opportunismusgefahren oder Anreizprobleme zu erkennen. In realen Situationen können sie diese jedoch trotzdem übersehen. Ebenso können Akteure ihren eigenen sowie den Informiertheitszustand von Interaktionspartnern über- oder unterschätzen. In der Modellsprache lässt sich dieses Phänomen durch den Begriff der begrenzten Rationalität ausdrücken. Er impliziert, dass Akteure nicht sämtliche ihnen zur Verfügung stehende Möglichkeiten für eine korrekte Zuschreibung von Informationszuständen verwenden oder übersehen, dass ausreichende Hinweise

⁵⁸¹ Vgl. Scheuble (1998), S. 16-17, 23-25.

⁵⁸² Möglich wäre, dass solche Akteure im Vergleich zu Akteuren, die anschließend wieder ausschließlich innerhalb ihrer Ursprungsgemeinschaft agieren, tendenziell schlechter informiert sind, wenn sie lediglich ein Teilrepertoire der Ursprungsgemeinschaft neben den Institutionen der Zielgemeinschaft praktizieren.

vorhanden sind, um Aussagen über den eigenen oder den Informiertheitszustand von Interaktionspartnern zu treffen.⁵⁸³

Die Vertrautheit mit der Informationsmatrix kann einen Beitrag dazu leisten, nicht nur systematische, sondern *bewusste* Verknüpfungen zwischen Informiertheitszuständen, der Sozialisation von Akteuren und der Interaktionsumwelt herzustellen. Allerdings stellt dies keine hinreichende Bedingung für eine korrekte Einschätzung von Informationszuständen dar. Vielmehr gilt es weiterhin zu überprüfen, ob Indizien für eine eingeschränkte Informiertheit, eine eingeschränkte Unwissenheit bzw. Teilinformiertheit oder eine Teil- oder Parallelsozialisation vorliegen.

5 Erkenntnisse aus den Teilen III und IV

In den vorangegangenen Abschnitten wurde dargestellt, wie und warum es zu kulturbedingten Interaktionsproblemen kommt. Illustriert werden konnte, dass Akteure die Möglichkeit haben, kulturbedingte Interaktionsprobleme anhand der Informationsmatrix ex-ante zu diagnostizieren. Die in den Beispielen aus Teil III illustrierte Realität legt allerdings nahe, dass Akteure ihre Kenntnis über die Sozialisation ihrer Interaktionspartner sowie das Interaktionsumfeld gerade nicht dazu verwenden, um sich ein Bild über die Verteilung kultureller Informationen zu machen: Mit einer anderen Sozialisation verbinden Akteure häufig gerade nicht die Prägung durch und Orientierung an anderen handlungsbezogenen Regelungen und impliziten Erwartungen, was sich in multikulturellen Interaktionen transaktionskostenerhöhend auswirkt.⁵⁸⁴ Offensichtlich klafft also eine Lücke zwischen den real praktizierten und den theoretisch möglichen Diagnosefähigkeiten der an multikulturellen Interaktionen beteiligten Akteure.

Gelingt es, Akteuren die Aussagen der Modellwelt näher zu bringen, ist dies ein erster Schritt zur Sensibilisierung, wenn es darum geht, bestehende interaktionsrelevante IA auszuloten. Genau an diesem Punkt setzen auch interkulturelle Trainings an, freilich ohne explizit mit dem Instrumentarium der IA zu arbeiten.⁵⁸⁵ So stellt die Erläuterung eigen- und fremdkultureller Kulturstandards, das Training anhand von Culture-Assimilatoren, Rollenspielen und Fallstudien nichts anderes dar, als den Anstoß zur Umwandlung einer unbewussten Unwissenheit in eine bewusste Unwissenheit und schließlich in Informiertheit, wenn auch lediglich im Hinblick auf einen bestimmten Ausschnitt kulturspezifischer Handlungsregelungen und Erwartungen.

⁵⁸³ Vgl. dazu die in Teil III aufgeführten Beispiele.

⁵⁸⁴ Vgl. S. 77ff.

⁵⁸⁵ Vgl. S. 123.

Aus den Darstellungen zur Diagnosefähigkeit von Akteuren lassen sich auch theoretische Rückschlüsse für die Einschätzung von Interaktionskosten ziehen. Zum einen entstehen Kosten, wenn Akteure Maßnahmen zur Absicherung gegen Interaktionsprobleme ergreifen (Absicherungskosten).⁵⁸⁶ Zum anderen entstehen Kosten aus Diagnoseproblemen (Diagnosekosten). Diese können – je nach Informiertheitszustand eines Akteurs – Kosten zur Klassifizierung der vorliegenden IA beinhalten oder aber die aus einer Fehldiagnose resultierenden Folgekosten zur Konfliktregelung oder zur Überführung einer unbewussten Unwissenheit in eine bewusste Unwissenheit.

Als praktische Plausibilitätsüberlegung ausgedrückt: Das Wissen um Interaktionsprobleme wirkt sich auch auf die Einschätzung von Interaktionskosten aus. Sofern Akteure wissen, dass sie mit anders-sozialisierten Akteuren oder aber selbst in einem unbekanntem Interaktionsumfeld agieren, können sie im Vergleich zu einer monokulturellen Interaktion zusätzliche Kosten ex-ante in ihre Kostenschätzungen einkalkulieren.⁵⁸⁷

Unbewusst-unwissende Akteure werden diese Überlegungen nicht anstellen, wodurch für sie im Laufe der Interaktion ungeplante Folgekosten, sowohl durch Diagnose-, als auch durch Interaktionsproblemen entstehen. Im schlechtesten Fall machen diese eine Interaktion so unwirtschaftlich, dass sie abgebrochen werden muss. Hat der Akteur bereits in die multikulturelle Interaktion investiert, entstehen für ihn versunkene Kosten (sunk costs).

⁵⁸⁶ Zu den Maßnahmen vgl. Teil V.

⁵⁸⁷ Vgl. S. 77ff.

TEIL V: Die Lösung kulturbedingter Interaktionsprobleme

Nachdem aufgezeigt wurde, unter welchen Bedingungen Akteure Problempotentiale ex-ante einschätzen können, werden nun Strategien zum praktischen Umgang mit den aus dem Informationsproblem erster Ordnung resultierenden Folgeproblemen vorgestellt.

1 Strategien zum Management kulturbezogener Informationslücken

Die Informationsmatrix kann sowohl zur ex-ante als auch zur ex-post Analyse kulturbedingter Interaktionsprobleme verwendet werden. Die ex-ante Analyse bezieht sich auf die Diagnose möglicher Interaktionsprobleme, um solche erst gar nicht aufkommen zu lassen und um bereits *im Vorfeld* von multikulturellen Interaktionen Absicherungsmaßnahmen ergreifen zu können. Die ex-post Analyse bezieht sich auf die *nachträgliche* Analyse der Ursachen von Interaktionsproblemen, an die sich ebenfalls eine Auswahl möglicher Lösungsstrategien anschließen kann. Die Funktion einer ex-post Analyse besteht für die direkt Beteiligten darin, einen Lernprozess über die Darstellung der Gründe von Konfliktpotentialen in Gang zu setzen. Dadurch kann ein bereits entstandener Konflikt entschärft werden. Zum anderen dient die Informationsanalyse dazu, das Management *zukünftiger* Interaktionen zu verbessern.

Aus der ökonomischen Forschungslandschaft liegen zum praktischen Management kultureller Informationslücken bisher nur wenige Arbeiten vor.⁵⁸⁸

Einen ersten Ansatz in diese Richtung stellt die Unterscheidung der u. g. Strategien dar.⁵⁸⁹ Im Einzelnen sind dies Strategien zum

- Schließen (Abschnitt 1.1),
- Umgehen (Abschnitt 1.2),
- Nutzen (Abschnitt 1.3),
- und Ignorieren (Abschnitt 1.4)

kulturbezogener Informationslücken. Um diese Strategien für den Unternehmensalltag tauglich zu machen, werden die Darstellungen durch die Skizzierung geeigneter praktischer Instrumente ergänzt.

⁵⁸⁸ Vgl. z. B. Wolff (2005), S. 115-116, 121.

⁵⁸⁹ Zur Definition und Funktion von Strategien vgl. Spengler (1999), S. 64-67.

1.1 Das Schließen kulturbezogener Informationslücken

Das Schließen der kulturbezogenen Informationslücke entspricht der Beseitigung des Informationsproblems erster Ordnung: Ein Akteur wird in die Lage versetzt, die handlungsbezogenen Regelungen und impliziten Erwartungen anders-sozialisierter Akteure ex-post nachzuvollziehen oder ex-ante in die eigenen Handlungen und Erwartungen einzubeziehen.

Um eine kulturbezogene Informationslücke bewusst zu schließen, ist allerdings das Wissen um ihre Existenz notwendig. Unbewusst-unwissende Akteure weisen dieses nicht auf. Sinnvoll ist daher zunächst deren Qualifikation zu bewusst-unwissenden Akteuren. Letztere wissen um ihr Informationsproblem, kennen die konkreten Inhalte, auf die sich ihre Lücken beziehen, jedoch nicht. Eine inhaltliche Qualifikation ist daher erforderlich.

In den folgenden Abschnitten werden Instrumente vorgestellt, mit deren Hilfe sich Akteure gezielt informieren können.

1.1.1 Die Qualifikation von Akteuren

Indem sich Akteure Informationen über die innerhalb einer anderen Kulturgemeinschaft praktizierten Institutionen verschaffen, können nur auf *bestimmte Interaktionsaspekte* bezogene Lücken gezielt geschlossen werden.⁵⁹⁰ Theoretisch beinhaltet eine kulturbezogene Informationslücke die Differenz zwischen dem eigenkulturellen Institutionenrepertoire und dem *Gesamtrepertoire* der Institutionen einer anderen Kulturgemeinschaft. Auf die gesamte Informationslücke bezogen verkleinert die inhaltliche Qualifikation eines Akteurs diese Lücke lediglich.

Tendenziell gilt, dass ein unbewusst-unwissender Akteur einen Anstoß von außen benötigt, während ein bewusst-unwissender Akteur die Möglichkeit hat, selbst zu erkennen, dass er Informationsbedarf hat. Worauf sich dieser dann konkret bezieht, kann ein bewusst-unwissender Akteur allerdings nicht einschätzen, weil er nicht weiß, welche *Inhalte* sein Defizit betrifft.

1.1.1.1 Interkulturelle Trainingsmaßnahmen

Eine Möglichkeit, kulturbezogene Informationslücken zu schließen, stellen interkulturelle Trainingsmaßnahmen dar. Dieser Begriff hat sich in der Praxis sowie der einschlägigen Literatur für unterschiedliche Personalentwicklungsmaßnahmen durchgesetzt und zwar unabhängig davon, ob sich ein Training auf kulturkreisabhängige oder -unabhängige Inhalte bezieht, informations- oder interaktionsorientiert konzipiert ist, oder aber das *Zusammenwirken*, im Gegensatz zum

⁵⁹⁰ Vgl. S. 57.

Kulturvergleich, fokussiert wird.⁵⁹¹ Wie andere Personalentwicklungsmaßnahmen können auch interkulturelle Trainings offen oder geschlossen sowie on-the-job oder off-the-job konzipiert werden.⁵⁹² Hier wird darunter eine kollektive off-the-job-Maßnahme verstanden.⁵⁹³

Häufig sind die Ziele interkultureller Trainingsmaßnahmen sehr allgemein formuliert. Autoren aus dem Bereich der interkulturellen Psychologie definieren beispielsweise die Steigerung der interkulturellen Handlungskompetenz als Ziel interkultureller Trainingsmaßnahmen.⁵⁹⁴ Ähnlich definiert Apfelthaler die Befähigung zu „interkulturell effiziente[m] Handeln bzw. interkulturelle[r] Kompetenz“ als Ziel interkultureller Trainings.⁵⁹⁵ Verbreitet ist auch eine Unterscheidung in informationsbezogene, fähigkeitsbezogene und einstellungsbezogene Aspekte von Trainingszielen.⁵⁹⁶

Allgemein können Trainingsziele umso spezifischer formuliert werden, je spezifischer die **Trainingszielgruppe** definiert wird.⁵⁹⁷ Mögliche Zielgruppen interkultureller Trainings sind beispielsweise Expatriates und ihre Angehörigen, Mitarbeiter multikultureller Teams oder Personen, deren Arbeitsaufgabe häufige, intensive und/oder in ihrem Stellenwert besonders wichtige Kontakte mit anders-sozialisierten Akteuren erfordern.

Sowohl aus ökonomischer als auch aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht ist es darüber hinaus aber notwendig, eine Zielgruppe auf Basis der von dieser konkret zu bewältigenden **Arbeitsanforderungen** zu definieren.⁵⁹⁸ Aus den Arbeitsanforderungen lassen sich dann die jeweils aufgabenbezogenen Herausforderungen ableiten und aus diesen wiederum die Anforderungen, denen ein interkulturelles Training genügen muss.⁵⁹⁹ Aus ökonomischer Perspektive muss also der direkte Bezug zur jeweiligen Arbeitsaufgabe der Teilnehmenden eindeutig vorhanden sein. Je konkreter dieser Bezug ist, desto leichter gestaltet sich – bei gegebener Transferfähigkeit⁶⁰⁰ eines Teilnehmers – die Umsetzung der Inhalte.

⁵⁹¹ Vgl. Kinast (2003a), S. 183-184. Zu Entwicklung und Gebrauch des Begriffs interkulturell vgl. Wierlacher/Hudson-Wiedenmann (2000), Bolten (1999).

⁵⁹² Geschlossene Seminare werden für einen speziellen Kunden konzipiert, beispielsweise für ein bestimmtes Unternehmen. Zur Unterscheidung von on-the-job und off-the-job Trainings vgl. Bolten (2003), S. 370-373.

⁵⁹³ Anders Thomas (1990).

⁵⁹⁴ Vgl. Kinast (2003a), S. 183.

⁵⁹⁵ Apfelthaler (1999), S. 193.

⁵⁹⁶ Vgl. Fowler/Blohm (2004), S. 45-47.

⁵⁹⁷ Vgl. Wolff/Sperber (2004), S. 238.

⁵⁹⁸ Vgl. Wolff/Sperber (2004), S. 224-226.

⁵⁹⁹ Vgl. Wolff/Sperber (2004), S. 226-229, 237-244. Zur psychologischen Anforderungsanalyse und Eignungsdiagnostik vgl. Schuler/Höft (2004).

⁶⁰⁰ Die Transferfähigkeit stellt die Fähigkeit eines Akteurs dar, die vermittelten Informationen so zu verarbeiten, dass diese auch außerhalb des Trainingskontextes angewendet werden können.

Auffallend an vielen Trainingsangeboten ist, dass die formulierten Trainingsziele selten an spezifischen Arbeitsaufgaben orientiert sind. Häufig werden Trainingsziele formuliert, die über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinaus gehen wie „das Erleben persönlich befriedigender Begegnungen“. ⁶⁰¹ Diese haben durchaus ihre Berechtigung, wenn es darum geht, den über die Arbeit hinausgehenden Wirkungsbereich kultureller Institutionen nachzuvollziehen. ⁶⁰² So spielt das Lebensumfeld von Auslandsentsandten eine entscheidende Rolle für den Erfolg einer Auslandsentsendung. Daher ist es für bestimmte Zielgruppen wie Expatriates sinnvoll, diese Herausforderungen in den Trainingsanforderungen zu berücksichtigen, z. B. in Form der Erwartungen von mitausreisenden Partnern. ⁶⁰³

Eine erste Orientierung zur Unterscheidung verschiedener Trainingstypen bieten die Ausführungen von Bolten (2003) und Gudykunst/Guzly/Hammer (1996). In Anlehnung daran lassen sich kulturübergreifend-informatorische, kulturspezifisch-informatorische, kulturübergreifend-interaktionsorientierte und kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainingstypen unterscheiden. ⁶⁰⁴

Deren wichtigste Merkmale sind in Tabelle 24 zusammengefasst. ⁶⁰⁵

⁶⁰¹ Kammhuber (2001), S. 79, vgl. auch Bhawuk (1990), Brislin (1993), Kealey/Ruben (1983), Kühlmann (1995).

⁶⁰² Vgl. Stahl (1998), S. 56-57, Scherm/Süß (2001), S. 242-243.

⁶⁰³ Vgl. Wirth (1992), 133, S. 161-162, Stahl (1998), S. 152, Mendenhall/Dunbar/Oddou (1987), S. 333-334.

⁶⁰⁴ Vgl. Gudykunst/Guzley/Hammer (1996), Bolten (2003), S. 377-379, anders Kinast (2003a), Thomas (1995), Gudykunst/Hammer (1983). Kritisch angemerkt sei, dass die meisten der Klassifikationen nicht ausreichend theoretisch begründet sind, vgl. dazu Kammhuber (2001), S. 80-81.

⁶⁰⁵ Zu didaktischen Vermittlungsmethoden vgl. Black/Mendenhall (1991).

Tabelle 24: Merkmale unterschiedlicher Trainingstypen

Trainingstyp	Beispielhafte Bestandteile
Kulturübergreifend-informatorisch	<u>Theoriehintergrund:</u> Interkulturelle Kommunikationstheorie, Kulturanthropologie, kulturvergleichende Psychologie, Diskursanalyse <u>Didaktische Instrumente:</u> Culture-General Assimilator ⁶⁰⁶ , Fallstudienbearbeitung <u>Ziel:</u> Vermittlung theoretischen Wissens <u>Funktion:</u> akademische Veranstaltungen an Universitäten und Hochschulen
Kulturspezifisch-informatorisch	<u>Theoriehintergrund:</u> Kulturvergleichende Managementforschung <u>Didaktische Instrumente:</u> Culture-specific Assimilator, Fallstudienbearbeitung <u>Ziel:</u> Vermittlung von Informationen über Zielland, Führungsstilmerkmale und Alltagskonventionen <u>Funktion:</u> Personalentwicklungsmaßnahme
Kulturübergreifend-interaktionsorientiert	<u>Grundstruktur:</u> Workshopstruktur in multikultureller Besetzung <u>Didaktische Instrumente:</u> Simulationen wie z. B. Bafa Bafa, Barnaga, u. a., Rollenspiele zur interkulturellen Sensibilisierung, Self-Assessment Fragebögen <u>Ziel:</u> affektive und verhaltensbezogene Kultursensibilisierung in Form von Ambiguitätstoleranz, Umgang mit Plausibilitätsdifferenzen, Erzeugung von Empathie <u>Funktion:</u> Interaktionsbezogene Erfahrung von Interkulturalität
Kulturspezifisch-interaktionsorientiert	<u>Grundstruktur:</u> Bi-kulturelle Kommunikations-Workshops <u>Didaktische Instrumente:</u> Kulturspezifische Simulationen, Verhandlungs- und Rollenspiele, Sensitivity-Trainings, Planspiele <u>Ziel:</u> Wechselseitige Auseinandersetzung mit Vorurteilen, Stereotypen, Verhaltenskonventionen <u>Funktion:</u> Möglichst authentische fremdkulturelle Interaktionserfahrung

Quellen: In Anlehnung an Bolten (2002), S. 377-379 und Gudykunst/Guzley/Hammer (1996).

Sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler sind sich darüber einig, dass eine Trainingsmaßnahme nie die Vielfalt der später in einer multikulturellen Interaktion erlebten Handlungszusammenhänge vollständig vorwegnehmen kann.⁶⁰⁷ Trotzdem liegen Aussagen dazu vor, dass interkulturelle Trainings das Handeln von Akteuren in Form produktiverer Arbeitsbeziehungen nachhaltig beeinflussen. Wie genau sich jedoch der Transferprozess vollzieht, ist auf Seiten der Forschung noch weitgehend ungeklärt.⁶⁰⁸

Kinast (2003b) weist darauf hin, dass die Ergebnisse der von ihr einbezogenen Evaluationsstudien übereinstimmend konsistente Wirkungen interkultureller Trainings auf die kognitiven Prozesse von Trainingsteilnehmern beinhalten.⁶⁰⁹ Die Gesamtwirkung interkultureller Trainings wurde bisher

⁶⁰⁶ Zum Culture-Assimilator vgl. Kinast (2003a), Albert (1983).

⁶⁰⁷ Vgl. Kammhuber (2001), S. 80, Niedermeyer (2001), S. 63.

⁶⁰⁸ Vgl. Kammhuber (2001), S. 78. Eine Ausnahme stellt die attributionstheoretische Fundierung des u. a. auf Fiedler/Mitchell/Triandis (1971) zurückgehenden Culture-Assimilator-Konzepts dar, vgl. dazu Winter (1994).

⁶⁰⁹ Vgl. Kinast (2003b), S. 211.

jedoch lediglich in einzelnen Studien nachgewiesen.⁶¹⁰ Daher muss die theoretische Fundierung interkultureller Trainings als kritisch eingestuft werden. Dies betrifft sowohl ihre mangelnde zielgruppen- und aufgabenspezifische Ausrichtung als auch die theoretischen Zusammenhänge zwischen Trainingseffekten und Transferleistungen in realen Situationen.⁶¹¹ Ersteres ist insbesondere bei offenen Trainingsmaßnahmen zu konstatieren, an denen Mitarbeiter und Führungskräfte nicht nur aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen, sondern auch aus sehr unterschiedlichen Arbeitsbereichen teilnehmen. Schließlich lässt sich die mangelnde systematische Evaluation interkultureller Trainings in der Praxis feststellen.⁶¹² Häufig wird dazu ein Teilnehmerfragebogen eingesetzt, der auf die subjektive Teilnehmerzufriedenheit abzielt.⁶¹³ Eine notwendige Erfolgskontrolle sollte jedoch die Erhebung des Lernerfolgs, wie er sich in der Umsetzung von Trainingsinhalten in Wertschöpfungsgewinnen praktisch bemerkbar macht, berücksichtigen.⁶¹⁴ Wissenschaftlich am besten dokumentiert sind Evaluationsstudien zu Culture-Assimilator-Modulen.⁶¹⁵

Eine Meta-Studie zu quantitativen Evaluationsstudien interkultureller Trainings bieten Mendenhall et al. (2004). Sie stellen fest, dass sich für die Vermittlung wissensbezogener Aspekte (*knowledge*) sowie im Hinblick auf die Teilnehmerzufriedenheit vorwiegend positive Wirkungen festmachen lassen. Dagegen können zu Einstellungen (*attitudes*), Verhalten (*behavior*), Anpassung (*adjustment*) und Leistung (*performance*) keine eindeutig positiven, teilweise sogar negativ korrelierte Wirkungen verzeichnet werden.⁶¹⁶ Ein Grund für die mangelnde Nachweisbarkeit der Wirkungen interkultureller Trainings liegt nach Ansicht der Autoren u. a. in Design-Mängeln und der oben bereits angesprochenen fehlenden theoretischen Ausrichtung von Evaluationsstudien.⁶¹⁷

Die Integration ökonomischer Grundlagen, welche die in Teil III erörterten Anreiz- und Koordinationseffekte betreffen, wurde in interkulturellen Trainings bisher vernachlässigt. Dies liegt daran, dass die Forschung über interkulturelles Training ein sehr spezifisches Arbeitsgebiet ist, welches bisher den Psychologen, Soziologen, Sprach- und Kommunikationswissenschaftlern überlassen wurde. Diese jedoch sind mit ökonomischen Grundlagen meistens wenig vertraut.

Aus ökonomischer Perspektive stellt daher die Berücksichtigung von A&K-Problemen, sowie der Opportunismusproblematik einen in Zukunft zu integrierenden inhaltlichen Baustein interkultureller

⁶¹⁰ Vgl. Kinast (1998), Landis/Bhagat (1996).

⁶¹¹ Vgl. Kammhuber (2001), S. 83-85, Bolten (1998), S. 161-163, Kammel/Teichelmann (1994).

⁶¹² Einen Überblick über Modelle und Methoden der Evaluation interkultureller Trainings bietet Kinast (1998).

⁶¹³ Vgl. Kammhuber (2001), S. 85, Kinast (2003b), S. 210, Bosse (2004), S. 327.

⁶¹⁴ Vgl. Kinast (2003b), S. 205-206.

⁶¹⁵ Vgl. Kinast (2003b), S. 209.

⁶¹⁶ Vgl. dazu Mendenhall et al. (2004).

⁶¹⁷ Vgl. dazu Mendenhall et al. (2004), S. 139-140.

Trainings dar. Dazu ist es nicht nur notwendig, darauf hinzuweisen, dass der Einsatz erwartungsinkompatibler korporativer Strukturen in einigen Zielkulturen problematisch ist. Vielmehr gilt es, Aufschluss darüber zu bekommen, wie Anreiz- und Koordinationsstrukturen in multikulturellen Interaktionen gestaltet werden müssen, um den erwünschten Nutzen, d. h. die gewünschten Arbeitsergebnisse zu den geringst möglichen Kosten zu erzielen und wie sich vermeintliches von tatsächlichem opportunistischen Verhalten unterscheiden lässt.⁶¹⁸

1.1.1.2 Selbststudium

Zum Selbststudium liegen zahlreiche öffentlich zugängliche Lehr- und Lernmaterialien vor, z. B. Buchpublikationen zum interkulturellen Management i. w. S. oder die schon im Abschnitt zu interkulturellen Trainings erwähnten Culture-Assimilatoren. Dabei kann zwischen Quellen aus der Praxis und der Wissenschaft unterschieden werden, deren publizierte Materialien häufig auch an die jeweilige Leserschaft als Zielgruppe gerichtet sind.⁶¹⁹ Außerdem finden sich Werke mit wissenschaftlichem Hintergrund, die sowohl sprachlich als auch inhaltlich für die Praxis aufbereitet wurden.⁶²⁰ Schließlich existiert das, was häufig auch als Trivilliteratur bezeichnet wird. Solche Publikationen enthalten zumeist Checklisten in Form von Do's & Don'ts, persönliche Erlebnisse, subjektive Beschreibungen, Verhaltensratgeber, amüsante anekdotische Charakterisierungen etc.⁶²¹

Auch hierbei gilt, dass das Schließen individueller Informationslücken Erfolg versprechend ist, wenn die Lerninhalte den aus der Arbeitsaufgabe resultierenden realen kulturellen Anforderungen in möglichst hohem Umfang entsprechen.

Die meisten Materialien zum Selbststudium liegen in Textform vor. Hierbei überwiegt der informatorisch-kognitive Aspekt der Wissensvermittlung.⁶²²

Für reale multikulturelle Interaktionen sind darüber hinaus Fähigkeiten zur *praktischen* Umsetzung der über das Selbststudium gewonnenen Informationen in den Arbeitsalltag gefragt. Konkret: Das kognitive *Wissen um* die Existenz unterschiedlicher Informiertheitszustände, kulturspezifischer Koordinations- und Anreizstrukturen sowie kulturbedingter Opportunismuspotentiale einerseits und das *Wissen um* adäquate Lösungsmechanismen andererseits sind lediglich notwendige, jedoch keineswegs hinreichende Bedingungen für das effiziente Management multikultureller Interaktio-

⁶¹⁸ Vgl. Gunkel (2006), Wolff/Rehu/Lusk (2005).

⁶¹⁹ Vgl. beispielhaft Bergemann/Sourisseaux (2003), Baumer (2002).

⁶²⁰ Vgl. z. B. Schroll-Machl (2002), Blom/Meier (2002).

⁶²¹ Vgl. z. B. Gorski (2002), Commer (1992), Mole (1992).

⁶²² Ein Beispiel, emotionale Aspekte durch die Form der Ansprache an den Leser zu verdeutlichen, illustriert der Beitrag von Maier (2001).

nen. Dazu bedarf es weiterer (sozialer und emotionaler) Fähigkeiten. Insofern ersetzt abstraktes Wissen nicht die *konkrete Handlungsfähigkeit* in multikulturellen Interaktionen.

1.1.1.3 Reale Interaktionserfahrung

Dem Schließen kultureller Lücken dienen auch *direkte* Interaktionserfahrungen in realen Arbeitssituationen. Dazu gehören Arbeitsaufenthalte innerhalb einer bestimmten Kulturgemeinschaft oder die intensive arbeitsbezogene Interaktion mit Angehörigen einer anderen Kulturgemeinschaft. Ausgeklammert werden hier Besuchs- und Urlaubsreisen, da diese „Erfahrungen vom Standpunkt des Erwerbs interkultureller Kompetenz nur in den seltensten Fällen von Wert“ sind.⁶²³

Der Vorteil der direkten Erfahrung besteht in der damit verbundenen Vermittlung komplexer Zusammenhänge und Sinneseindrücke in realen Situationen, d. h. der darin angelegten Realitätsnähe.⁶²⁴ Dabei wird nicht nur die kognitive Informationskomponente, sondern das ganze Spektrum psychologischer Wahrnehmung angesprochen. Insofern ist das reale Erleben in direkten Interaktionen sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht weitaus größer als im Rahmen der anderen Instrumente.⁶²⁵ Häufig hinterlassen direkte Interaktionen auch intensive und daher lange erinnerte Eindrücke. Allerdings hängt es sehr stark von den individuellen Fähigkeiten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung ab, inwiefern das Erlebte tatsächlich für das Schließen kultureller Lücken verwendet, in sinnvolle Zusammenhänge gebracht und anschließend auf den Arbeitsalltag übertragen wird.⁶²⁶ Deshalb ist es genau diese *Komplexität der Eindrücke*, die eine *bewusst-systematische* Aneignung und Verarbeitung von Informationen häufig behindert.⁶²⁷ Je höher die Konvergenz zwischen der realen Interaktionserfahrung und der gegenwärtigen oder zukünftigen Arbeitssituation ist, desto genauer lassen sich relevante Anforderungen durch die reale Interaktionserfahrung abbilden.

Um aus einer direkten Interaktionserfahrung längerfristigen Nutzen zu ziehen, müssen die gewonnenen Informationen systematisch aufbereitet und personenübergreifend gespeichert werden. Dem dient auch die Dokumentation aller anderen Qualifikationsmaßnahmen in einer Datenbank. So sollten beispielsweise das Ziel, die Teilnehmer, die Inhalte und die verwendeten Methoden von durchgeführten Trainings dokumentiert werden. Letzteres ermöglicht, dass aus einer individuellen eine unternehmensweite Wissensressource wird, die bei Bedarf jederzeit abgerufen werden kann.

⁶²³ Apfelthaler (1998), S. 166.

⁶²⁴ Vgl. McCall/Lombardo/Morrison (1995).

⁶²⁵ Vgl. dazu auch Homans (1974), S. 176, der auf den Zusammenhang zwischen der Effizienz von Interaktionen und deren Häufigkeit verweist.

⁶²⁶ Vgl. Apfelthaler (1998), S. 166.

⁶²⁷ Inwiefern die *unbewusste* Aneignung und Verarbeitung von Informationen beim Schließen oder Verkleinern kultureller Lücken eine Rolle spielt, stellt ein noch zu bearbeitendes Untersuchungsfeld dar.

1.1.2 Erwartungskompatible Anreiz- und Koordinationsstrukturen

Durch die Anpassung von Anreiz- und Koordinationsinstrumenten an sozialisationsbedingte Erwartungen können kulturbezogene Informationslücken ebenfalls geschlossen werden. Voraussetzung dafür ist die kulturelle Qualifikation – beispielsweise durch die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Maßnahmen – *derjenigen*, welche diese Strukturen gestalten.

Die Notwendigkeit für eine kulturkompatible Anpassung korporativer Strukturen ist dann gegeben, wenn Informationslücken mit langfristig relevantem Charakter existieren und zwar unabhängig von der Qualifikation oder Motivation eines einzelnen individuellen Akteurs.⁶²⁸ Wenn Unternehmen Koordinations- oder Anreizinstrumente einsetzen, die mit den Institutionen und impliziten Verfügungsrechtstrukturen bestimmter Kulturkreise mittel- und langfristig inkompatibel sind, die jeweiligen multikulturellen Interaktionen jedoch mittel- und langfristig zur Leistungserstellung notwendig sind, besteht ein solcher Bedarf.⁶²⁹

Theoretisch erfolgt dann das Schließen der kulturbezogenen Informationslücke dadurch, dass eine Anpassung von Koordinations- und Anreizstrukturen an die Informationsbasis *derjenigen* Kulturgemeinschaft erfolgt, in der die Akteure, welche diese Strukturen nutzen, sozialisiert wurden.

1.1.2.1 Die Anpassung von Anreizstrukturen

Kulturkompatible Anreizstrukturen sind solche Anreizsysteme, die mit den sozialisationsbedingten Erwartungen der Akteure einer bestimmten Kulturgemeinschaft kompatibel sind.⁶³⁰ Liegen kulturbezogene Informationslücken vor, bezieht sich die Anpassung von Anreizstrukturen darauf, die Lücke zu schließen, in dem Anreizinstrumente so verändert oder auch durch neue ersetzt werden, dass sie den Erwartungen der in dieser Kulturgemeinschaft sozialisierten Akteure entsprechen.

Beispiel Deutschland – Thailand

In einer Untersuchung, die sich auf deutsche Unternehmen in Thailand bezieht, konnte Rathje feststellen, dass einer der Gründe für die hohe Fluktuation thailändischer Arbeitnehmer in dort ansässigen deutschen Unternehmen u. a. auf die Verteilung von Einzelbüros zurückzuführen war.

⁶²⁸ Zur Unterscheidung der korporativen bzw. der individuellen Akteursebene vgl. Wolff (1999a), S. 151, Wolff/Lazear (2001), S. 47.

⁶²⁹ Vgl. Beispiel 10, S. 75 und Beispiel 11, S. 76. Erwartungskompatible Anreiz- und Koordinationsinstrumente können auch zu Beginn von Interaktionsbeziehungen eingesetzt werden, um kulturelle Lücken gar nicht erst entstehen zu lassen. Damit ergibt sich hier eine Überschneidung zur Strategie des Umgehens kultureller Lücken, vgl. dazu Teil V, Abschnitt 1.2.

⁶³⁰ Vgl. dazu Wolff/Lusk/Gunkel (2005), Gunkel (2006), S. 129-131.

Während einem Einzelbüro von deutschen oder US-amerikanischen Mitarbeitern dem Mehr-Personen Büro gegenüber der Vorzug gegeben wird und Ersteres den Status der eigenen Position unterstreicht, wird dies von thailändischen Mitarbeitern offensichtlich als Bestrafung und Mittel der Isolation angesehen.⁶³¹

Weil die möglichst häufige Kommunikation in Gruppen sowie gemeinsame Mahlzeiten auch außerhalb formeller Pausenzeiten einen wichtigen motivationalen Effekt für thailändische Mitarbeiter darstellen, haben deutsche Unternehmen in Thailand einen Aufenthaltspavillon oder einen Sportplatz auf dem Werksgelände eingerichtet. Dieser darf während selbst gewählter Arbeitspausen und nach der Arbeit von den thailändischen Mitarbeitern benutzt werden. So wurde nicht nur die Motivation gesteigert, sondern auch die Fluktuation erheblich reduziert.⁶³²

Beispiel Deutschland – Tschechien

Die individuelle Leistungsmotivation, ist bei tschechisch sozialisierten Akteuren unmittelbar an die Art der Beziehung zum Interaktionspartner geknüpft.⁶³³ Die harmonische persönliche Beziehung ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche individuelle Motivation. Erst dann ist auch das erwünschte Engagement auf sachlicher Ebene möglich.⁶³⁴

So beschreiben Schroll-Machl/Nový das Leitmotiv eines typischen tschechischen Interaktionspartners als „Wenn wir uns mögen, dann arbeite ich gut“⁶³⁵, während das eines deutschen Akteurs mit „Wenn Sie gut arbeiten, dann mag ich Sie“⁶³⁶ umschrieben werden kann. Motiviert sind tschechische Interaktionspartner, wenn sie ihre Partner persönlich schätzen und zwar unabhängig von deren Sachkompetenz. Dazu dienen persönliche Gespräche (anstelle schriftlicher Dokumentation oder Verfahrensrichtlinien) sowie die Pflege privater Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten außerhalb der Arbeitszeit.⁶³⁷

1.1.2.2 Die Anpassung von Koordinationsstrukturen

Als kulturkompatible Koordinationsstrukturen werden hier Koordinationsinstrumente bezeichnet, die mit der sozialisationsbedingten Erwartung individueller Akteure kompatibel sind. Liegen kulturbezogene Informationslücken vor, müssen Koordinationsinstrumente so verändert oder auch

⁶³¹ Vgl. dazu Rathje (2004a), S. 116, und (2004b), S. 119, 123.

⁶³² Vgl. Rathje (2004b), S. 123.

⁶³³ Dies steht im Widerspruch zur deutschen Sachorientierung, vgl. dazu Schroll-Machl (2002), S. 45-65, Meierewert (2001), S. 98-99. Vgl. auch Beispiel 1, S. 2 und Beispiel 15, S. 162.

⁶³⁴ Vgl. Nový/Schroll-Machl (2003), S. 91-92, Schroll-Machl/Nový (2003), S. 26-28, 65. Vgl. auch Beispiel 1, S. 2 und S. 162 weiter unten.

⁶³⁵ Schroll-Machl/Nový (2003), S. 29.

⁶³⁶ Schroll-Machl/Nový (2003), S. 29.

⁶³⁷ Vgl. Schroll-Machl/Nový (2003), S. 28-29, 74.

durch neue ersetzt werden, dass sie den Erwartungen der in einer bestimmten Kulturgemeinschaft sozialisierten Akteure entsprechen.

Beispiel Deutschland – Frankreich

In Frankreich ist es üblich, Erklärungen und Begründungen auf Anfrage hin zu übermitteln. Das Einholen von Informationen ist in Frankreich tendenziell eine Holschuld.⁶³⁸ In Deutschland dagegen dominiert eine Informations-Bringschuld, d. h. relevante Informationen werden unaufgefordert weitergegeben. Wichtige Inhalte werden in Deutschland eher schriftlich, in Frankreich eher mündlich kommuniziert. Hierbei sind unausgesprochene, implizite Anteile häufig wichtiger als explizite.⁶³⁹

Eine Möglichkeit die entsprechenden Informationslücken zu schließen stellt die kulturkompatible Anpassung der Kommunikationsform an französische oder deutsche Erwartungen dar.⁶⁴⁰ Ersteres ist beispielsweise sinnvoll, wenn ein deutsch-sozialisierter Projektleiter ein Projekt innerhalb eines französischen Tochterunternehmens leiten soll, an dem ausschließlich französisch sozialisierte Akteure beteiligt sind.⁶⁴¹ Dies setzt allerdings die kulturelle Qualifikation und Motivation des Projektleiters voraus.

In empirischen Untersuchungen konnte außerdem festgestellt werden, dass französische Unternehmen im Vergleich zu deutschen Unternehmen eine weitaus höhere Leitungsintensität aufweisen.⁶⁴² Organisationseinheiten in Form technischer Büros für Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Produktionsplanung oder Qualitätssicherung sind in Frankreich, bezogen auf die Anzahl von Arbeitskräften, stärker besetzt, ebenso kaufmännische Stabsabteilungen wie die Personalabteilung, das Rechnungswesen oder der Einkauf.⁶⁴³

Auch in der Beziehung zwischen Konzern- und Werksleitungen konnten Unterschiede im Vergleich zu deutschen Unternehmen festgestellt werden. So scheinen deutsche Werksleitungen über eine größere Autonomie gegenüber der Konzernleitung zu verfügen als ihre französischen Kollegen.⁶⁴⁴

⁶³⁸ Vgl. Demangeat/Molz (2003), S. 29.

⁶³⁹ Vgl. Demangeat/Molz (2003), S. 28-30 und Demorgon (2001) zum französischen impliziten Kommunikations- und Vortragsstil.

⁶⁴⁰ Wichtig zu klären ist, unter welchen Bedingungen eine Anpassung an französische bzw. deutsche Erwartungen sinnvoll ist oder ob andere Maßnahmen geeigneter Instrumente zum Schließen kultureller Lücken darstellen.

⁶⁴¹ Vgl. dazu Beispiel 3, S. 55.

⁶⁴² Vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 262f.

⁶⁴³ Vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 261-263, Lutz (1976), Lane (1989), und (1995), Demangeat/Molz (2003), S. 35-38.

⁶⁴⁴ Vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 263-264.

Daher unterscheiden sich auch die jeweiligen Erwartungen an den Entscheidungsspielraum in diesen Positionen.

Gründet ein deutsches Unternehmen ein Tochterunternehmen in Frankreich, in dem vorwiegend französisch sozialisierte Arbeiter, Angestellte und Manager tätig sein werden, stellt sich die Frage nach der Konfiguration von Organisationseinheiten sowie der Zuweisung von Arbeitsaufgaben an bestimmte Einheiten.⁶⁴⁵ Eine Möglichkeit, die kulturelle Lücke gar nicht erst auftreten zu lassen, stellt dann die Gestaltung der Konfiguration nach französischen Standards dar.⁶⁴⁶

Beispiel Deutschland – Thailand

In Deutschland stellen geregelte Arbeitszeiten einen festen Bestandteil von Koordinationsstrukturen dar. Üblich sind entweder fixe oder gleitende Arbeitszeiten, häufig auch in Verbindung mit einem Zeiterfassungssystem. Dies ist v. a. darauf zurückzuführen, dass eine strikte Trennung zwischen dem Arbeits- oder Berufsleben einerseits und dem Privatleben mit Freizeitbereich andererseits üblich ist.⁶⁴⁷ Dazu kommt eine starke Orientierung an expliziten Regeln und Normen, die sowohl formelle als auch informelle Beziehungen strukturieren.⁶⁴⁸ In Thailand dagegen findet man eine starke Vermischung von Freizeit und Arbeitszeit. Dies äußert sich beispielsweise darin, dass die Arbeit häufig durch sportliche Betätigungen oder gemeinsames Essen unterbrochen wird. Auch sind thailändische Arbeitnehmer häufig so lange anwesend, bis bestimmte Arbeitsaufgaben erledigt sind.⁶⁴⁹ Im Vergleich zu deutschen Arbeitnehmern sind sie daher abends oft auch länger an ihrem Arbeitsplatz.⁶⁵⁰ Ein in Thailand agierendes deutsches Unternehmen könnte also auf ein aus thailändischer Sicht allzu rigides Festschreiben von Arbeits- und Pausenzeiten verzichten.⁶⁵¹

1.1.3 Ergänzende Maßnahmen

Die folgenden Maßnahmen sind für sich genommen nicht geeignet, kulturbezogene Informationslücken zu schließen, sondern dienen der Ergänzung der oben aufgeführten Instrumente.

⁶⁴⁵ Vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 261-266, zu Konfiguration vgl. ebd., Kap. 3.2.3.

⁶⁴⁶ Hier ergeben sich Überschneidungen zur Strategie des Umgehens, vgl. dazu Abschnitt 1.2.

⁶⁴⁷ Vgl. Schroll-Machl (2002), S. 137-139.

⁶⁴⁸ Vgl. Schroll-Machl (2003), S. 75-76, vgl. auch Beispiel 10, S. 75.

⁶⁴⁹ Dies weist auf eine offensichtlich polychrone Zeitorientierung hin. Sie bezieht sich darauf, dass nicht der Zeitpunkt, sondern die erfolgreiche Bewältigung einer Aufgabe das Arbeitsende markiert. Dieses Konzept wurde u. a. durch die Publikationen von Edward T. Hall bekannt, vgl. dazu z. B. Hall (1990), Hall/Hall (1990), S. 13-15.

⁶⁵⁰ Vgl. Rathje (2004b), S. 123.

⁶⁵¹ Vgl. dazu auch Beispiel 10, S. 75 und Beispiel 11, S. 76.

1.1.3.1 Die Primärdatenerhebung

Prinzipiell besteht die Chance, eine Primärdatenerhebung sehr genau auf Anforderungen, die aus einer kulturbezogenen Informationslücke resultieren, abzustimmen. Jedoch hängt die Eignung dieses Instruments zum Schließen kultureller Lücken maßgeblich von der Qualität ihrer Ausführung ab, in welche zeitliche, technische und Know-how bezogene Restriktionen einfließen. Dabei ist der Ressourcenbedarf häufig ex-ante nicht präzise bestimmbar.⁶⁵²

Über eine Primärdatenerhebung können sowohl der individuelle Qualifikationsbedarf, als auch die in bestimmten Kulturgemeinschaften bevorzugten Anreiz- und Koordinationsstrukturen erhoben werden, ebenso wie konkrete Probleme in multikulturellen Interaktionen.

Zur Informationsgenerierung über eine Primärdatenerhebung stehen die in der empirischen Sozialforschung ausführlich diskutierten Instrumente zur Verfügung.⁶⁵³ Im Vergleich zu monokulturellen Primärdatenerhebungen besteht das Problem, die Äquivalenz der zu erhebenden Handlungen oder Konstrukte sicherzustellen.⁶⁵⁴ Für Kulturvergleiche müssen Untersuchungsmethoden angewendet werden, die in den jeweiligen Kulturgemeinschaften in ähnlicher Art und Weise verstanden werden. Es muss also gewährleistet sein, dass nicht schon die Verwendung bestimmter Datenerhebungstechniken zu einer Verzerrung der Erhebungsergebnisse führt.⁶⁵⁵ Diese methodischen Probleme werden häufig noch durch ein Übersetzungsproblem verstärkt. Die kompetente sprachliche Übertragung von Datenerhebungsinstrumenten setzt nicht nur voraus, dass ein Übersetzer sprachlich, sondern vor allen Dingen auch im Hinblick auf den jeweiligen kulturellen Kontext informiert ist.⁶⁵⁶

Zur Primärdatenerhebung können u. a. Interviews, schriftliche oder Online-Fragebogenaktionen sowie die teilnehmende Beobachtung eingesetzt werden.⁶⁵⁷

1.1.3.2 Individuelle Informanten

Unter Informanten werden hier einzelne individuelle Akteure verstanden, die über Informationen zu bestimmten Kulturgemeinschaften verfügen.⁶⁵⁸ Eine Überschneidung zum Instrument der Primärdatenerhebung ergibt sich insofern, als Informanten auch Interviewpartner, Subjekt in einer

⁶⁵² Beispielsweise ergibt sich aus der Pre-Test-Phase häufig weiterer Veränderungsbedarf, der in einer vorab Kosten-Nutzen Kalkulation nicht genau einschätzbar ist.

⁶⁵³ Vgl. z. B. Bortz/Döring (1995).

⁶⁵⁴ Vgl. Cray/Mallory (1998), S. 16-20, Van de Vijver/Leung (1997).

⁶⁵⁵ Vgl. Usunier (1998), S. 88, 102, Cray/Mallory (1998), S. 16-20.

⁶⁵⁶ Vgl. S. 155f.

⁶⁵⁷ Vgl. z. B. Moser (2004), Kapitel 4.1, Bungard/Holling/Schultz-Gambard (1996), Kapitel 5, Bortz/Döring (1995), Usunier (1998), S. 88-92.

⁶⁵⁸ Vgl. Schmid/Klingseis/Rathmayr (2001).

teilnehmenden Beobachtung oder Teilnehmer einer schriftlichen bzw. Online-Befragung sein können.

Die Befragung von Informanden ist ebenfalls mit bestimmten Problemen verbunden. So stellt sich die Frage, inwiefern das, was einzelne Informanden an Informationen vermitteln, tatsächlich relevante Aspekte für andere individuelle Akteure und/oder einen anderen Arbeitskontext widerspiegelt. Denn oft kennen Informanden selbst nicht alle Faktoren, die ihr Handeln in multikulturellen Interaktionen beeinflussen. Auch besteht die Gefahr, dass sie Stereotypen reproduzieren, wenn sie nach solchen gefragt werden.⁶⁵⁹ Ob kulturbezogene Informationslücken durch die Aussagen individueller Informanden geschlossen werden können, hängt also maßgeblich von der Auswahl *geeigneter* Informanden ab: Diese müssen über genau diejenigen Informationen verfügen, auf welche sich die kulturelle Lücke bezieht. Zum anderen hängt die Qualität der über Informanden generierten Informationen von den Fähigkeiten ab, die ‚richtigen‘, d. h. die in der Lücke enthaltenen Aspekte anzusprechen und Aussagen der Interviewten kulturadäquat zu interpretieren, zu speichern und schließlich einem Unternehmen in geeigneter Form zugänglich zu machen.⁶⁶⁰

Schließlich können die Motivation und Vorkenntnis von Interviewern nicht nur die Aussagen selbst, sondern auch deren Interpretation beeinflussen (Interviewer-Effekte).⁶⁶¹

1.1.3.3 Interkulturelles Consulting

Interkulturelles Consulting bezieht sich auf Beratungstätigkeiten zur Reorganisation oder zum strategischen Personalmanagement in kulturübergreifenden temporären Projekten oder permanenten Aufgabenbereichen mit kulturübergreifenden Elementen.⁶⁶² Bolten nennt folgende Aufgabenfelder des interkulturellen Consultings:⁶⁶³

- die Personalauswahl bei Auslandsentsendungen,
- die Konzeption interkultureller Assessment-Center-Verfahren,
- die Reintegrationsberatung,
- die Bestimmung von Standardisierungsgrenzen (z. B. beim Einsatz unternehmensweiter Kommunikationssysteme oder bei der Durchführung von Marketingkampagnen),
- die Beratung in Internationalisierungsentscheidungen und -prozessen.

⁶⁵⁹ Vgl. Schmid/Klingseis/Rathmayr (2001), S. 238.

⁶⁶⁰ Um einen Informationsverlust oder einseitige Interpretationen der über Informanden generierten Information zu vermeiden, bietet sich eine tonale und/oder filmtechnische Aufzeichnung an.

⁶⁶¹ Vgl. Bortz/Döring (1995), S. 225-226.

⁶⁶² Vgl. Bolten (2003), S. 371 zu Consulting-Maßnahmen für internationale Teams.

⁶⁶³ Vgl. Bolten (1996), S. 207-208, ähnlich Bodel/Rémolu-Neumayer (2001).

Interkulturelles Consulting ist mit besonderen Anforderungen verbunden, wenn Berater und Akteure der Klientenunternehmen unterschiedlich sozialisiert sind.⁶⁶⁴ So müssen Berater berücksichtigen, dass beispielsweise das Unternehmensleitbild und -image, die Bedeutung bestimmter Managementpositionen und -funktionen, die Art des Umgangs mit Mitarbeitern, die Arbeitsorganisation bzw. der Einsatz von Koordinations- und Anreizinstrumenten, die Informationspolitik, die Form und Inhalte von Leistungsbeurteilungen, Strukturen der Entscheidungsfindung, Konfliktlösungsmechanismen sowie Elemente der Unternehmenskultur jeweils kulturspezifisch geprägt sind.⁶⁶⁵

Daher setzt interkulturelles Consulting die Informiertheit der beratenden Akteure über die kulturelle Informationsbasis der Akteure des Klientenunternehmens voraus. Die kulturbezogene Qualifikation der beratenden Akteure muss also gewährleistet sein, um sicherzustellen, dass sie Strukturen und Prozesse ihrer Klienten kulturadäquat interpretieren können. Dies ist umso bedeutender für den Erfolg des Beratungsprozesses, wenn die Beratungsergebnisse vorwiegend innerhalb des kulturellen Umfeldes der Klientenunternehmung umgesetzt werden sollen.

Insgesamt stellt die Information über kulturspezifische Besonderheiten nur eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Bedingung für eine adäquate Qualifikation international beratender Akteure dar.⁶⁶⁶

1.1.3.4 Interkulturelles Coaching

Interkulturelles Coaching umfasst die Betreuung und Supervision individueller Akteure oder Teams in multikulturellen Interaktionen innerhalb eines Unternehmens. Häufig wird es als Einzelcoaching für Fach- oder Führungskräfte durchgeführt.⁶⁶⁷

Während es aus ökonomischer Perspektive immer auf die Gewährleistung effizienter Arbeitsabläufe und die Verhinderung ineffizienter Abläufe ankommt, steht die Persönlichkeit individueller Akteure in psychologisch orientierten Coachingprozessen im Mittelpunkt.⁶⁶⁸

In der Logik der NIÖ lassen sich individuelle Interaktionsprobleme als individuelles Organisationsproblem, das einer koordinationsseitigen und einer motivationsseitigen Optimierung bedarf,

⁶⁶⁴ Vgl. dazu auch Bodel/Rémolu-Neumayer (2001).

⁶⁶⁵ Vgl. Fussinger (2001), S. 97, 99. Einen Beratungsprozess innerhalb südostasiatischer Kulturgemeinschaften beschreibt Fussinger (2001), S. 103-111.

⁶⁶⁶ Vgl. Clement/Nemeczek (2001), Fussinger (2001), S. 97.

⁶⁶⁷ Vgl. Clement/Clement (1999), S. 157.

⁶⁶⁸ Vgl. Kinast (2003c), S. 217.

interpretieren. Insofern dabei Aspekte der Persönlichkeit eine Rolle spielen, ergibt sich eine Anschlussfähigkeit zur psychologischen Perspektive von interkulturellem Coaching.⁶⁶⁹

Unumgänglich in Coaching-Prozessen ist die Thematisierung eigenkulturellen Handelns.⁶⁷⁰ Dazu haben Clement/Clement ein Konzept entwickelt, das sich an theoretischen Grundlagen des Ethnopsychanalytikers Devereux orientiert, der das Prinzip, Störungen als Information zu nutzen, für die interkulturelle Interaktion methodisch entwickelt hat.⁶⁷¹

Anders als ein einmaliges Training ist das Coaching keine singuläre, sondern eine zeitraumbezogene Maßnahme, in der sich der Coach ganz auf die zu coachenden Personen in Form einer begleitenden Beratung konzentriert. Dazu können kombinierte Techniken flexibel je nach arbeitsbezogenen Erfordernissen und individuellen Präferenzen für oder gegen bestimmte Vermittlungsformen eingesetzt werden. Üblicherweise sind Coachings als on-the-job-Maßnahmen konzipiert, was die Berücksichtigung unternehmensinterner Besonderheiten ermöglicht.⁶⁷² Auch besteht die Möglichkeit, die Relevanz und den Transfer der vermittelten Informationen anhand der unmittelbaren Umsetzung im Arbeitsalltag zu überprüfen und so das Coaching bzw. die Leistungen von Coach und zu Coachendem permanent zu evaluieren.

Nichts spricht dagegen, sowohl unternehmensinterne als auch -externe Personen mit einem Coaching zu beauftragen. Während interne Personen mit wichtigen Unternehmensspezifika vertraut sein werden, haben externe Personen prinzipiell das Potential, unabhängiger von den existierenden sozialen Netzwerken zu agieren. Dabei ist kaum zu befürchten, dass unternehmensbezogene Eigeninteressen opportunistische Verhaltensrisiken von Seiten der coachenden Personen erzeugen. Denn ein externer Coach ist in dem Sinne neutral, als dass er durch die Coachingtätigkeit keine Beeinflussung der eigenen Stellung in sozialen Unternehmensnetzwerken befürchten muss.

1.1.3.5 Interkulturelle Mediation

Als Mediation kann die „Mittlertätigkeit bei offenen und verdeckten Konflikten“ bezeichnet werden.⁶⁷³ Der Aufgabenschwerpunkt von Mediatoren besteht – im Unterschied zum Coaching – auf dem Konfliktmanagement.⁶⁷⁴ Mediation kann auch als Alternative zu formellen Konfliktlösungstechniken gesehen werden, die zwar eine Konfliktregelung gewährleisten, häufig jedoch

⁶⁶⁹ Vgl. dazu Clement/Clement (1999), S. 158-159.

⁶⁷⁰ Vgl. Bolten (2003), S. 371.

⁶⁷¹ Vgl. Clement/Clement (1999), Devereux (1973).

⁶⁷² In offenen Trainings ist dies kaum möglich.

⁶⁷³ Bolten (2003), S. 371, Busch (2004), S. 248.

⁶⁷⁴ Vgl. Bolten (2003), S. 372.

kontraproduktiv wirken, wenn die Fortführung der Zusammenarbeit zwischen den Konfliktparteien angestrebt wird.⁶⁷⁵

Als Aufgabe der Mediatoren wird die gezielte Anleitung der Konfliktparteien, ihre Konflikte zu erkennen und bearbeiten zu können, angesehen. Die Mediatoren sollen dabei weniger Handlungsanweisungen geben, sondern als Kommunikationsförderer fungieren.⁶⁷⁶ Als Mediatoren kommen nur unternehmensexterne Personen in Frage, da deren Neutralität im Hinblick auf unternehmensinterne Seilschaften oder einseitige Interessen ganz bestimmter Unternehmenseinheiten etc. unbedingt gewährleistet sein muss.

Als problematisch muss die unkritische Übertragung von Mediationsverfahren aus ihrem westlich-europäischen Kontext auf anders-kulturelle Kontextbedingungen beurteilt werden.⁶⁷⁷ Allerdings lassen sich nach Fröhlich-Archangelo vier wesentliche Merkmale unterscheiden, die kulturübergreifend gelten: 1. Das Hinzuziehen von unparteiischen Dritten, 2. Die Beteiligung aller Konfliktparteien, 3. Die außergerichtliche Einigung, 4. Die Freiwilligkeit aller Beteiligten.⁶⁷⁸

Ein Mediationsansatz, der in unterschiedlichen kulturellen Kontexten bereits praktiziert wurde, ist die Strategie der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg. Grundlage dieses Ansatzes sind die vier Elemente *Beobachtung*, das durch die Beobachtung ausgelöste *Gefühl*, das mit dem Gefühl verbundene eigene *Bedürfnis* sowie die *Bitte* um eine konkrete Handlung, welche das Bedürfnis erfüllt.⁶⁷⁹

1.2 Das Umgehen kulturbezogener Informationslücken

Ziel der Strategie des Umgehens ist es, die kulturellen Informationslücken zu umgehen, zukünftig zu vermeiden oder gar nicht erst entstehen zu lassen.

1.2.1 Funktionale Äquivalente

Die Idee eines funktionalen Äquivalents besteht darin, ein Anreiz- oder Koordinationsinstrument durch ein anderes zu ersetzen, das die gleiche Funktion erfüllt.⁶⁸⁰

⁶⁷⁵ Vgl. Herlyn (2001), S. 66.

⁶⁷⁶ Vgl. Busch (2004), S. 250.

⁶⁷⁷ Vgl. Busch (2004), S. 253-254. Vgl. auch Fröhlich-Archangelo (2004), S. 266, der ein nordamerikanisches und ein traditionales Mediationsmodell unterscheidet.

⁶⁷⁸ Vgl. Fröhlich-Archangelo (2004), S. 265.

⁶⁷⁹ Vgl. dazu Rosenberg (2001).

⁶⁸⁰ Der Begriff des funktionalen Äquivalents stammt ursprünglich von Luhman, vgl. z. B. Luhmann (1984), S. 83, 85, 406, auf kulturelle Fragestellungen bezogen Wolff/Pooria (2004), Pooria (2004a).

Ein funktionales Äquivalent zum Umgehen kultureller Lücken ist das kurzfristige Übertragen der von dieser Lücke betroffenen (Teil-)Aufgaben an einen kulturell qualifizierten Akteur (Umgehen durch Verschieben).⁶⁸¹ Bedingung dafür ist, dass kulturell qualifizierte Akteure wirklich kurzfristig verfügbar sind.⁶⁸² Erfolgt dagegen eine **langfristige Übertragung** eines von der kulturellen Lücke betroffenen Leistungsaspekts, wird eine Neuverteilung von Aufgaben bzw. eine Reorganisation notwendig, um eine zeitliche und/oder inhaltliche Überlastung des betreffenden Akteurs (auf den übertragen wurde), zu verhindern.⁶⁸³

Ein weiteres funktionales Äquivalent ist der Einsatz einer zwischengeschalteten Stelle oder Instanz⁶⁸⁴, welche die direkte Interaktion zwischen kulturell unterschiedlich sozialisierten Akteuren koordiniert. Die Teilleistungen der interagierenden Akteure werden dann unabhängig voneinander an die koordinierende Stelle oder Instanz übermittelt. Diese übernimmt dann **stellvertretend** die Koordination der einzelnen Teilleistungen, so dass die direkte Interaktion umgangen wird. Die kulturelle Qualifikationsanforderung muss dann auf Ebene der zwischengeschalteten Instanz oder Stelle erfüllt werden. Effizient ist der Einsatz von Stellvertretern, wenn die Kosten des Koordinatoreneinsatzes unter den Kosten der Interaktionsstörung liegen.

Weiterhin können für alle Interaktionspartner verbindliche **Interaktionsstandards** einen Teil der notwendigen Koordination zwischen kulturell unterschiedlich sozialisierten Interaktionspartnern übernehmen. Ein Beispiel für den Einsatz solcher Standards ist die zwischen Piloten sowie zwischen Tower und Piloten übliche Kommunikationsstandardisierung im Rahmen der Steuerung internationaler Flüge.⁶⁸⁵ Auch kulturübergreifende Piktogramme standardisieren Kommunikation wie beispielsweise das international verwendete Symbol für *Rauchen verboten* oder *Mobiltelefone ausschalten*.

Über die Unternehmenskultur können zudem **informelle** Interaktionsstandards geschaffen werden.⁶⁸⁶ Dazu muss allerdings das gängige betriebswirtschaftliche *Kohärenzmodell* von Unternehmenskultur als der Einheitlichkeit von Werten und Verhaltensweisen verändert werden, da gerade diese Kohärenz in multikulturellen Interaktionen nicht gegeben ist. Ein *Kohäsionsbegriff* von Unternehmenskultur ist dann zweckmäßiger: Unternehmenskultur wird als eine verbindende

⁶⁸¹ Vgl. S. 145f.

⁶⁸² Dem liegt die Annahme zugrunde, dass eine *kurzfristige* Erweiterung des Aufgabenspektrums eines entsprechend qualifizierten Akteurs beispielsweise durch das Ableisten von Überstunden möglich ist.

⁶⁸³ Vgl. dazu auch Kapitel 2, S. 145.

⁶⁸⁴ Zu Instanzen vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 89-91.

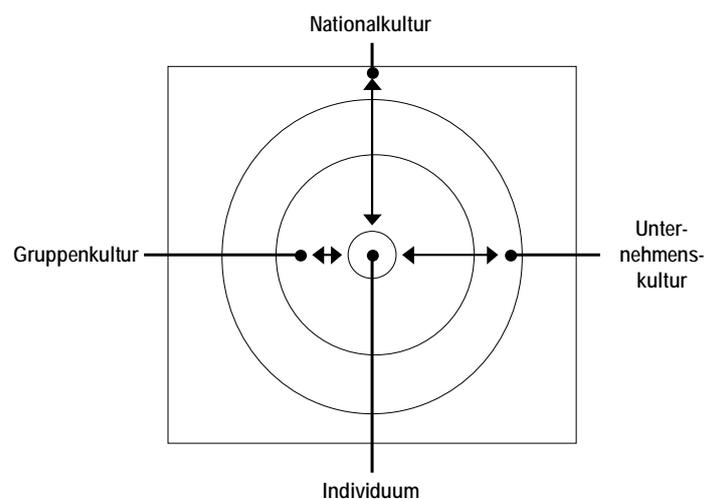
⁶⁸⁵ Vgl. Kutschker/Schmid (2008), S. 1048.

⁶⁸⁶ Zu Unternehmenskultur vgl. Schein (1985), Ragins (1995), S. 92, Kieser/Walgenbach (2003), S. 129-135, Sackmann (1997), S. 24-25, Schuhmacher (1997), S. 109, Scholz/Hofbauer (1990), Neubauer (2003), Ogilvie (1992).

Struktur betrachtet, die sehr unterschiedliche Elemente beinhalten kann (z. B. unterschiedlich sozialisierte Interaktionspartner).⁶⁸⁷

Allerdings sind auch Grenzen beim Einsatz formeller und informeller Interaktionsstandards zu beachten. So wird die Unternehmenskultur von Institutionen auf Ebene einer gesamten Kulturgemeinschaft geprägt (vgl. Abbildung 13).⁶⁸⁸ Daher kann eine Unternehmenskultur, welche vornehmlich von Institutionen *einer bestimmten* Kulturgemeinschaft dominiert ist, die Wirksamkeit kulturbezogener Lücken im Rahmen multikultureller Interaktionen sogar noch verstärken.

Abbildung 13: Kulturelle Ebenen



Quelle: Thomas (2003a), S. 41.

Eine Ausnahme stellen *solche* international agierende Unternehmen dar, in denen sowohl die Führung, als auch die Mitarbeiter international zusammengesetzt sind: Häufig ist die Unternehmenskultur dann nicht (mehr) in den Institutionen einer ganz bestimmten Kulturgemeinschaft verankert.⁶⁸⁹ So bezieht sich das obige Beispiel der Kommunikationsstandardisierung im internationalen Flugverkehr auf eine Branche, die offensichtlich kulturübergreifende Strukturen aufweist.

Schließlich können weitere **Formen der Interaktionsstandardisierung**, wie der Einsatz standardisierter Rollen oder der Einsatz von Plänen und Programmen, dazu verwendet werden, kulturbezogene Informationslücken zu begrenzen.⁶⁹⁰ Allerdings muss dabei gewährleistet sein, dass vorhandene kulturbezogene Lücken auf Seiten der *Nutzer* nicht, wie in Kapitel 3 beschrieben, eine Interaktionsstandardisierung behindern, weil die Informationsbasis der Nutzer nicht der Informationsbasis derjenigen entspricht, welche diese Instrumente gestalten.

⁶⁸⁷ Vgl. Rathje (2004a), und (2004b).

⁶⁸⁸ Vgl. Chemers/Oskamp/Costanzo (1995), S. 96, Thomas (2003b), Höh (2002).

⁶⁸⁹ Vgl. Thomas (2003b), S. 41.

⁶⁹⁰ Zu standardisierten Rollen, Plänen, Programmen vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 115-122, 135-136.

1.2.2 Anreizkompatible Personalauswahl

Ein weiteres Instrument zum Umgehen kulturbedingter Interaktionsprobleme stellt die anreizkompatible Personalauswahl bzw. der Einsatz von Selbstselektionsmechanismen dar.⁶⁹¹ Der Gedanke besteht darin, dass Anreize so gesetzt werden, dass dadurch nur Bewerber mit einer erwünschten Präferenzstruktur Interesse an einer ihnen angebotenen Tätigkeit haben werden.

Um das Instrument der anreizkompatiblen Personalauswahl zum Umgehen kulturbedingter Interaktionsprobleme einzusetzen, müssen Anreize so gestaltet werden, dass Bewerber, welche kulturbezogene Informationslücken aufweisen, sich nicht bewerben bzw. kein Interesse an der dargebotenen Aufgabe haben.

Für Beispiel 11 (das Frühstück) könnte das Folgendes bedeuten: Einem in Thailand einzusetzenden deutschen Mitarbeiter wird in Aussicht gestellt, dass das Unternehmen die Kosten für das allmorgendliche gemeinsame Frühstück im Kreis der Kollegen übernehmen wird. Zu berücksichtigen ist, dass die anreizkompatible Personalauswahl eine kulturelle Qualifikation derjenigen voraussetzt, welche mit der anreizkompatiblen Personalauswahl beauftragt sind: Derjenige, der die Anreize für die o. g. Stelle gestaltet, muss über die in Thailand übliche Frühstücksgewohnheit informiert sein. Des Weiteren gilt es zu beachten, dass eine anreizkompatible Personalauswahl nicht automatisch auch die Koordinationsproblematik vermeidet.⁶⁹²

1.3 Die Nutzung kulturbezogener Informationsunterschiede

Die Nutzung kulturbezogener Informationsunterschiede zielt darauf ab, auftretende Interaktionsstörungen als Quelle von Effizienzgewinnen zu nutzen. In der Literatur zum interkulturellen Management sowie der interkulturellen Psychologie wird dies als kulturelle Synergie bezeichnet. Der Begriff der Synergie geht auf Ansoff (1965) zurück, der darunter kombinierte Wirkungen versteht.⁶⁹³ In der NIÖ-Terminologie dienen kulturelle Synergien der Umsatzsteigerung oder Kostenreduzierung.⁶⁹⁴

Die Idee besteht darin, dass durch die kulturell heterogene Zusammensetzung von Interagierenden eine bessere Gesamtleistung als die bloße Summe der Einzelleistungen erzielt wird. Dabei sollen

⁶⁹¹ Vgl. dazu Lazear (1998), S. 49-50, Wolff/Lazear (2001), S. 138-154, 172-173, Backes-Gellner/Wolff/Lazear (2001), S. 233-237.

⁶⁹² Vgl. dazu S. 65ff.

⁶⁹³ Im Zusammenhang mit interkulturellen Fragestellungen haben vor allem die Publikationen von Adler (1986) sowie Harris/Moran (1982) zur Popularität des Begriffs beigetragen. Auf dem Gebiet der interkulturellen Psychologie haben sich z. B. Stumpf (1999) mit der Synergie in Arbeitsgruppen und Zeuschel (1999) mit Synergien in deutsch-amerikanischen Teams beschäftigt.

⁶⁹⁴ Vgl. dazu z. B. Wolff (2005).

völlig neue Problemlösungsstrategien entwickelt werden, die sich aus keiner der beteiligten singulären Kulturen ableiten lassen.⁶⁹⁵ Bei multikulturellen Teams bezieht sich kulturelle Synergie darauf, eine qualitativ bessere Gesamtleistung im Vergleich zu kulturell homogenen Teams zu erzielen.⁶⁹⁶

Inwiefern kulturelle Synergien tatsächlich realisiert werden und unter welchen Bedingungen sie entstehen, ist bisher nur in wenigen Arbeiten empirisch untersucht worden. Auch die theoretische Fundierung des Konzeptes steckt noch in den Kinderschuhen. Ob die NIÖ einen Beitrag zur Erhellung des Konzeptes leistet, kann hier nicht ausführlich diskutiert werden. Erste diesbezügliche Überlegungen können jedoch als Anregung für Forschungsaktivitäten in diese Richtung dienen.⁶⁹⁷

Ein Beispiel zur Nutzung kulturbezogener Handlungsunterschiede illustrieren Dadfar/Moberg/Törnvall (1999):

Beispiel 14: Die Nutzung kulturbezogener Handlungsunterschiede

„Das sehr komplexe Hafen- und Straßenbauprojekt der saudi-arabischen Regierung bestand aus einer schwedischen Projektleitung, einem multikulturellen Organisationsteam und einer Arbeiterschaft, die u. a. aus 1000 thailändischen und pakistanischen Arbeitnehmern bestand. Das Projekt musste unter starkem Zeitdruck (40 Monate) durchgeführt werden, zudem war die Freigabe der Mittel offenbar unmittelbar an den Erfolg von Projektabschnitten gekoppelt. Bereits in den frühen Projektphasen entstanden große Schwierigkeiten, weil sowohl zeitliche, als auch finanzielle Ressourcen überschritten wurden. Das Management stand daher vor der schwierigen Aufgabe, die Konstruktion schneller voranzutreiben und gleichzeitig Arbeitskosten zu reduzieren. Wie sich herausstellte, mussten viele der religiös-praktizierenden muslimischen Arbeitnehmer nach ihrem morgendlichen Gebet um 4.00 Uhr ca. 3 Stunden warten, bevor sie mit der Arbeit anfangen konnten. Umgekehrt war der morgendliche Arbeitsbeginn für die thailändischen Arbeitnehmer eher unangenehm, da diese an späte abendliche Arbeitsstunden und einen entsprechend späten Arbeitsbeginn am Morgen gewohnt waren. Die Einführung von an die jeweiligen Präferenzen angepassten Arbeitsschichten steigerte mit Sicherheit nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern ging darüber hinaus einher mit verlängerten Arbeitszeiten und einer höheren Arbeitsproduktivität in diesen Zeiten ohne zusätzliche Kosten von Schichtzulagen o. ä.“
Entnommen aus: Dadfar/Moberg/Törnvall (1999), S. 185-187.

Bei der Nutzung kultureller Unterschiede besteht die Möglichkeit, eine höhere Anzahl und auch eine heterogenere Kombination von Handlungsalternativen zu erzeugen.⁶⁹⁸ So gilt für multinationale Unternehmen oder Projekte mit einer multikulturellen Belegschaft, dass kulturbezogene Lücken

⁶⁹⁵ Vgl. Köppel (2004), S. 128, Dadfar/Moberg/Törnvall (1999), S. 180, Hora (2001), S. 149, Stumpf (2003), S. 235.

⁶⁹⁶ Vgl. Stumpf (2000), Thomas (2003b), S. 468, Zeuschel (1999), und (2000).

⁶⁹⁷ Vgl. Wolff/Pooria (2004), S. 467, Köppel (2004), S. 128-129, Bolten (2004b), S. 55.

⁶⁹⁸ Vgl. Köppel (2004), S. 132, Moran/Harris (1982), Winkler (1993), Elron (1997), Ely/Thomas (2001).

auch den potentiellen Zugang zu neuen, bisher nicht praktizierten Anreiz- und Koordinationsmechanismen ermöglichen. In diesem Sinn bieten sich in kulturbezogenen Lücken immer auch Chancen für individuelle Akteure, neue Koordinationsformen und Anreizmechanismen kennenzulernen, die sich – auch wenn sie nicht in das eigenkulturelle Repertoire gehören – nutzensteigernd oder kostenreduzierend auswirken können.⁶⁹⁹

1.4 Das Ignorieren kulturbezogener Informationsunterschiede

Sind kulturbezogene Informationsunterschiede vorhanden, die keinen direkten Einfluss (weder positiv noch negativ) auf das Arbeitsergebnis unterschiedlich sozialisierter Akteure ausüben, können diese ignoriert oder auch stillschweigend toleriert werden. Diese Strategie impliziert, dass keine besonderen Maßnahmen zum Umgang mit solchen Lücken ergriffen werden.⁷⁰⁰ Die Schwierigkeit beim Umsetzen dieser Strategie besteht jedoch darin, dass miteinander agierende unterschiedlich sozialisierte Akteure häufig nicht in der Lage sind, arbeitsrelevante und -irrelevante Aspekte sozialisationsbedingter Unterschiede jeweils korrekt als solche zu klassifizieren. Denn oft beeinflusst die Wahrnehmung von Unterschieden bereits die Einstellung gegenüber Interaktionspartnern oder die Einstellung gegenüber deren Handlungen negativ.

Irrelevante Aspekte stellen etwa Aspekte des persönlichen Geschmacks dar (z. B. bevorzugte Speisen und Getränke, Musikgeschmack, Hobbies etc.). Zum anderen können auch, wie die Beispiele 10 und 11 illustrierten,⁷⁰¹ die Dauer, Anzahl und zeitliche Platzierung von Arbeitspausen, der Pausenort oder die während einer Arbeitspause bevorzugten Tätigkeiten irrelevant sein, insofern sie nicht ethischen Grundsätzen oder gesetzlich vorgeschriebenen Regelungen widersprechen oder die Gesamtkoordination der Arbeitsteilung einer Unternehmung negativ beeinträchtigen.

2 Eine Strategieheuristik

Nachdem die einzelnen Strategien zum Umgang mit kulturbezogenen Informationslücken sowie Instrumente zu deren Umsetzung aufgezeigt wurden, stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen bestimmte Strategien tendenziell vorteilhafter sind als andere. Das in der NIÖ wie auch in anderen ökonomischen Ansätzen wichtigste Auswahlkriterium stellen Kosten-Nutzen-Überlegungen dar. Da weder die o. g. Strategien noch die aufgeführten Instrumente bisher Gegenstand ökonomischer Ansätze waren, sind die folgenden Überlegungen auch lediglich als erster Schritt in diese Richtung zu verstehen.

⁶⁹⁹ Vgl. Moran/Harris (1982), Köppel (2004), S. 133.

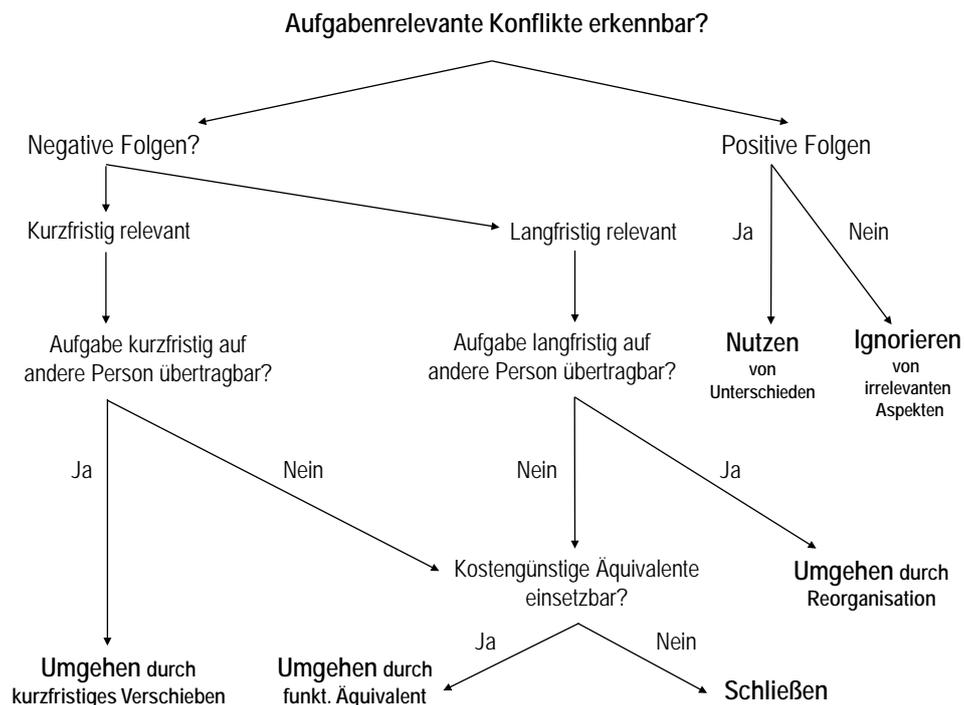
⁷⁰⁰ Vgl. dazu Beispiel 11, S. 76.

⁷⁰¹ Vgl. S. 75, 76.

Zu beachten ist, dass *alle* Überlegungen prinzipieller Natur sind, d. h. an einen jeweils spezifischen Unternehmenskontext, der sich u. a. aus unternehmensexternen und internen situativen Bedingungen zusammensetzt, anzupassen sind.⁷⁰² Im Rahmen dieser Anpassung muss auch überprüft werden, ob die jeweilige Strategie sowie die eingesetzten Instrumente mit den für ein Unternehmen relevanten Institutionen bestimmter Kulturgemeinschaften vereinbar sind oder nicht.⁷⁰³

Die in Abbildung 14 illustrierte Auswahlheuristik dient der Entscheidungshilfe bei der Auswahl von Strategien zum Umgang mit kulturellen Lücken. Sie wird im Anschluss erläutert.

Abbildung 14: Eine Strategieheuristik zum Umgang mit kulturbezogenen Informationslücken



Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst ist zu entscheiden, ob kulturbezogene Informationslücken aufgabenrelevant sind, d. h. ob sie den unmittelbaren Leistungsaustauschprozess positiv oder negativ beeinflussen. Ist keine negative Beeinflussung erkennbar, kann untersucht werden, ob eine positive Beeinflussung auf die Arbeitsaufgabe erkennbar oder zukünftig abschätzbar ist (erster Pfeil nach rechts). Kann dies bejaht werden, sollten Überlegungen zur Nutzung kultureller Lücken angestellt werden. Ist weder eine negative, noch eine positive aktuelle Auswirkung erkennbar oder potentiell einschätzbar, können kulturelle Lücken ignoriert werden.

⁷⁰² Vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 217 zu externen und internen situative Bedingungen.

⁷⁰³ Um die Notwendigkeit und die konkreten Inhalte solcher Anpassungsprozesse zu erkennen, bedarf es wiederum entsprechend informierter Akteure.

Sind aktuelle oder zukünftige arbeitsrelevante Probleme erkennbar (erster Pfeil nach links), dann müssen Maßnahmen ergriffen werden, um diese zu verhindern oder so gering wie möglich zu halten. Ein mögliches Kriterium zur Beurteilung der Einsatzfähigkeit der o. g. Strategien stellt der Zeithorizont dar. Ist eine multikulturelle Interaktion zeitlich begrenzt und langfristig nicht für den Wertschöpfungsprozess von Bedeutung, ist die Qualifikation der beteiligten Akteure häufig keine befriedigende Lösung: Zum einen lassen gängige Qualifikationskonzepte im Rahmen interkultureller Trainings, wie oben bereits diskutiert, häufig den Bezug zu konkreten arbeitsbezogenen Koordinations- und Anreizaspekten vermissen.⁷⁰⁴ Zum anderen ist eine individuelle Qualifikation zumeist mit einem erheblichen zeitlichen und finanziellen Ressourceneinsatz verbunden.

Eine sinnvolle Alternative bei kurzfristig relevanten Interaktionsproblemen stellt daher das (kurzfristige) **Verschieben** einer (Teil-) Aufgabe an einen anderen, besser qualifizierten Akteur dar (Umgehen durch Verschieben). Ist dies nicht möglich, weil kurzfristig beispielsweise kein kulturell qualifizierter Akteur zur Verfügung steht, müssen andere kostengünstige funktionale Äquivalente eingesetzt werden. Erst wenn auch dies nicht möglich ist, sollte die Informationslücke, beispielsweise durch ein Training oder andere Maßnahmen – geschlossen werden.

In Konfliktfällen, die sich langfristig negativ auf den Leistungserstellungsprozess auswirken können, ist zu prüfen, ob eine Teilaufgabe langfristig auf einen anderen Akteur verschoben werden kann. Wenn die bisherige Aufgabenverteilung ansonsten optimal war, entspricht dies einer Reorganisation der Aufgabenverteilung, weil in der Regel weitere Umverteilungen oder Prozessreorganisationen notwendig werden.⁷⁰⁵

Wenn eine Teilaufgabe weder kurz- noch langfristig auf einen anderen Akteur übertragbar ist, sollte immer die Einsatzfähigkeit von anderen funktionalen Äquivalenten überprüft werden (zum Beispiel der Einsatz von Standards oder Koordinatoren). Sind diese nicht vorhanden oder entwickelbar oder liegen über den Kosten der Strategie des **Schließens**, so sollte der letzteren Strategie der Vorzug gegeben werden.

Wichtig bei der Orientierung an der erläuterten Auswahlheuristik ist, dass Kosten-Nutzen-Überlegungen immer relativ im Vergleich zum Einsatz einer anderen Strategie anzustellen sind. Weiterhin müssen diese Überlegungen, wie oben angesprochen, an die für eine Unternehmung geltenden

⁷⁰⁴ Vgl. S. 127.

⁷⁰⁵ Durch die Zuordnung einer neuen Teilaufgaben wird (bei einer bis dato optimalen Aufgabenverteilung) der Akteur, auf den ‚verschoben‘ wird, seine bisherigen Aufgaben ceteris paribus nicht ohne Zusatzkosten oder Nutzenverluste bewältigen können. Um eine zeitliche und/oder inhaltliche Überlastung zu verhindern, könnte er dann seinerseits einen Teil seiner bisherigen Aufgaben abgeben. Alternativ dazu kann überprüft werden, inwiefern eine Reorganisation von Prozessen eine langfristige Überbeanspruchung verhindern kann.

situativen Faktoren angepasst und die Möglichkeiten und Grenzen ihrer kulturkompatiblen Anwendung überprüft werden.

3 Die Anwendung der kulturellen Informationsmatrix in Personalauswahlprozessen

Personalauswahlprozesse stellen eine spezifische Form von Interaktionsprozessen dar. Aus Sicht derjenigen, die von Seiten eines rekrutierenden Unternehmens den Auswahlprozess durchführen, ist es das Ziel eines Personalauswahlprozesses, Individuen zu rekrutieren, die in ihren Fähigkeiten genau dem Anforderungsprofil einer bestimmten Stelle entsprechen.⁷⁰⁶ Umgekehrt sind Bewerber an einer Anforderungs-Anreiz-Kombination interessiert, über die sie ihren materiellen und immateriellen Nutzen maximieren können. Sinnvoll ist daher für beide Seiten, ein möglichst realistisches Bild der zu besetzenden Position bzw. des Fähigkeitsprofils zu vermitteln, um die Kosten einer Fehlbesetzung zu vermeiden.

So können sich bereits bei der Formulierung von Anforderungsprofilen Probleme ergeben, wenn für eine Arbeitsaufgabe kulturspezifisches Wissen erforderlich ist, das Personalverantwortliche (PV) aufgrund ihrer eigenen kulturbezogenen Informationslücken nicht definieren können. Dies ist z. B. der Fall, wenn eine in kultureller Hinsicht unwissende deutsche Personalberaterin die Personalleitung für eine deutsche Niederlassung in Thailand rekrutieren soll. Abstrakt formuliert: Eine PV soll die Eignung einer Bewerberin (BW) für die genannte Position überprüfen und ihr ggf. ein Arbeitsangebot machen.

Unabhängig von der Kenntnis um den Informiertheitszustand des Interaktionspartners lassen sich nun folgende Aussagen über die Diagnosefähigkeiten der beiden Akteure treffen.

Ist die **PV bewusst-unwissend**, kann sie die kulturellen Arbeitsanforderungen inhaltlich nicht definieren und in Folge dessen auch nicht die Eignung der BW überprüfen. Sie weiß dann beispielsweise, *dass* für bestimmte Aufgaben kulturspezifisches Wissen notwendig ist, etwa für die Entwicklung von Anreizsystemen oder für die Gestaltung der Personalauswahlprozesse vor Ort. Sie kann aber die dazu notwendigen *soft skills* inhaltlich nicht präzisieren. Folglich ist sie nicht in der Lage, einen Abgleich zwischen den kulturellen Arbeitsanforderungen und der kulturellen Eignung der BW vorzunehmen. Wenn sie nicht aktiv wird, um ihr Informationsproblem zu beheben, kann sie keine systematische Auswahlentscheidung treffen (Auswahlunsicherheit).⁷⁰⁷

⁷⁰⁶ Vgl. Schuler/Höft (2004).

⁷⁰⁷ Der in ökonomischen Ansätzen üblichen Unterscheidung zwischen den Begriffen Unsicherheit und Risiko wird hier nicht gefolgt, vgl. dazu Tayeb (2000), S. 344f.

Als rationale Akteurin wird ihr dieses Problem bewusst sein (bewusstes Problem der Eignungsprüfung). So kann sie zum einen versuchen, den Informationsstand der BW zu klären (beispielsweise über biographische Fragen zu Vorerfahrungen mit der thailändischen Kulturgemeinschaft). Außerdem kann sie eine der Strategien zum Umgang mit ihren eigenen kulturbezogenen Informationslücken ergreifen. Weil annahmegemäß das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle kulturspezifische Informationen erfordert, entfallen die Ignoranz- und die Synergierstrategie als Lösungsalternativen. Das Schließen oder Umgehen sind dagegen sinnvolle Strategien. Der Entscheidung, welcher der beiden Strategien der Vorzug zu geben ist, dienen zum einen Kosten-Nutzen Überlegungen. Zum anderen muss berücksichtigt werden, ob es sich um temporäre, d. h. kurzfristig relevante, oder grundlegende, d. h. langfristig relevante, Informationslücken handelt.

Das Schließen einer kulturbezogenen Informationslücke ist sinnvoll, wenn diese in wiederkehrenden Auswahl-situationen, d. h. häufig und langfristig, zu Diagnoseproblemen der PV führen. Das Verschieben des von der Lücke betroffenen Auswahlaspektes auf einen dazu qualifizierten Akteur ist *dann* eine geeignetere Variante, wenn die von der Lücke betroffenen Aspekte selten oder nur mäßig häufig von Relevanz in Personalauswahlverfahren sind. In solchen Fällen können besser qualifizierte Personen die PV unterstützen. Eine dritte Möglichkeit besteht darin, Informationen und Auswahlleistungen von außen hinzuzukaufen. Letzteres ist sinnvoll, wenn die Kosten dafür langfristig unter den Kosten der beiden anderen Alternativen liegen und dadurch nicht die Gefahr besteht, sensible Informationen an unternehmensexterne Akteure weiterzugeben.

Ist die PV **unbewusst-unwissend**, besteht die Gefahr einer Fehlrekrutierung. Denn aufgrund ihrer kulturbezogenen Informationslücke ist sie zum einen nicht in der Lage, kulturspezifische Arbeitsanforderungen zu erkennen und kann diese folglich auch nicht bei der Bewerberin überprüfen (unbewusstes Problem der Eignungsprüfung). Zum anderen erkennt sie ihr eigenes Informationsproblem nicht. Wenn kulturspezifische Inhalte aber, wie in dem obigen Beispiel einen unverzichtbaren Teil der Arbeitsanforderungen darstellen, hat dies Fehlentscheidungen zur Folge: Die PV könnte einer BW, die fachlich, aber nicht kulturell qualifiziert ist, ein Arbeitsangebot machen (Fehlangebot) oder umgekehrt einer sowohl fachlich als auch kulturell qualifizierten BW kein Arbeitsangebot unterbreiten.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die PV die Arbeitsanforderungen gemäß ihres eigenkulturellen Referenzsystems definiert. Sie überprüft dann lediglich, ob die BW Eignungsmerkmale aufweist, die sie für den Umgang mit deutschen Mitarbeitern qualifizieren. Entspricht die BW den eigenkulturellen Erwartungen der PV, wird die PV der BW ein Arbeitsangebot machen, auch wenn die BW die kulturellen Qualifikationsanforderungen nicht erfüllt (Fehlangebot). Umgekehrt wird die PV eine BW, die sich an den thailändischen Institutionen orientiert, möglicherweise ablehnen.

Da sich die unbewusst-unwissende PV über ihr Informationsproblem nicht im Klaren ist, kann der Anstoß zur Lösung ihres Problems nur von außen kommen. Dies setzt voraus, dass dritte Personen die Problemlage korrekt einschätzen und über die formalen Kompetenzen verfügen, passende Maßnahmen für die PV einzuleiten. Als Maßnahmen kommen die gleichen Strategien in Frage, wie im vorausgegangenen Fall von Informationsverteilungen (Schließen bei langfristiger Relevanz der Informationslücken, Verschieben oder Zukaufen bei kurzfristiger Relevanz der Informationslücken). Zu beachten ist, dass hierbei individuelle Qualifikationsmaßnahmen aufwendiger sein dürften als im Fall einer bewusst-unwissenden PV, weil neben der inhaltlichen Qualifikation erst noch das Bewusstsein für kulturbedingte Probleme geschaffen werden muss.

Eine **bewusst-unwissende BW** verfügt nicht über die für die Arbeitsaufgabe notwendigen kulturellen Informationen und kann die kulturellen Arbeitsanforderungen an sich selbst nicht präzise einschätzen (bewusstes Problem der Selbsteinschätzung). Sie kann daher keine Entscheidung über die Annahme oder die Ablehnung eines Angebotes treffen (Reaktionsunsicherheit). Weil ihr dies bewusst ist, kann sie über gezielte Fragen versuchen, den Informiertheitszustand der PV einzuschätzen. Wäre diese informiert, dann kann die BW davon ausgehen, dass sie kein Arbeitsangebot erhalten wird, wenn sie selbst nicht anforderungsgemäß qualifiziert ist.

Zum Umgang mit der eigenen Informationslücke stehen der BW zwei Strategien zur Verfügung: Strebt die BW eine Tätigkeit in Thailand an, ist es sinnvoll, ihre (langfristig relevanten) kulturellen Lücken durch individuelle Qualifikationsmaßnahmen zu schließen. Ist die Informationslücke für weitere Bewerbungen nicht relevant, weil die BW zum Beispiel eine Tätigkeit in einem einheimischen Unternehmen anstrebt, kann die BW die Lücke ignorieren.

Eine **unbewusst-unwissende BW** kann die kulturspezifischen Arbeitsanforderungen nicht einschätzen und ist auch nicht in der Lage, eine realistische Selbsteinschätzung vorzunehmen (unbewusstes Problem der Selbsteinschätzung). Sie würde daher ein Arbeitsangebot annehmen, auch wenn sie kulturell nicht qualifiziert ist (Fehlzusage). Lösungsstrategien stellen das Schließen der Informationslücke bei langfristiger Relevanz und die Ignoranz bei kurzfristiger Relevanz dar. Allerdings muss auch hier ein Anstoß von außen erfolgen, da die unbewusst-unwissende BW kein kulturbezogenes Problembewusstsein aufweist.⁷⁰⁸

Sind **sowohl die PV, als auch die BW bewusst-unwissend** besteht wie in den vorangegangenen Fällen das Problem, dass kein Abgleich zwischen den Arbeitsanforderungen und der Eignung der BW vorgenommen werden kann. Beide können aber aktiv werden, um die aus den Informations-

⁷⁰⁸ Ist die PV informiert, besteht auch die Möglichkeit, die unbewusste Unwissenheit eines BW im Rahmen eines Auswahlverfahrens über den Anstoß entsprechender Lernprozesse in eine bewusste Unwissenheit zu verwandeln.

lücken entstehenden Rekrutierungsprobleme zu begrenzen: Die geeigneten Lösungsstrategien stellen das Schließen bzw. Verschieben oder Zukaufen für die PV und das Schließen bzw. Ignorieren für die BW dar (vgl. Tabelle 25).

Im Fall der **zweiseitig-unbewussten** Unwissenheit kann ebenfalls keine Eignungsüberprüfung vorgenommen werden. Da sich weder die PV, noch die BW über ihre kulturbezogenen Informationslücken im Klaren sind, können Lösungsmaßnahmen nur durch außenstehende Dritte angestoßen werden, falls diese die Problemlage erkennen und gegenüber der PV über geeignete formale Weisungskompetenzen verfügen. In diesem Fall besteht die größte Gefahr einer Fehlrekrutierung, weil die PV ein ungerechtfertigtes Arbeitsangebot aussprechen kann und die BW dieses trotz mangelnder kultureller Qualifikation annehmen könnte.

In Tabelle 25 sind die genannten Informationsprobleme und Lösungen zusammengefasst.

Tabelle 25: Informationsprobleme und Lösungen in Personalauswahlprozessen

Informiertheitszustand	Diagnoseproblem	Folgen für den Auswahlprozess	Lösungsstrategie
Bewusste Unwissenheit PV	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstes Problem der Eignungsprüfung 	Auswahlunsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristig: Verschieben oder Zukaufen • Langfristig: Schließen
Unbewusste Unwissenheit PV	Unbewusstes Problem der Eignungsprüfung	Fehlangebot	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristig*: Verschieben oder Zukaufen • Langfristig*: Schließen
Bewusste Unwissenheit BW	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstes Problem der Selbsteinschätzung 	Reaktionsunsicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristig: Ignorieren • Langfristig: Schließen
Unbewusste Unwissenheit BW	<ul style="list-style-type: none"> • Unbewusstes Problem der Selbsteinschätzung 	Fehlzusage	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristig: Ignorieren • Langfristig*: Schließen

*: Anstoß durch Dritte erforderlich

Kulturelle Beurteilungsprobleme können, unabhängig von kulturspezifischen Aufgabenanforderungen, auch dann auftreten, wenn PV und Beurteilte unterschiedlich sozialisiert sind. Orientieren sich sowohl Beurteiler als auch Beurteilte an eigenkulturellen Bewerbungsstandards, besteht die Gefahr, geeignete anders-sozialisierte BW zu Unrecht auszuschließen oder ungeeignete eigenkulturell-sozialisierte BW zu Unrecht auszuwählen.⁷⁰⁹ Bei unbewusster Unwissenheit ist die Gefahr groß,

⁷⁰⁹ Vgl. dazu Pooria (2004b).

z. B. den Inhalt oder die Form von schriftlichen Bewerbungsunterlagen als minder qualifiziert einzustufen, wenn sie den eigenkulturellen Erwartungen nicht entsprechen. Das gleiche Problem ergibt sich bei der Beurteilung von Indikatoren der individuellen Fähigkeiten und der individuellen Motivation:⁷¹⁰ Unterscheiden sich die sozialisationsbedingten Erwartungen, so sind unterschiedliche Inhalte und Ausdrucksformen sehr wahrscheinlich, so dass die Gefahr besteht, ineffiziente Personalauswahlentscheidungen zu treffen.

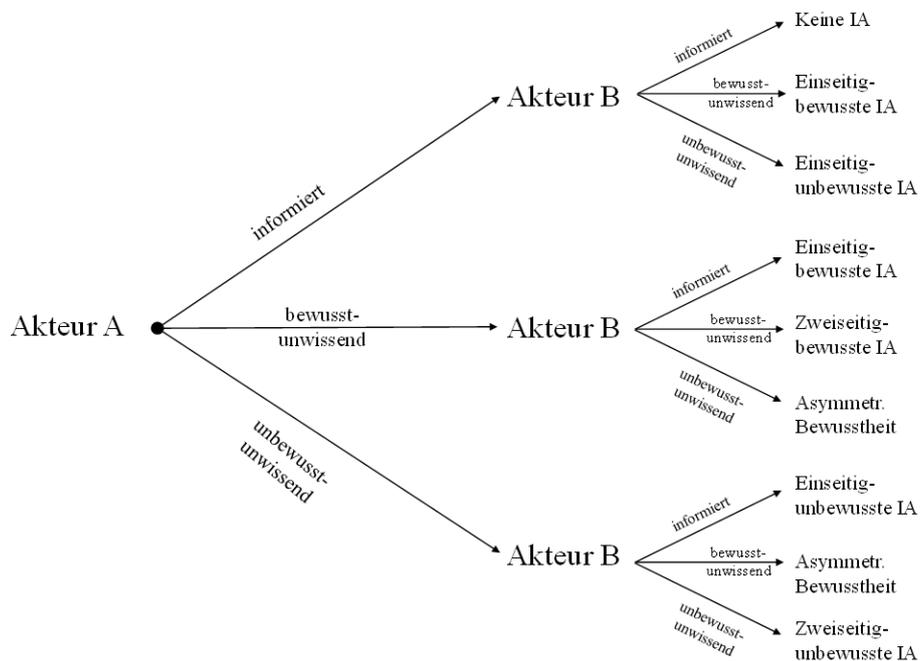
4 Möglichkeiten und Grenzen kulturbezogener Interaktionsanalysen

In den folgenden Abschnitten 4.1 und 4.2 werden noch einige ergänzende Überlegungen zur Analyse multikultureller Interaktionen aufgegriffen. In Abschnitt 4.3 werden die Ergebnisse der Arbeit rekapituliert und kritisch reflektiert.

4.1 Die Darstellung der Informationsmatrix als Informationsbaum

Die Modellierung von Informiertheitszuständen lässt sich auch über Spielbäume darstellen (vgl. Abbildung 15). Darin enthalten ist auch der Fall, in dem beide Akteure informiert sind.

Abbildung 15: Die 5-Felder Informationsmatrix als Informationsbaum



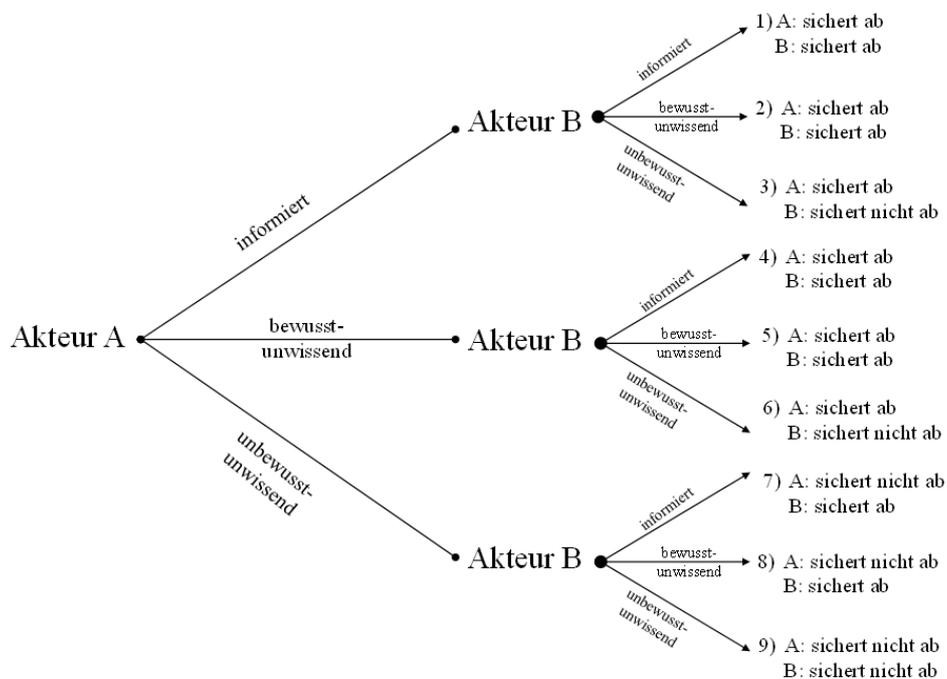
Quelle: Eigene Darstellung

⁷¹⁰ Vgl. dazu Pooria (2007).

Die Darstellung könnte erweitert werden durch Überlegungen zur Auftretenswahrscheinlichkeit bestimmter IA-Fälle. Kann der Informiertheitszustand von A (durch ihn selbst oder Dritte) nicht eingeschätzt werden, so können theoretisch die Fälle a) bis h) mit gleicher Wahrscheinlichkeit eintreten. Kann der Informiertheitszustand von Akteur A dagegen durch ihn selbst oder Dritte korrekt eingeschätzt werden, kann er die Fälle a) bis c) und g) bis i) ausschließen und die Fälle d) bis f) mit einer entsprechend höheren Wahrscheinlichkeit annehmen.⁷¹¹

Auch die Ausführungen zu den Kosten der Absicherung von Interaktionsproblemen lassen sich als Spielbaum visualisieren (vgl. Abbildung 16). Angenommen wurde hierbei, dass die Akteure den Informiertheitszustand des Interaktionspartners nicht kennen und sich absichern, wenn sie eine Eintrittswahrscheinlichkeit von Interaktionsproblemen größer 0 annehmen.

Abbildung 16: Absicherungsmaßnahmen im Informationsbaum



Quelle: Eigene Darstellung

Denkbar ist, dass solche Überlegungen durch transaktionskostentheoretische Elemente ergänzt werden (entstehen beispielsweise versunkene Kosten für unnötige Absicherungen oder Folgekosten aufgrund nicht getätigter Absicherungen etc.).⁷¹² Auch die Modellierung von Bedingungen, die sich auf die Eintrittswahrscheinlichkeit von Informationsverteilungen auswirken, lassen sich möglicherweise über Spielbaumanalysen vertiefen.

⁷¹¹ Auch die Szenarien aus Teil IV lassen sich möglicherweise über Spielbäume visualisieren.

⁷¹² Vgl. S. 111.

Spieltheoretische Überlegungen lassen sich ebenfalls anstellen: Multikulturelle Interaktionen könnten als sequentielle Spiele interpretiert werden, in denen die Akteure – je nach Informiertheitszustand – die Möglichkeit haben, Opportunismuspotentiale auf Kosten ihrer Interaktionspartner zu nutzen. Modellieren ließe sich u. a. die Situation, in welcher einer der beiden Akteure Opportunismuspotentiale nutzt, um die eigene Auszahlungsfunktion zu maximieren, und der andere Akteur im Laufe des Spiels darauf reagiert. Zu überlegen wäre auch, ob dadurch eine Verschiebung einer ursprünglich unbewussten in eine bewusste Unwissenheit auf Seiten des zunächst schlechter informierten Akteurs angestoßen werden kann.

4.2 Herausforderungen bei der empirischen Erhebung kultureller Institutionen

4.2.1 Wissenschaftstheoretische Grundpositionen

Paradigmen beinhalten die von einer wissenschaftlichen Gemeinschaft geteilten Spielregeln, die festlegen, was akzeptable Forschungsgegenstände und -methoden sind.⁷¹³ Um Wissenschaft nachvollziehbar zu machen, ist es sinnvoll, diese offenzulegen.

Für diesen Blick in die ‚Theorie über Theorie‘⁷¹⁴ eignet sich die Darstellung ethnologischer Forschungsparadigmen. Zum einen haben diese maßgeblichen Einfluss auf wissenschaftstheoretische Diskussionen in anderen Disziplinen ausgeübt. Zum anderen bilden kulturelle Fragestellungen das Herzstück der Ethnologie.

Die Entwicklung ethnologischer Forschungsparadigmen ist eng verknüpft mit der Entwicklung bestimmter Forschungsmethoden. So stellen die mit dem Namen Franz Boas und Bronislaw Malinowski verbundenen Methoden der Feldforschung und der teilnehmenden Beobachtung einen Teil des heute üblichen Instrumentariums empirischer Sozialforschung dar.⁷¹⁵ Zwar ist das sog. **Feldforschungparadigma** zu seiner Zeit als fortschrittlich zu beurteilen.⁷¹⁶ Seit den 60er Jahren wird jedoch zunehmende Kritik an der dabei angenommenen objektiven Beobachterperspektive geübt. In Frage gestellt wird die Vernachlässigung von Erhebungs- und Interpretationsverzerrungen, die der Forscher aufgrund seiner eigenen kulturellen Sozialisation bewirkt.⁷¹⁷

⁷¹³ Vgl. Kuhn (1976), S. 57-64, S. 193-199, auf kulturelle Forschungsfragen bezogen Apfelthaler (1998), S. 40-41.

⁷¹⁴ Vgl. Seiffert (1997), S. 190.

⁷¹⁵ Vgl. Malinowski (1949), Fischer (1998a), S. 75-77, und (1998b), S. 75, 77, Girtler (1993), S. 161, Kaberry (1968), Kohl (1993), S. 113-114, Schweizer (1993), S. 79.

⁷¹⁶ Vgl. Stocking (1978), S. 531, Stagl (1993b), S. 96.

⁷¹⁷ Vgl. Stellrecht (1993), S. 31, Bargatzky (1997), S. 224.

Parallel dazu haben sich zwei entgegengesetzte Forschungsparadigmen entwickelt: Das analytische und das interpretative, deren Vertreter sich in den USA bereits seit den 40er Jahren in methodischen Auseinandersetzungen ergehen.⁷¹⁸

Einen Anspruch **analytischer** Ansätze stellt "die wissenschaftliche Zergliederung der menschlichen Kultur mit der Absicht, Regelmäßigkeiten nachzuweisen", dar.⁷¹⁹ Durch die Erhebung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Kulturen wird versucht, auf universelle Strukturen zu schließen.⁷²⁰ Dabei dominieren erklärungsbezogene Darstellungen und die intersubjektive Überprüfbarkeit von Aussagen.⁷²¹ Daher wird quantitativen Erhebungsmethoden mit Hypothesenbildung und -testung in Kombination mit mathematischen Auswertungsverfahren ein hoher Erklärungswert beigemessen.⁷²² Das analytische oder auch szientistische Paradigma prägt auch heute noch das Selbstverständnis großer Teile der Ethnologie.⁷²³

Zur Entwicklung der **interpretativen** Ethnologie haben insbesondere die Positionen von Clifford Geertz beigetragen, der als einer ihrer wichtigsten Vertreter gilt.⁷²⁴ Forschungsgegenstand in diesen Ansätzen ist die Sinnggebung des Menschen durch die Zuweisung und das Entwickeln von Bedeutungen.⁷²⁵ Bedeutungen existieren dabei nicht an sich, sondern werden durch Handlungen und Kommunikation konstruiert und interpretiert. Indem der Ethnologe diesen Kontext von Handeln und Kommunikation im Feld erschließt, versucht er, seine Beobachtungen nachvollziehend in einen Gesamtzusammenhang zu bringen. An diesem Interpretationsprozess sind nicht nur der Ethnologe, sondern auch alle mit ihm kommunizierenden Individuen beteiligt, wobei jede dieser Personen eigenes „Wissen, Vorverständnis und Interessen“ einfließen lässt.⁷²⁶ Einen zweiten Interpretationsvorgang stellt „die Umsetzung des Feldforschungsergebnisses in den Text“⁷²⁷ dar. Wichtig ist dabei, dass interpretative Ansätze Ethnographien nicht als Abbild kultureller Wirklichkeit, sondern als Interpretation des im Feld Erlebten betrachten. In dieser Perspektive sind Ethnographien daher Interpretationen von Interpretationen einer Interpretation.⁷²⁸

⁷¹⁸ Vgl. Stellrecht (1993), S. 64-65. Analytische Ansätze firmieren auch unter den Begriffen der *szientistischen Ansätze*, vgl. z. B. Kohl (1993), S. 164, Stagl (1993a), S. 20, 29, Bargatzky (1997), S. 197-198 oder der *scientific approaches* bzw. der *scientific anthropology*, vgl. Schweizer (1993), S. 83. Interpretative Methoden werden auch als hermeneutisch-geisteswissenschaftliche oder hermeneutisch-symbolische Ansätze bezeichnet, vgl. Stagl (1993a), S. 29, Schweizer (1993), S. 83.

⁷¹⁹ Schweizer (1993), S. 83.

⁷²⁰ Vgl. Bargatzky (1997), S. 214.

⁷²¹ Vgl. Bargatzky (1997), S. 178-198.

⁷²² Vgl. z. B. Lang (1994).

⁷²³ Vgl. Stagl (1993a), S. 29, Schweizer (1993), S. 103-104.

⁷²⁴ Vgl. Geertz (1993), oder (1997).

⁷²⁵ Vgl. Geertz (1993).

⁷²⁶ Stellrecht (1993), S. 36.

⁷²⁷ Stellrecht (1993), S. 36.

⁷²⁸ Vgl. Geertz (1993), S. 15, Stellrecht (1993), S. 53.

Eine weitere grundlegende Unterscheidung ist die Diskussion um etische und emische Forschungspositionen.⁷²⁹ Während *emisch* einer Perspektive „von innen heraus“ entspricht, wird *etisch* mit einer Außenperspektive als dem „von außen her“ gleichgesetzt.⁷³⁰ **Emisch** orientierte Untersuchungen konzentrieren sich auf einen speziellen Kulturraum innerhalb eines genau spezifizierten Zeitraums und stellen nach Bargatzky das „Kultureigene, kulturspezifische, das, was entdeckt wird [...] die innere Logik, die Struktur eines Systems“ in den Mittelpunkt.⁷³¹ **Etische** Ansätze dagegen betrachten „Verhalten von außerhalb eines bestimmten Systems“.⁷³² Ziel ist es, aufgrund von Beobachtungen Aussagen darüber treffen zu können, wer was wann wie oft tut.

Während die emisch-etische sowie die analytisch-interpretative Unterscheidung eher auf die Art der Forschungsmethodik abzielen, geht es bei der Universalismus-Relativismus Diskussion um Annahmen zu einer prinzipiellen Vergleichbarkeit oder Nicht-Vergleichbarkeit von Kulturen. Die Vertreter eines kulturellen **Relativismus** begreifen „Kulturen als ganzheitliche Systeme, deren Einzelelemente nur aus ihrem Gesamtzusammenhang heraus verstanden werden können“.⁷³³ In extremer Interpretation dieser Position kann eine Kultur dann nur anhand ihrer eigenen, kulturspezifischen Kategorien verstanden werden. „[A]lle Standards und Werte“ werden in letzter Instanz kulturbedingt erklärt.⁷³⁴

Werden emische Methoden als kulturellrelativistische verstanden, dann sind Kulturen unvergleichbar. Die Feldforschung durch Ethnographen wird dann unmöglich, weil „das Verstehen fremdkultureller Erscheinungsformen und deren Übersetzung in den eigenkulturellen Erfahrungshorizont eigentlich unmöglich“ wäre.⁷³⁵ Die Problematik dieser Relativierung wird bei der Definition allgemeiner Menschenrechte deutlich, deren Sinn gerade in ihrer Allgemeingültigkeit, der Unabhängigkeit von Zeit, Raum und ethnologischer Zugehörigkeit besteht.⁷³⁶

Vertreter der **universalistischen** Position halten Kulturen für vergleichbar, indem sie kulturübergreifende menschliche Erfahrungen voraussetzen, die allgemeingültige Aussagen ermöglichen.⁷³⁷

⁷²⁹ Vgl. Pike (1967).

⁷³⁰ Vgl. Pike (1967), Bargatzky (1997), 204-205, Stagl (1993a), S. 24, Viveló (1995), S. 56-57, Helfrich (2003a), S. 116-117. Ausführlich zum emischen Standpunkt vgl. Spradley/McCurdy (1974), ausführlich zum etischen Ansatz Cohen (1974).

⁷³¹ Bargatzky (1997), S. 204-205.

⁷³² Bargatzky (1997), S. 204, Viveló (1995), S. 56-57.

⁷³³ Kohl (1993), S. 145, vgl. dazu auch Herskovitz (1948), Müller (1998), S. 39-41, Krewer (1992), S. 191-193.

⁷³⁴ Stagl (1981), S. 114, vgl. dazu auch Benedict (1952), Kohl (1993), S. 146, Rudolph (1968).

⁷³⁵ Kohl (1993), S. 149, Bargatzky (1997), S. 205.

⁷³⁶ Vgl. Rudolph (1968), Steinmann/Scherer (1997), und (1998).

⁷³⁷ Vgl. z. B. Wilk (1996), S. 5.

Mit universalistischen Positionen ist die Gefahr der ethnozentrischen⁷³⁸ Interpretation verbunden: Die eigenkulturelle Orientierung dient (häufig unbewusst) der Deutung anders-kultureller Handlungen und Handlungsbedingungen. Die Anwendung universeller Vergleichsmaßstäbe birgt die beschriebene Gefahr ethnozentrischer Fehlinterpretationen, insbesondere dann, wenn die wissenschaftlichen Akteure selbst kulturbezogene Informationslücken aufweisen.

Heute werden analytische und interpretative Verfahren als komplementäre Methoden der Datenerhebung betrachtet:⁷³⁹ Es geht weniger darum, bestimmte Methoden von vornherein als unwissenschaftlich zu stigmatisieren. Vielmehr muss eine bewusste Entscheidung getroffen werden, welche Methode für welche Art von Fragestellung geeignet ist. Dies kann auch eine Kombination unterschiedlicher Forschungsmethoden erforderlich machen.⁷⁴⁰ Emische und etische, interpretative und analytische Verfahren schließen sich also nicht aus, sondern stellen ergänzende Herangehensweisen dar.⁷⁴¹

4.2.2 Das Äquivalenzproblem

Die empirische Erhebung kultureller Institutionen, impliziter korporativer Strukturen oder impliziter individueller Erwartungen führt zu besonderen methodischen Herausforderungen.

Bei der Formulierung von schriftlichen Materialien (Fragebögen, Versuchsanleitungen etc.) besteht das **Übersetzungsproblem**. Um tatsächlich sprachliche Äquivalente zu formulieren, bedarf es mindestens der Methode des *Back-Translation*⁷⁴² (vgl. Abbildung 17). Als Übersetzer kommen dazu Personen in Frage, die neben der Zielsprache (als Muttersprache) diejenige Sprache perfekt beherrschen, in der die Originalmaterialien formuliert wurden. Um die sprachliche Äquivalenz zu sichern, werden Übersetzungen in die Originalsprache zurückübersetzt, mit dem Originaltext verglichen und anschließend so lange überarbeitet, bis identische Versionen (von Originaltext, Übersetzung und Rückübersetzung) entstanden sind.⁷⁴³

⁷³⁸ Unter *Ethnozentrismus* wird nach Bargatzky (1997), S. 225-226 „die Abwertung von Fremdkultur aufgrund der Maßstäbe der eigenen Kultur“ verstanden, vgl. dazu auch Vivaldo (1995), S. 46.

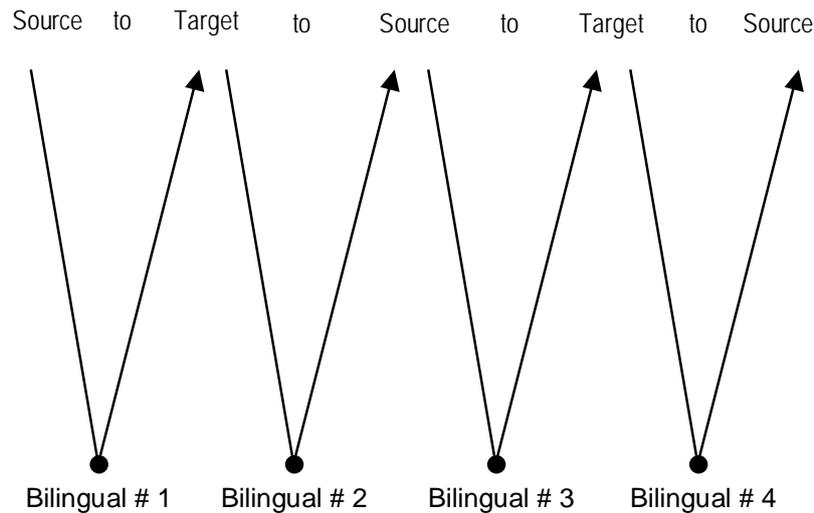
⁷³⁹ Vgl. Stellrecht (1993), S. 64-65, Helfrich (2003a), S. 117, vgl. auch die auf ökonomische Zusammenhänge bezogenen Ausführungen zur *Substantivist-Formalist-Debatte* von Wilk (1996), S. 11-13.

⁷⁴⁰ Vgl. Schweizer (1993), S. 104-106.

⁷⁴¹ Vgl. Bargatzky (1997), S. 205, Helfrich (2003a), S. 117. Beispielsweise dienen etische *Inventarlisten* der Sammlung von Kulturmerkmalen, deren innerer Zusammenhang jedoch erst über eine emische Herangehensweise erschlossen werden kann.

⁷⁴² Vgl. z. B. Brislin (1970), und (1986), Segall (1986).

⁷⁴³ Vgl. Segall (1986), S. 271.

Abbildung 17: Der Back-Translation-Prozess

Quelle: Brislin (1986), S. 160.

Die **metrische Äquivalenz** bezieht sich u. a. auf die verbale Beschreibung einzelner Rating-Stufen auf Rating-Skalen. Nicht nur sollten die Bezeichnungen äquivalent sein, sondern auch die sich aus den Bedeutungen der Bezeichnungen ergebenden Abstände zwischen einzelnen Rating-Stufen.⁷⁴⁴ Sood (1990) untersucht die Bedeutung einer neunstufigen Skala (von *excellent* bis *very bad*) über unterschiedliche Sprachen hinweg. Dabei ergab sich, dass es in bestimmten Sprachen (z. B. Koreanisch) weniger Ausdrücke gibt, um die Abstufungen auszudrücken. Auch existieren unterschiedliche Wertungen für die den Bewertungsstufen zugeordneten Adjektive. So entspricht das spanische *muy malo* nicht dem englischen *very bad*.⁷⁴⁵ Eine Lösung für dieses Problem besteht darin, nicht die lexikalischen Bedeutungen zu übersetzen, sondern die in einer Kulturgemeinschaft üblichen Skalenbezeichnungen zu verwenden.⁷⁴⁶

Neben den **sprachlichen** existieren weitere **Äquivalenzprobleme**.⁷⁴⁷ So kann die universelle Anwendung von bestimmten Testverfahren Probleme aufwerfen. Beispielsweise setzt die Anwendung von Intelligenz- und Persönlichkeitstests in unterschiedlichen Kulturgemeinschaften (implizit) eine bestimmte Vorstellung von intelligentem Verhalten voraus. Tatsächlich kann aber das, was in einer Kulturgemeinschaft als intelligent gilt und anhand des Tests gemessen wird, in einer anderen Kulturgemeinschaft als nicht intelligent angesehen werden (Problem des test transfer).⁷⁴⁸ Die unveränderte Verwendung eines Tests in einem anderen Kulturkreis kann allerdings

⁷⁴⁴ Vgl. Usunier (1998), S. 112-113.

⁷⁴⁵ Vgl. Sood (1990).

⁷⁴⁶ Vgl. Usunier (1998), S. 113.

⁷⁴⁷ Vgl. Berry/Dasen (1974), Helfrich (2003a), S. 112-116.

⁷⁴⁸ Vgl. Thomas (1993), S. 41-42, Helfrich (2003a), S. 121, Berry et al. (1992), S. 111-113.

auch den Sinn haben, anhand des Vergleichs von Faktorladungen und Interkorrelationen zu überprüfen, ob eine ähnliche Bedeutung des zu messenden Konstrukts oder Verhaltens vorliegt.⁷⁴⁹

Die genannten Probleme gelten besonders für die Untersuchung von psychologischen Konstrukten: Anders als menschliche Universalien wie Sprache, Religion oder Mythen, stellen Begriffe wie Arbeits- oder Leistungsmotivation, Führung oder Delegation sozialisationsbedingte Konstrukte dar. Deren kulturübergreifende Äquivalenz (funktionale Äquivalenz)⁷⁵⁰ kann nur nach einem geeigneten Nachweis angenommen werden.⁷⁵¹

Schließlich müssen für Kulturvergleiche neben der sprachlichen und funktionalen zudem die inhaltliche Bedeutung von Konstrukten oder Handlungen übereinstimmen (**konzeptuelle Äquivalenz**).⁷⁵²

4.2.3 Das Interpretationsproblem

Die Auswahl von Untersuchungspersonen beeinflusst Untersuchungsergebnisse und deren Übertragbarkeit auf andere Personengruppen: Werden Experimente durchgeführt, an denen ausschließlich an einer deutschen Universität studierende ausländische Studenten teilnehmen, kann darüber kein Rückschluss auf Managerhandeln in der Kulturgemeinschaft der Teilnehmer gezogen werden. Zu beachten ist auch, inwiefern eine solche Untersuchungsgruppe typische Merkmale aufweist (soziale Schicht, Auslandserfahrungen etc.), welche die Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf andere Personengruppen ebenfalls einschränkt. Auch können kulturübergreifende experimentelle Forschungsdesigns die Komplexität eines realen Arbeitskontextes durch die Laborsituation nicht simulieren. Vorsicht ist daher bei der Übertragung von experimentell gewonnenen Ergebnissen auf den realen Arbeitsalltag geboten. Und dies umso mehr, je ausgeprägter die kulturbezogenen Informationslücken der mit der Datenerhebung und -interpretation betrauten Personen sind.

Sorgfalt verlangt auch die Interpretation aggregiert ermittelter Daten, wie die Interpretation der Kulturdimensionen von Hofstede zeigt.⁷⁵³ So ist es problematisch, Rückschlüsse von den Länderindexwerten auf individuelle Handlungen zu ziehen. Zum einen wurden die Indexwerte aus Mittelwerten berechnet und intrakulturelle Unterschiede nicht gesondert analysiert. So geht aus

⁷⁴⁹ Vgl. Berry et al. (1992), S. 112.

⁷⁵⁰ Vgl. Malpass/Poortinga (1986), S. 66, Frijda/Jahoda (1966), S. 116, Berry (1969), S. 122.

⁷⁵¹ Vgl. Kornadt (2003).

⁷⁵² Vgl. Helfrich (2003a), S. 112, Malpass/Poortinga (1986), S. 66-67, Berry (1980), S. 9.

⁷⁵³ Vgl. Weidmann (1995), Hofstede (1980), und (1997).

einigen Studien hervor, dass die statistischen Varianzen innerhalb der einzelnen Kulturgemeinschaften größer sind, als ursprünglich von Hofstede angenommen.⁷⁵⁴

Zum anderen stellt der Rückschluss von den Indexwerten auf die Ursachen für individuelles Handeln bereits eine Interpretationsleistung dar, die abhängig von der kulturellen Sozialisation der Betrachter ist. Für die Anwendung der Kulturdimensionen auf das Management von multikulturellen Interaktionen ist jedoch ein kritischer Umgang mit den Indexwerten erforderlich. So weisen sowohl Österreich, als auch Indien einen mittleren Indexwert in der Individualismus-Dimension auf. Nach Apfelthaler können damit sowohl ein Österreicher als auch ein Inder die Ansicht vertreten, dass weder ausschließlich Teamarbeit, noch ausschließlich Individualarbeit der Vorzug zu geben ist.⁷⁵⁵ Die Gründe dafür sind jedoch ganz unterschiedlich: Während der Österreicher eine Gruppenverantwortung einerseits und stark dominierende Führungspersönlichkeiten andererseits skeptisch sieht, kann der Inder eher an der Effizienz von Gruppenentscheidungen und an der Qualität einer Einzelentscheidung zweifeln.⁷⁵⁶ Obwohl also die *Bedeutung* der Indexwerte mit den kulturspezifischen Handlungsbedingungen variiert, erzielen beide Kulturgemeinschaften einen ähnlich mittleren Wert auf der Individualismus-Dimension von Hofstede.⁷⁵⁷

Vorsicht bei der Dateninterpretation ist auch geboten, wenn *Ansichten* von Befragten *über* ihr eigenes oder das Handeln anderer Akteure und nicht deren *tatsächliches* Handeln erhoben wird.⁷⁵⁸

Kulturspezifische Daten können von kulturell informierten ‚Interpreten‘ gedeutet werden, wenn es um die Perspektive dieser ganz bestimmten Zielkultur geht. Anders verhält es sich, wenn beispielsweise die kulturübergreifenden Einsatzmöglichkeiten von Managementtechniken untersucht werden. Dann ist es sinnvoll, diese Techniken aus unterschiedlichen kulturellen Perspektiven einschätzen zu lassen. Allerdings muss diese Intention explizit dargelegt werden, um nicht unbeabsichtigt in eine ethnozentrische Betrachtung zu verfallen.

Beim Design empirischer Studien muss generell beachtet werden: Bereits *vor* dem Design von Interviewleitfäden, Fragebögen und experimentellen Rahmenbedingungen muss feststehen, was genau überprüft werden soll. Geht es darum, kulturspezifisches Handeln zu verstehen oder lediglich um eine Beschreibung kultureller Artefakte?

⁷⁵⁴ Vgl. Apfelthaler (1999), Jandt (1998), S. 215, Au (1998).

⁷⁵⁵ Vgl. Apfelthaler (1999), S. 55.

⁷⁵⁶ Vgl. Apfelthaler (1999), S. 55.

⁷⁵⁷ Vgl. Hofstede (1980), Pateau (1999), S. 48-50, der nicht nur die Aussagekraft, sondern auch die quantitative Abbildung der Ergebnisse für Frankreich bezweifelt.

⁷⁵⁸ Individuelles Handeln kann über die teilnehmende Beobachtung oder mit den o. g. Einschränkungen in künstlich erzeugten Laborsituationen über geeignete Experimente erhoben werden.

Ersteres beinhaltet die Frage nach dem *Warum* (Warum wird ein bestimmtes Verhalten bevorzugt oder an den Tag gelegt?) In diesem Fall ist bei der Verwendung von Forschungsdesigns, die von einer bestimmten Forscher-Sozialisation geprägt sind, Vorsicht geboten. Letzteres beinhaltet die Frage nach dem *Wie* (Wie sieht das bevorzugte oder an den Tag gelegte Verhalten konkret aus?) Häufig ist jedoch die Beantwortung beider Fragen relevant. Denn in der Regel fällt es sowohl dem Wissenschaftler als auch dem Praktiker leichter, Verständnis für ein anders-kulturelles Verhalten an den Tag zu legen, wenn klar ist, *warum* sich jemand so und nicht anders verhält.

4.3 Die Analyse kulturbedingter Interaktionsprobleme: Ergebnisse und Perspektiven

Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet die im Eingangsbeispiel *Die Grafik* geschilderte Beobachtung, dass Interaktionen, an denen unterschiedlich sozialisierte Akteure beteiligt sind, offenbar mit bestimmten Problempotentialen verbunden sind. Erkenntnisziel dieser Arbeit war daher die Beantwortung der Frage, ob und ggf. wie sich solche Probleme aus Perspektive der NIÖ theoretisch klassifizieren lassen, wie sie sich im realen Wirtschaftsleben darstellen und schließlich, inwiefern systematische Lösungsstrategien entwickelbar sind. Die hierzu in Teil I, Kapitel 1 aufgeworfenen Fragen können nun zusammenfassend beantwortet werden.

Dazu wurden zunächst thematische Anknüpfungspunkte in den historischen Vorläufern der NIÖ aufgezeigt.⁷⁵⁹ Im Anschluss ging es darum, ob und wie sich *Kultur* im Theoriekomplex der Neuen Institutionenökonomik verorten lässt.⁷⁶⁰ Dabei bestand die Herausforderung darin, die häufig nur impliziten Bezüge zum Thema *Kultur* herauszuarbeiten und zu systematisieren. Als Systematisierungsdimensionen dienten die Begriffspaare endogen-exogen bzw. explanans-explanandum, denen die verschiedenen Positionen bekannter NIÖ-Vertreter zugeordnet wurden.

Die Untersuchung der in der NIÖ verwendeten Kulturkonzepte ergab, dass die Verwendung eines exogenen Kulturkonzepts überwiegt, welches systeminterne Modellkomponenten erklärt (Kultur als explanans).⁷⁶¹ Zu beachten ist dabei allerdings, dass der Zusammenhang zwischen ‚Kultur‘ und individuellem Handeln selten expliziter Betrachtungsgegenstand innerhalb der aufgeführten Arbeiten ist und der Begriff *Kultur* häufig durch andere Vokabeln umschrieben wird.⁷⁶²

⁷⁵⁹ Vgl. Teil I, Abschnitt 3.1.

⁷⁶⁰ Vgl. Teil I, Abschnitt 3.2.

⁷⁶¹ Vgl. Tabelle 1, S. 17.

⁷⁶² Vgl. Tabelle 3, S. 26ff.

Wie lässt sich der Einfluss von Kultur auf individuelles Handeln anhand der NIÖ konzeptualisieren?

Eine erste Darstellung der kulturellen Prägung individueller Akteure illustrierte das 3-Layer-Schema von Williamson.⁷⁶³ Fokussiert man in diesem Modell lediglich die Einflussgrößen individuellen Handelns,⁷⁶⁴ so steht Kultur in Form informeller Institutionen als exogenes explanans für individuelles Handeln. Zum einen ergibt sich ein direkter Einfluss von informellen Institutionen auf individuelles Handeln (Einflussbeziehung 1). Zum anderen wirken korporative Strukturen auf individuelles Handeln (Einflussbeziehung 2), wobei erstere wiederum von den informellen Institutionen geprägt werden (Einflussbeziehung 3). Als individuelle Sozialisation über die informellen Institutionen einer Kulturgemeinschaft kann dann sowohl der Prozess, als auch das Ergebnis des Zusammenspiels der Einflussbeziehungen 1) und 2) bezeichnet werden.⁷⁶⁵

Anhand des NIÖ-kompatiblen Institutionenmodells von North⁷⁶⁶ wurden dann psychologische Modellkomponenten⁷⁶⁷ und über den Ansatz von Williamson vertragstheoretische Elemente⁷⁶⁸ zu einem Gesamtmodell kulturbezogenen Handelns verdichtet, in dem die verschiedenen Formen von informellen Institutionen einer Kulturgemeinschaft zum Begriff der kulturellen Institutionen zusammengefasst wurden.⁷⁶⁹

In diesem Modell lässt sich, ausgehend von einem exogenen Kulturkonzept, der *Prozess* der individuellen kulturellen Sozialisation NIÖ-kompatibel wie folgt konzeptualisieren (Kultur als explanans): Kulturelle Institutionen prägen zum einen individuelle Informationsverarbeitungsprozesse und damit die individuelle Wahrnehmung von handlungsprägenden Informationen und Anreizen (psychologische Modellkomponente).⁷⁷⁰ Zum anderen beeinflussen kulturelle Institutionen den impliziten Gesellschaftsvertrag als das, was auf gesellschaftlicher Ebene als ‚richtig‘ oder umgekehrt als ‚falsch‘ gilt und über die impliziten korporativen Informationen und Anreize das individuelle Handeln beschränkt (vertragstheoretische Modellkomponente).⁷⁷¹

Über die Folgen des individuellen Handelns lässt sich das *Ergebnis* der Sozialisation als rückwirkender Einfluss auf die individuelle Wahrnehmung und damit die Verarbeitung von Informationen

⁷⁶³ Vgl. Teil II, Kapitel 1 und Abbildung 3, S. 31.

⁷⁶⁴ Vgl. Teil II, Abschnitt 1.2.

⁷⁶⁵ Vgl. Abbildung 5, S. 34.

⁷⁶⁶ Vgl. Teil II, Abschnitt 2.3 und Abbildung 6, S. 41.

⁷⁶⁷ Vgl. Teil II, Kapitel 2.

⁷⁶⁸ Vgl. Teil II, Kapitel 3.

⁷⁶⁹ Vgl. Teil II, Kapitel 4 und Abbildung 9, S. 56.

⁷⁷⁰ Vgl. Teil II, Abschnitt 2.5 und Abbildung 7, S. 51.

⁷⁷¹ Vgl. Teil II, Abschnitt 3.2 und Abbildung 8, S. 54.

und Anreize auffassen.⁷⁷² Angenommen werden kann dann, dass durch langfristige kollektive Veränderungsprozesse auch die kulturellen Institutionen Veränderungen unterliegen. Auf der vertragstheoretischen Modellseite ergeben sich ebenfalls rückwirkende Einflüsse: Die veränderte Wahrnehmung von impliziten korporativen Strukturen kann über langfristige kollektive Prozesse zu einer Veränderung des impliziten Gesellschaftsvertrags und damit der kulturellen Institutionen führen.⁷⁷³ Die Ergebniskomponente der Sozialisation beinhaltet damit einen modelltheoretischen Erklärungsansatz dafür, *dass* sich kulturelle Institutionen verändern (endogenes Kulturkonzept) bzw. *warum* sich kulturelle Institutionen verändern (Kultur als explanandum).

Wie wirkt sich die kulturelle Sozialisation individueller Akteure in multikulturellen Interaktionen aus?

Zur Beantwortung dieser Frage wurde ein exogenes Kulturkonzept verwendet: Kultur, als exogenes Referenzsystem verstanden, stellt individuellen Akteuren eine Anfangsausstattung an impliziten Bewertungsmaßstäben zur Verfügung.⁷⁷⁴ An diesen orientieren Individuen nicht nur ihr eigenes Handeln, sondern auch ihre jeweils kulturspezifischen Erwartungen an das Handeln ihrer Interaktionspartner.⁷⁷⁵ Eine solche eigenkulturelle Orientierung manifestiert sich in multikulturellen Interaktionen als gegenseitig nicht erfüllte Verhaltenserwartung. Mit der eigenkulturellen Orientierung ergibt sich gemäß der getroffenen Annahmen⁷⁷⁶ gleichzeitig ein Informationsproblem der Akteure: Es besteht in den Informationslücken bezüglich des kulturellen Referenzsystems des jeweils anders-sozialisierten Interaktionspartners.⁷⁷⁷

Dieses ursächliche Informationsproblem erster Ordnung konnte dann über seine *Wirkungen* in unterschiedliche Folgeprobleme zweiter und dritter Ordnung zu einer Problemklassifikation ausdifferenziert werden.⁷⁷⁸

Mittels dieser Klassifizierung lassen sich viele der in der Managementliteratur zitierten Fallbeispiele analytisch systematisieren.⁷⁷⁹ Neben den kulturbezogenen A&K-Problemen zweiter Ordnung⁷⁸⁰

⁷⁷² Vgl. Teil II, Abschnitt 2.5 und Abbildung 7, S. 51.

⁷⁷³ Vgl. Abbildung 8, S. 54.

⁷⁷⁴ Vgl. Teil III, Kapitel 1.

⁷⁷⁵ Vgl. Abbildung 10, S. 60.

⁷⁷⁶ Vgl. Teil III, Kapitel 1.

⁷⁷⁷ Vgl. Teil III, Kapitel 2.

⁷⁷⁸ Vgl. Teil III, Kapitel 3.

⁷⁷⁹ Vgl. die Beispiele 4 bis 9.

⁷⁸⁰ Vgl. Teil III, Abschnitt 3.1, und 3.2.

und den individuellen Motivationsproblemen dritter Ordnung⁷⁸¹ können kulturbezogene Opportunismuspotentiale⁷⁸² identifiziert werden.

Die wichtigste Erkenntnis aus Teil III besteht darin, dass eine adäquate Problemlösung zum einen eine saubere Problemdiagnose und zum anderen eine genaue Unterscheidung zwischen Problemursachen und ihren Folgen erfordert. Wird ein Informationsproblem erster Ordnung übersehen, besteht die Gefahr, falsche Ursachenzuschreibungen vorzunehmen und damit auch falsche Lösungsansätze zu wählen: Eine ‚Störung‘ des Leistungsaustauschprozesses kann beispielsweise zu Unrecht als individuelles Motivationsproblem der anderen Seite gewertet werden – mit entsprechenden Konsequenzen für den weiteren Verlauf einer multikulturellen Interaktion (vgl. dazu auch das folgende Beispiel).

Zurück zum Ausgangsfall: Die Grafik

Die praktischen Auswirkungen der eigenkulturellen Orientierung illustrierte bereits das Ausgangsbeispiel (die Grafik).⁷⁸³ Zunächst sind sowohl Herr B als auch die tschechischen Mitarbeiter an einer Zusammenarbeit – konkret: an dem Aufbau der Reklamationsabteilung – interessiert. Als Folge der eigenkulturellen Orientierung (Informationsproblem erster Ordnung) erwarten aber beide Seiten unterschiedliche Aktivitäten zur Abwicklung der Leistungsbeziehung (informationsbedingte Koordinationsprobleme zweiter Ordnung): Die Tschechen erwarten, dass Herr B eine persönliche Beziehung zu ihnen aufbaut. Herr B dagegen erwartet, dass die Tschechen die Grafik anfertigen, wenn er mit ihnen alle Sachfragen geklärt hat.

Angenommen werden kann nun, dass sich die beidseitigen unerfüllten Erwartungen nicht nur koordinationsseitig, sondern auch auf die Motivationslage auswirken (individuelles Motivationsproblem als Interaktionsproblem dritter Ordnung): Die tschechischen Kollegen liefern die von ihnen erwartete Grafik auch nach mehrmaliger Aufforderung nicht und Herr B wechselt seine Position, wie der Fortgang der Geschichte zeigt (vgl. Beispiel 15).

Beispiel 15: Die Grafik – Eine Fortsetzung der Geschichte

„Nach einigen Monaten wechselt Herr B. die Stelle und Herr S. wird sein Nachfolger. Herr S ist vielen Tschechen der Firma bereits von seiner vorherigen Position bekannt, denn er hat als Assistent der Geschäftsleitung gearbeitet [...]. Aufgrund seiner vielen Tätigkeiten hat er sehr viel Kontakt zu seinen tschechischen Kollegen [...]. Als er seine neue Position übernimmt, herrscht

⁷⁸¹ Vgl. Teil III, Abschnitt 3.4.

⁷⁸² Vgl. Teil III, Abschnitt 3.3. Diese in der NIÖ gängige Problemkategorie ist in den Ansätzen der interkulturellen Wirtschaftskommunikation, der Kulturstandardforschung und der interkulturellen Managementforschung weitgehend unbekannt.

⁷⁸³ Vgl. S. 2.

bald eine recht gute Atmosphäre zwischen ihm und den tschechischen Kollegen, und beide Seiten freunden sich zunehmend an. Er ändert an den inhaltlichen Forderungen, wie sie auch Herr B. gestellt hat, nichts, sondern erläutert ebenfalls zum wiederholten Mal diverse Verfahren. Dabei stellt er [...] fest: Je enger der Kontakt wird, umso schneller übernehmen die tschechischen Kollegen seine Ideen und Anliegen. Selbstverständlich erhält er beispielsweise die Grafiken und keine Auflistungen.“ Entnommen aus: Schroll-Machl/Nový (2003), S. 63-64.

Der Beispielfall *Die Grafik* verdeutlicht, dass weder Herr B. noch die tschechischen Kollegen die Ursachen Ihrer Probleme erkannten – jedenfalls nicht in der unmittelbaren Situation. Hätte Herr B sein Informationsproblem erkannt, wäre dies der erste Schritt zur Klärung der Informiertheitszustände und damit zur Entwicklung von Lösungsstrategien gewesen. Das Gleiche gilt für die tschechischen Kollegen.

Das Auftreten von Konflikten und damit auch deren Lösung hängt also nicht nur davon ab, wie kulturbezogene Informationen verteilt sind, sondern auch davon, ob sich die Beteiligten über ihre kulturbezogenen Informationsprobleme selbst im Klaren sind.

Unter welchen Bedingungen können individuelle Akteure kulturbedingte Interaktionsprobleme diagnostizieren?

Zur Beantwortung dieser Frage lässt sich das in Teil IV entwickelte Instrument der kulturellen Informationsmatrix heranziehen.⁷⁸⁴ Mit Hilfe dieser Matrix kann die Diagnosefähigkeit der an einer multikulturellen Interaktion beteiligten Akteure in verschiedenen Modellszenarien analysiert werden.⁷⁸⁵ Das Durchspielen der verschiedenen Informationsszenarien dient der Sensibilisierung dafür, dass die Beantwortung der Fragen „Wer weiß was?“ und „Wer weiß, was der andere weiß?“ essentiell ist.

So macht es einen Unterschied, ob ein Akteur weiß, dass er kulturbezogene Informationslücken hat oder ob ihm dies in einer konkreten Situation nicht (mehr) bewusst ist: Wer Problempotentiale nicht erkennt, wird auch keine Lösungsstrategien entwickeln. Angenommen werden kann dann, dass ungeplante zusätzliche Interaktionskosten entstehen, von denen auch die möglicherweise besser informierten Interaktionspartner betroffen sind.

Die Tatsache, dass ein Akteur nicht nur Überlegungen zum eigenen, sondern auch zu dem Informiertheitszustand des Interaktionspartners anstellt, wirkt sich ebenfalls aus: Wenn sich ein Akteur beispielsweise darüber bewusst ist, dass er es mit einem informierten Geschäftspartner in dessen kulturellem Umfeld zu tun hat, dann weiß er zugleich, dass dieser opportunistische

⁷⁸⁴ Vgl. Teil IV, Kapitel 1 und Tabelle 8, S. 84.

⁷⁸⁵ Vgl. Teil IV, Kapitel 2 und 3.

Handlungsspielräume streng eigeninteressiert nutzen könnte. Umgekehrt kann sich ein Akteur klar machen, dass Anreiz- und Koordinationsprobleme auftreten können, wenn er es mit einem anderssozialisierten Mitarbeiter oder Geschäftspartner zu tun hat, der sich mit den kulturellen Rahmenbedingungen nicht auskennt.

Die Analysen haben auch gezeigt, dass jemand, der um die eigenen kulturbezogenen Informationslücken weiß, in der Lage ist, A&K-Probleme vorab einzuschätzen und dazu muss er den Informationsstand des Partners nicht einmal kennen. So haben bewusst-unwissende Akteure in bestimmten Szenarien Vorteile gegenüber informierten Akteuren, was sowohl die Diagnose von Anreiz- und Koordinationsproblempotential, als auch von Opportunismuspotentialen betrifft.⁷⁸⁶

Sind Akteure mit der Systematik der kulturellen Informationsmatrix vertraut, können sie das Wissen um die jeweilige kulturelle Prägung ihres Interaktionsumfeldes, ihrer Interaktionspartner und nicht zuletzt ihrer eigenen Person, bewusst dazu verwenden, um Interaktionsprobleme ex-ante in ihren Kosten-Nutzen Kalkulationen zu berücksichtigen. Damit stellen sie sich besser als in einer Situation, in der sie solche systematischen Überlegungen nicht anstellen.

Wie kann mit kulturbezogenen Informationslücken umgegangen werden?

Zur Lösung kulturbedingter Interaktionsprobleme lassen sich die Strategien des Schließens, des Umgehens, des Nutzens und des Ignorierens kulturbezogener Informationslücken einsetzen, in Verbindung mit jeweils spezifischen praktischen Instrumenten.⁷⁸⁷ Während Ansätze der Managementforschung oder der interkulturellen Kommunikation häufig auf die Verbesserung individueller Fähigkeiten abzielen, enthalten die diskutierten Lösungsstrategien darüber hinaus auch solche praktischen Maßnahmen, die unabhängig von einzelnen Individuen auf organisationaler Ebene eingesetzt werden können. Beispiele dafür sind die Implementierung kulturkompatibler Anreiz- oder Koordinationsstrukturen bzw. der Einsatz funktionaler Äquivalente.⁷⁸⁸ Eine in anderen Ansätzen ebenfalls selten thematisierte Form des Umgangs mit kulturellen Informationslücken ist die Strategie des Ignorierens. Diese setzt allerdings Akteure voraus, welche in der Lage sind, tatsächlich zu erkennen, dass kulturgeprägtes Verhalten irrelevant für die sachliche Bewältigung einer bestimmten Arbeitsaufgabe sein kann.⁷⁸⁹

Als zusätzliches Hilfsmittel bei der Auswahl einer geeigneten Strategie kann die in Teil V entwickelte Auswahlheuristik verwendet werden.⁷⁹⁰ Anhand von Kosten-Nutzen-Überlegungen und

⁷⁸⁶ Vgl. Teil IV, Abschnitt 2.1.4 und Abschnitt 2.5.1.

⁷⁸⁷ Vgl. Teil V, Kapitel 1.

⁷⁸⁸ Vgl. Teil V, Abschnitt 1.1.2 und 1.2.1.

⁷⁸⁹ Vgl. Teil V, Abschnitt 1.4.

⁷⁹⁰ Vgl. Teil V, Kapitel 2.

unter Berücksichtigung bestimmter Bedingungen lassen sich Aussagen zur relativen Vorteilhaftigkeit einzelner Strategien treffen.⁷⁹¹

Wer kann die Informationsmatrix und die Auswahlheuristik nutzen?

Fach- und Führungskräfte, Trainer, Dozenten und nicht zuletzt auch Studierende, die sich mit Fragen des interkulturellen Managements beschäftigen, können die Informationsmatrix zur Analyse bereits bestehender Probleme, zur Prognostizierung möglicher zukünftiger Probleme in konkreten multikulturellen Interaktionen (z. B. international besetzte Projektgruppen, multikulturelle Teams, interkulturelle Motivations- und Führungsaufgaben, internationale Kunden- oder Lieferantenbeziehungen, Joint-Ventures etc.) oder im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Sensibilisierung für kulturbezogene Fragestellungen verwenden. Die Informationsmatrix lässt sich in Trainings, Workshops, schriftlichen Lehrgängen⁷⁹², wenn sie mit entsprechenden Übungen kombiniert werden oder in typischen Lehrveranstaltungsformaten, einsetzen.

Die kulturelle Informationsmatrix kann aber auch in kulturspezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden. Dann ist es allerdings unumgänglich, kulturspezifische Inhalte zu ergänzen. Dazu eignen sich beispielsweise die Kulturstandardforschung, aus der auch die meisten der verwendeten Praxisbeispiele stammen, oder auch Erkenntnisse der interkulturellen Wirtschaftskommunikation.

Die Informationsmatrix lässt sich außerdem in Personalauswahlprozessen anwenden,⁷⁹³ im Rahmen von „Train-the-Trainer“-Programmen einsetzen oder als Vorbereitung von Beratern, die in internationalen Projekten tätig sind.

Das genannte Anwendungspotential der Matrix darf aber nicht darüber hinweg täuschen, dass sie ein analytisch ausgerichtetes Instrument darstellt: Es zielt zunächst auf rein kognitive Fähigkeiten ab, die eben nicht sicherstellen, dass ein Akteur in einer konkreten Interaktion auch tatsächlich alle hierfür relevanten *praktischen* Fähigkeiten besitzt. Dazu gehören beispielsweise emotionale Fähigkeiten, die in dieser Arbeit nicht thematisiert wurden und die in Verbindung mit kulturbezogenen Fragestellungen eher in anderen wissenschaftlichen Disziplinen beheimatet sind. Ob überhaupt und in welchem Ausmaß die Matrix ggf. auch in simulationsorientierten Trainingsmodulen Anwendung finden kann, müsste ebenfalls einer Prüfung unterzogen werden.

⁷⁹¹ Vgl. Abbildung 14, S. 144.

⁷⁹² Vgl. z. B. Pooria (2008).

⁷⁹³ Zur Anwendung in Personalauswahlprozessen vgl. Teil V, Kapitel 3.

Denkbare Erweiterungen der Informationsszenarien und Analysegrenzen

Die in Teil IV, Kapitel 2 vorausgesetzten Modellannahmen beinhalten im Vergleich zur Realität einige Einschränkungen.⁷⁹⁴ In diesem Sinn könnten zusätzliche Aspekte wie etwa teil- oder parallelsozialisierte Akteure oder die fehlerhafte Selbsteinschätzung in entsprechend erweiterten Szenarien integriert werden.⁷⁹⁵

Hier werden dann auch die Grenzen der modelltheoretischen Überlegungen deutlich. Die Vorhersage der Antizipation von Diagnose- und Interaktionsproblemen durch die an einer multikulturellen Interaktion beteiligten Akteure basiert – gemäß ökonomischer Logik – auf einer rationalen Verhaltensannahme. So entspringt das Entscheiden, Bewerten und Handeln in ökonomischen Ansätzen grundsätzlich einem rationalen Kalkül. Handeln ist dabei annahmegemäß eine bewusste, planvolle und zielgerichtete Aktivität.

In der Realität handeln Akteure jedoch auch ‚irrational‘, indem sie sich beispielsweise nicht vorsehen oder absichern, obwohl sie die Verteilung von Informiertheitszuständen kennen und wissen, welche Konsequenzen sich daraus für die Zusammenarbeit mit anders-sozialisierten Geschäftspartnern ergeben. Eine tiefere Betrachtung ‚irrationaler‘ Handlungseinflüsse könnte daher zu einem differenzierteren Blick auf die Realität verhelfen.

Aber selbst wenn sich Akteure gegen Interaktionsprobleme absichern, ist dies kein Garant für eine konfliktfreie Interaktion. Auf das obige Beispiel (die Grafik) bezogen heißt das: Auch wenn Herr B und die tschechischen Kollegen ein Training erhalten hätten, könnten anschließend Interaktionsprobleme auftreten. Denn eine interkulturelle Trainingsmaßnahme hätte Herrn B und seine tschechischen Kollegen zu bewusst-unwissenden Akteuren und möglicherweise in einigen Teilaspekten sogar zu informierten Akteuren gemacht. Ob beide Seiten die Trainingsinhalte dann 1:1 im Arbeitsalltag umsetzen, hängt jedoch von weiteren Faktoren ab (der jeweiligen Arbeitsaufgabe, der Unternehmenskultur, den individuellen Vorerfahrungen etc.), die Gegenstand weiterer Forschungsarbeiten sein können.

Schließlich lautet die daran anschließende Frage: Ist es immer sinnvoll, kulturbedingte Interaktionsprobleme als Quelle von Umsatzeinbußen bzw. Kostensteigerungen zu betrachten? Die Überlegungen zu kulturellen Synergien weisen darauf hin, dass Konflikte in multikulturellen Interaktionen auch Wertschöpfungspotentiale bieten.⁷⁹⁶ Hier könnten ökonomische Arbeiten möglicherweise andere Antworten geben als psychologische Ansätze.⁷⁹⁷ Dabei stellt sich allerdings die Frage,

⁷⁹⁴ Vgl. Teil III, Abschnitt 1.3 zu den Modellannahmen.

⁷⁹⁵ Vgl. Teil III, Abschnitt 4.5.

⁷⁹⁶ Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 141ff.

⁷⁹⁷ Vgl. z. B. Wolff/Sperber (2004).

inwiefern die Konzentration auf opportunistisches Handeln psychologische Hürden bei der Suche nach Nutzungspotentialen kulturbezogener Informationslücken begünstigt oder Lernprozesse behindert.

Weiterhin wurden die in Teil II als endogen bezeichneten kulturellen Einflüsse in der Analyse multikultureller Interaktionen ausgeklammert. Doch sind kulturelle Institutionen keine statischen Phänomene, sondern verändern sich mittel- und langfristig. Dies lässt sich für besonders dynamische, wie z. B. für die chinesische Kulturgemeinschaft, beobachten.⁷⁹⁸ Dabei existieren Wechselwirkungen zwischen kulturellen, rechtlichen und politischen Institutionen.⁷⁹⁹ Notwendig ist daher, dass sowohl das Wissen um kulturelle Institutionen als auch Strategien zum Umgang mit diesen immer wieder auf den Prüfstand gestellt und ggf. verändert werden.

Auch wurden Lernprozesse, in denen Individuen ihr eigenkulturelles Regelrepertoire um anderskulturelle Elemente erweitern und in multikulturellen Interaktionen anwenden, ausgeblendet. Gerade von der individuellen Lern- und Entwicklungsfähigkeit kann aber angenommen werden, dass sie das Auftreten der Interaktionsprobleme, den Verlauf multikultureller Interaktionen und damit auch die für Unternehmen anfallenden Interaktionskosten beeinflussen. Hierzu könnten Ansätze der interkulturellen Wirtschaftskommunikation oder der interkulturellen Psychologie Aufschluss geben, wobei sich die Frage stellt, ob und ggf. wie diese mit der NIÖ vereinbar sind.

Zu prüfen wäre auch, inwiefern eine Anreicherung der NIÖ um andere wirtschaftswissenschaftliche Perspektiven (z. B. die neuen institutionalistischen Ansätze in der Organisationstheorie⁸⁰⁰ oder die Anknüpfung an die den alten InstitutionalistInnen verpflichteten Ansätze⁸⁰¹) zu einer erweiterten Theorie kultureller Institutionen möglich ist.

Die NIÖ könnte auch profitieren, wenn ein theoretischer Brückenschlag solche Aspekte betrifft, die von ihr zwar konzeptionell erfasst, jedoch inhaltlich nicht ausreichend genau spezifiziert werden können. Beispielsweise kann im Rahmen der NIÖ nicht im Detail geklärt werden, wie es zur Herausbildung *unterschiedlicher* kultureller Referenzsysteme kommt. Denn auch die in Teil I dargelegten endogenen Kulturkonzeptionen setzen in letzter Instanz bestimmte Normen und Werte voraus. Hier könnten ethnologische bzw. anthropologische Ansätze anschlussfähig sein.

Abschließend stellt sich die Frage, welche Entwicklung die Ökonomik als Teil der Sozialwissenschaften und die NIÖ im Besonderen nehmen wird.

⁷⁹⁸ Vgl. Zhang (2001), S. 85, Lee (2004), S. 20-22, 119.

⁷⁹⁹ Vgl. Voigt (2002).

⁸⁰⁰ Vgl. dazu z. B. Walgenbach (2001).

⁸⁰¹ Vgl. dazu Teil I, Abschnitt 3.1.

Zu kulturellen Fragestellungen existieren zwei Grundpositionen in den Sozialwissenschaften. In der ökonomischen sind kulturelle Unterschiede das Ergebnis evolutionärer Wettbewerbsprozesse. In der kulturalistischen Position werden ökonomische Prozesse durch kulturelle Einflussfaktoren determiniert.⁸⁰² Innerhalb ökonomischer Ansätze dominierte bisher die erste Perspektive, in der die Gestaltung und der Einfluss ökonomischer Institutionen als ausschlaggebend für die unterschiedliche wirtschaftliche Entwicklung innerhalb verschiedener Kulturgemeinschaften gesehen wird.⁸⁰³ Eine Zwischenposition nehmen Ansätze der Entwicklungs- und Transformationsökonomik sowie der Evolutionsökonomik ein. Auch wenn die Entstehung sowie der Wandel von Institutionen einen expliziten Arbeitsschwerpunkt dieser Ansätze darstellt, werden kulturspezifischen Einflussfaktoren auf interindividuelles Handeln bzw. individuelle Interaktionen allerdings nach wie vor selten Beachtung geschenkt.⁸⁰⁴ Darüber hinaus finden sich Arbeiten, die kulturalistische Elemente als entscheidenden Einflussfaktor für die Herausbildung von Institutionen betonen.⁸⁰⁵ In die letztere Position wäre auch diese Arbeit einzuordnen.

Aus Perspektive der NIÖ erscheint Kultur, wie oben schon angemerkt, als planbarer und erlernbarer Input für ökonomische Transaktionen. Tatsächlich können Wissenschaftler jedoch nur eine gewisse Sensibilisierung fördern, die (neben vielen hier nicht thematisierbaren Aspekten) auch von den individuellen Fähigkeiten der betroffenen Akteure abhängt. Letztlich wird es aber immer Bereiche einer Kultur (auch unserer eigenen) geben, die sich für uns nicht auf den ersten und vielleicht nicht einmal auf den zweiten und dritten Blick erschließen, und die weder planbar noch erlernbar sind. Und genau dann bedarf es möglicherweise ganz anderer, zum Beispiel emotionaler oder solcher Fähigkeiten, die sich nicht einmal genau in Worte fassen lassen. Doch vielleicht ist es ja gerade das, was den Umgang mit dem komplexen Phänomen Kultur immer wieder so spannend und interessant macht.

⁸⁰² Vgl. Schlicht (1998), S. 3, Nau (2004).

⁸⁰³ Vgl. Göbel (2002), S. 352-353, 355.

⁸⁰⁴ Vgl. z. B. die Beiträge in Wegner/Wieland (1998) sowie Mummert (1995), und (1999b).

⁸⁰⁵ Vgl. die in Nau (2004) angeführten Arbeiten.

Literaturverzeichnis

- Adler, N. (1986): *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston.
- Agar, M. (1980): *Stories, Background Knowledge and Themes: Problems in the Analysis of Life History Narrative*, in: *American Ethnologist*, Bd. 7, S. 223-239.
- Albert, R. D. (1983): *The Intercultural Sensitizer or Culture Assimilator: A Cognitive Approach*, in: Landis, D./Brislin, R. W. (Hg.): *Handbook of Intercultural Training*, Bd. 2, New York u. a., S. 186-217.
- Alchian, A. A./Demsetz, H. (1972): *Production, Information Costs, and Economic Organization*, in: *American Economic Review*, Bd. 62, S. 777-795.
- Annen, K. (2004): *Kulturelle Ökonomik am Beispiel von Sozialkapital*, in: Blümle, G. et al. (Hg.): *Perspektiven einer kulturellen Ökonomik*, Münster, S. 29-43.
- Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York.
- Apfelthaler, G. (1998): *Interkulturelles Management als soziales Handeln*, Wien.
- Apfelthaler, G. (1999): *Interkulturelles Management*, Wien.
- Au, K. (1998): *On Intra-Cultural Variation: Studying its Properties with Secondary Data of 42 Cultures*, Konferenzbeitrag, Academy of Management Konferenz, San Diego 1998.
- Backes-Gellner, U./Lazear, E. P./Wolff, B. (2001): *Personalökonomik*, Stuttgart.
- Backhouse, R. (1985): *A History of Modern Economic Analysis*, Oxford, Cambridge/MS.
- Bargatzky, T. (1997): *Ethnologie*, Hamburg.
- Barney, J. B./Hesterly, W. (1999): *Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis*, in: Clegg, S. R./Hardy, C. (Hg.): *Studying Organization*, London, Thousand Oaks, New Delhi, S. 109-141.
- Baumer, T. (2002): *Handbuch Interkulturelle Kompetenz*, Zürich.
- Becker, G. S. (1993): *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens*, 2. Aufl., Tübingen.
- Benedict, R. (1952): *Patterns of Culture*, London.
- Berg, W. (2004): *Die unerbittlichen Folgen des Vergleichs: Die Entdeckung der Kultur als wichtige Determinante des ökonomischen Prozesses*, in: Blümle, G. et al. (Hg.): *Perspektiven einer kulturellen Ökonomik*, Münster, S. 45-63.
- Bergemann, N./Sourisseaux, A. L. J. (2003) (Hg.): *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Berry, J. W. (1969): *On Cross-Cultural Comparability*, in: *International Journal of Psychology*, Bd. 4, S. 119-128.
- Berry, J. W. (1980): *Introduction to Methodology*, in: Triandis, H. C./Berry, J. W. (Hg.): *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Bd. 2, Boston u. a., S. 1-28.
- Berry, J. W. et al. (1992): *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge, New York, Melbourne.
- Berry, J. W./Dasen, P. (1974): *Introduction to Culture and Cognition*, in: Berry, J. W./Dasen, P. (Hg.): *Culture and Cognition*, London, S. 1-20.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2003): *Personalmanagement*, 7. Aufl., Stuttgart.

- Bhawuk, D. P. S. (1990): Cross-Cultural Orientation Programs, in: Brislin, R. W. (Hg.): Applied Cross-Cultural Psychology, Newbury Park, S. 325-346.
- Black, J. S./Mendenhall, M. (1991): A Practical but Theory-Based Framework for Selecting Cross-Cultural Training Methods, in: Mendenhall, M./Oddou, G. (Hg.): International Human Resource Management, Boston, S. 177-204.
- Blom, H./Meier, H. (2002): Interkulturelles Management, Herne, Berlin.
- Blümle, G. (2004): „Wissenschaft im Stile Schmollers“ – Zur Dialektik der Methoden in der Ökonomik, in: Blümle, G. et al. (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster, S. 65-80.
- Blümle, G. et al. (2004) (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster.
- Bodel, K./Rémolu-Neumayer, K. (2001): Beratungskompetenz im interkulturellen Management, in: Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D. (Hg.): Strategisches Personalmanagement in globalen Unternehmen, München, S. 945-951.
- Bolten, J. (1996): Interkulturelles Management, in: Wierlacher, A./Stötzel, G. (Hg.): Blickwinkel – kulturelle Optik und interkulturelle Gegenstandskonstitution, München, S. 201-238.
- Bolten, J. (1998): Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung, in: Barmeyer, C./Bolten, J. (Hg.): Interkulturelle Personalorganisation, Sternenfels, S. 157-178.
- Bolten, J. (1999): Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit, in: Bolten, J. (Hg.): Cross Culture, 2. Aufl., Sternenfels, Berlin, S. 26-43.
- Bolten, J. (2003): Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen, in: Bolten, J./Ehrhardt, C. (Hg.): Interkulturelle Kommunikation, Sternenfels, S. 369-394.
- Bolten, J. (2004a) (Hg.): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels.
- Bolten, J. (2004b): Interkulturelle Personalentwicklung im Zeichen der Globalisierung: „Paradigmenwandel“ oder „Paradigmenkorrektur“? in: Bolten, J. (Hg.): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels, S. 40-62.
- Bortz, J./Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Berlin u. a.
- Bosse, E. (2004): Förderung interkultureller Kompetenz von Studierenden: Ein hochschulübergreifendes Projekt in Hamburg, in: Bolten, J. (Hg.): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels, S. 318-329.
- Boyer, R./Orléan, A. (1992): How do Conventions Evolve?, in: Journal of Evolutionary Economics, Bd. 2, S. 165-177.
- Brislin, R. W. (1970): Back-translation for Cross-Cultural Research, in: Journal of Cross-Cultural Psychology, Bd. 1, S. 185-216.
- Brislin, R. W. (1986): The Wording and Translation of Research Instruments, in: Lonner, W. J./Berry, J. W. (Hg.): Field Methods in Cross-Cultural Research, Beverly Hills u. a., S. 137-164.
- Brislin, R. W. (1993): Understanding Culture's Influence on Behavior, Fort Worth u. a.
- Brück, F. (2002): Interkulturelles Management, Frankfurt, London.
- Buchanan, J. M. (1975/1984): Die Grenzen der Freiheit, Tübingen.
- Buchanan, J. M. (1978): Constitutional Economics, in: Eatwell, J./Milgate, M./Newman, P. (Hg.): A Dictionary of Economics, S. 585-588.

- Buchanan, J. M. (1992): Die konstitutionelle Ökonomik in der Ethik, in: Koslowski, P. (Hg.): Neuere Entwicklungen in der Wirtschaftsethik und Wirtschaftsphilosophie, Berlin u. a., S. 21-46.
- Buchanan, J. M. (1995): Economic Science and Cultural Diversity, in: *Kyklos*, Bd. 48, S. 193-200.
- Budzinski, O. (2000): Wirtschaftspolitische Implikationen evolutorischer Ordnungsökonomik, Marburg.
- Bungard, W./Holling, H./Schultz-Gambard, J. (1996): Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie, Weinheim.
- Busch, D. (2004). Formen interkultureller Mediation und ihre Vermittlung durch Trainings, in: Bolten, J. (Hg.): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels, S. 247-263.
- Chemers, M. M./Oskamp, S./Costanzo, M. A. (1995) (Hg.): Diversity in Organizations, Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 91-132.
- Cheung, S. N. S. (1992): On the New Institutional Economics, in: Werin, L./Wijkander, H. (Hg.): Contract Economics, Cambridge/MS, Oxford, S. 48-65.
- Clement, U./Clement, U. (1999): Interkulturelles Coaching, in: Götz, K. (Hg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training, München, Mering, S. 157-168.
- Clement, U./Nemeczek, B. (2001): Systemisch interkulturell beraten – Internationale Fahrzeugprojekte in der DaimlerChrysler AG, in: Reineke, R.-D./Fussinger, C. (Hg.): Interkulturelles Management, Wiesbaden, S. 127-143.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Bd. 4, S. 386-405.
- Cohen, Y. A. (1974): Man in Adaptation, Chicago.
- Coleman, J. (1987): Norms as Social Capital, in: Radnitzky, G./Bernholz, P. (Hg.): Economic Imperialism, New York, S. 133-155.
- Coleman, J. (1990): Foundations of Social Theory, Cambridge.
- Commer, H. (1992): Knigge International, Düsseldorf.
- Commons, J. R. (1934): Institutional Economics, New York.
- Commons, J. R. (1965): A Sociological View of Sovereignty, hrsg. v. Dorfman, J., New York.
- Cray, D./Mallory, G. R. (1998): Making Sense of Managing Culture, London, Boston.
- D'Andrade, R. (1981): The Cultural Part of Cognition, in: *Cognitive Science*, Bd. 5, S. 179-195.
- Dadfar, H./Moberg, C./Törnvall, A. (1999): In Search of Cultural Synergy in Multicultural Organizations, in: Knapp, K. et al. (Hg.): Meeting the Intercultural Challenge, Sternenfels, S. 175-190.
- Davis, L. E./North, D. C. (1971): Institutional Change and American Economic Growth, London, New York.
- De Alessi, L. (1990): Development of the Property Rights Approach, Wiederabdruck in: Furubotn, E. G./Richter, R. (1991) (Hg.): The New Institutional Economics, Tübingen, S. 45-53.
- Demangeat, I./Molz, M. (2003): Frankreich, in: Thomas, A./Kammhuber, S./Schroll-Machl, S. (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 2, Göttingen, S. 24-52.
- Demorgon, J. (2001): Die deutsch-französische Kommunikation: Wie? Warum? in: Bolten, J./Schröter, D. (Hg.): Im Netzwerk interkulturellen Handelns, Sternenfels, S. 242-245.

- Denzau, A. T./North, D. C. (1994): Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, in: *Kyklos*, Bd. 47, Nr.1, S. 3-31.
- Deresky, H. (2003): *International Management*, 4. Aufl., Upper Saddle River.
- Desgupta, P. (1988): Trust as a Commodity, in: Gambetta, D. (Hg.): *Trust*, Oxford.
- Devereux, G. (1973): *Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften*, München.
- Dietl, H. (1993): *Institutionen und Zeit*, Tübingen.
- DiMaggio, P. (1997): Culture and Cognition, in: *Annual Review of Sociology*, Bd. 23, S. 263-288.
- Dopfer, K. (2004): Der evolutorische Kern einer kulturellen Ökonomik, in: Blümle, G. et al. (Hg.): *Perspektiven einer kulturellen Ökonomik*, Münster, S. 81-94.
- Döring, T. (2001): Oliver Williamsons Organisationsökonomik – zwischen allgemeiner Methode und bereichsspezifischer Analyse, in: Pies, I./Leschke, M. (Hg.): *Oliver Williamsons Organisationsökonomik*, Tübingen, S. 80-88.
- Dorsch, F. (1994): *Psychologisches Wörterbuch*, 12. Aufl., Bern u. a.
- Dülfer, E. (1997): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, 5. Aufl., München, Wien.
- Ebers, M./Gotsch, W. (2001): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hg.): *Organisationstheorien*, Stuttgart, 4. Aufl., Berlin, Köln, S. 199-251.
- Eckstein, G./Glagow, H. M./Soland, W. J. (1997): Aspekte aus der Praxis des China-Managements, in: Kutschker, M. (Hg.): *Management in China*, Frankfurt/M., S. 203-245.
- Ekman, P. (1972): Universals and Cultural Differences in Facial Expression of Emotion, in: Cole, J. R. (Hg.): *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, S. 207-283.
- Ekman, P. (1973): Cross-Cultural Study of Facial Expression, in: Ekman, P. (Hg.): *Darwin and Facial Expression*, New York, S. 169-220.
- Ekman, P. (1992): Facial Expression of Emotion: New findings, New Questions, in: *Psychological Science*, Bd. 3, S. 34-38.
- Ekman, P./Friesen, W. V. (1978): *Facial Action Coding System*, Palo Alto.
- Elron, E. (1997): Top Management Teams within Multinational Corporations: Effects of Cultural Heterogeneity, in: *Leadership Quarterly*, Bd. 8, S. 393-412.
- Elsner, W. (1986): *Ökonomische Institutionenanalyse*, Berlin.
- Elster, J. (1998): Emotions and Economic Theory, in: *Journal of Economic Literature*, Bd. 36, S. 47-74.
- Ely, R. J./Thomas, D. A. (2001): Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, in: *Administrative Science Quarterly*, Bd. 46, S. 229-273.
- Engelhard, J. (Hg.) (1997) (Hg.): *Interkulturelles Management*, Wiesbaden.
- Erlei, M. (1998): *Institutionen, Märkte und Marktphasen*, Tübingen.
- Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D. (1999): *Neue Institutionenökonomik*, Stuttgart.
- Etzioni, A. (1999): *Essays in Socio-Economics*, Berlin, Heidelberg.
- Ferguson, A. (1767): *Versuch über die Geschichte der bürgerlichen Gesellschaft*, Frankfurt, Nachdruck 1988.
- Festinger, L. (1964): *Conflict, Decision and Dissonance*, Stanford.

- Fiedler, F. E./Mitchell, T./Triandis, H. C. (1971): The Culture Assimilator: An Approach to Cross-Cultural Training, in: *Journal of Applied Psychology*, Bd. 55, S. 95-102.
- Fiedler, K./Bless, H. (2001): Social Cognition, in: Hewstone, M./Stroebe, W. (Hg.): *Introduction to Social Psychology*, 3. Aufl., Oxford, Malden, S. 115-149.
- Fink, G./Meierewert, S. (2001) (Hg.): *Interkulturelles Management*, Wien, New York.
- Fischer, H. (1998a): Was ist Ethnologie, in: Fischer, H. (Hg.): *Ethnologie*, Berlin, S. 3-20.
- Fischer, H. (1998b): Feldforschung, in: Fischer, H. (Hg.): *Ethnologie*, Berlin, S. 73-92.
- Fischlmayr, I. (2004): *Expatriation*, Linz.
- Flörkemeier, H. (2004): Kulturelle Vielfalt, Transaktionskosten und Außenhandel, in: Blümle, G. et al. (Hg.): *Perspektiven einer kulturellen Ökonomik*, Münster, S. 95-108.
- Fowler, S. M./Blohm, J. M. (2004): An Analysis of Methods for Intercultural Training, in: Landis, D./Bennett, J. M./Bennett, M. J. (Hg.): *Handbook of Intercultural Training*, 3. Aufl., Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 37-84.
- Frey, B. (1999): *Economics as a Science of Human Behavior*, Boston, Dordrecht, London.
- Frey, B. (2003): *Arts and Economics*, Berlin.
- Friedland, R./Alford, R. (1991): Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions, in: Powell, W.W./DiMaggio, P. J. (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, S. 232-266.
- Frijda, N./Jahoda, G. (1966): On the Scope and Methods of Cross-Cultural Research, in: *International Journal of Psychology*, Bd. 1, S. 109-127.
- Fröhlich, W. D. (1994): *Wörterbuch zur Psychologie*, 20. Aufl., München.
- Fröhlich-Archangelo, S. (2004): Anwendungsperspektiven von Mediation in interkulturellen Kontexten, in: Bolten, J. (Hg.): *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*, Sternenfels, S. 264-286.
- Furubotn, E.G./Pejovich, E. (1972): Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, in: *Journal of Economic Literature*, Bd. 10, S. 1137-1162.
- Fussinger, C. (2001): Gestaltungsdimensionen der Unternehmensberatung in einem fremdkulturellen Kontext – dargestellt am Beispiel Südostasiens, in: Reineke, R.-D./Fussinger, C. (Hg.): *Interkulturelles Management*, Wiesbaden, S. 95-112.
- Gäfgen, G. (1982): Institutioneller Wandel und ökonomische Erklärung, in: Boettcher, E./Herder-Dornreich, P./Schenk, K.-E. (Hg.): *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, Bd. 1, S. 19-49.
- Ganske, T. (1996): Mitbestimmung, Property-Rights-Ansatz und Transaktionskostentheorie, Frankfurt/M.
- Geertz (1993): *The Interpretation of Cultures*, London, Original 1973.
- Geertz, C. (1997) (Hg.): *Dichte Beschreibung*, 5. Aufl., Frankfurt/M.
- Geulen, D./Hurrelmann, K. (1980): Zur Programmatik einer umfassenden Sozialisierungstheorie, in: Hurrelmann, K./Ulich, D. (Hg.): *Handbuch der Sozialisationsforschung*, Weinheim, S. 51-67.
- Girtler, R. (1993): Zur Entwicklung und Theorie des Funktionalismus, in: Schmied-Kowarzik, W./Stagl, J. (Hg.): *Grundfragen der Ethnologie*, 2. Aufl., Berlin, S. 153-166.

- Gloria-Palermo, S. (1999): Discovery Versus Creation: Implications of the Austrian View of the Market Process, in: Groenewegen, J./Vromen, J. (Hg.): Institutions and the Evolution of Capitalism: Implications of Evolutionary Economics, Cheltenham, S. 78-91.
- Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik, Stuttgart.
- Goldschmidt, N. (2002): Entstehung und Vermächtnis ordoliberalen Denkens, Münster.
- Goldschmidt, N./Remmele, B. (2004): Kultur UND Ökonomie, in: Blümle, G. et al. (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomie, Münster, S. 109-126.
- Gorski, M. (2002): Gebrauchsanweisung für Deutschland, 2. Aufl., München.
- Grammer, K./Eibl-Eibesfeldt, I. (1993): Emotionspsychologische Aspekte im Kulturvergleich, in: Thomas, A. (Hg.): Kulturvergleichende Psychologie, Göttingen u. a., S. 297-322.
- Granovetter (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: The American Journal of Sociology, Bd. 91, Nr. 3, S. 481-510.
- Grinder, W. E. (1984): Auf der Suche nach dem subjektiven Paradigma, in: Lachmann, L. M. (Hg.): Markterwartung und Markprozess, München, Wien, S. 11-31.
- Gudykunst, W. B./Guzley, R. M./Hammer, M. R. (1996): Designing Intercultural Training, in: Landis, D./Bhagat, R. S. (Hg.): Handbook of Intercultural Training, 2. Aufl., Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 61-80.
- Gudykunst, W. B./Hammer, M. R. (1983): Basic Training Design: Approaches to Intercultural Training, in: Landis, D./Brislin, R. W. (Hg.): Handbook of Intercultural Training, Bd. 1, New York u. a., S. 118-154.
- Gudykunst, W. B./Kim, Y. Y. (1997): Communicating with Strangers, 3. Aufl., Boston u. a.
- Güth, W./Kliemt, H. (2004): Zur ökonomischen Modellierung der Grundlagen und Wurzeln menschlicher Kulturfähigkeit, in: Blümle, G. et al. (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomie, Münster, S. 127-138.
- Gunkel, M. (2006): Country-Compatible Incentive Design, Wiesbaden.
- Hall, E. T. (1990): The Silent Language, New York, Original 1959.
- Hall, E. T./Hall, M. (1990): Understanding Cultural Differences, Yarmouth/MN.
- Harris, P. R./Moran, R. T. (1982): Managing Cultural Differences, Houston.
- Hart, O. D. (1993): Incomplete Contracts and the Theory of the Firm, in: Williamson, O. E./Winter, S. G. (Hg.): The Nature of the Firm, Oxford u. a., S. 138-158.
- Hasenstab, M. (1999): Interkulturelles Management, Sternenfels, Berlin.
- Hayek, F. A. v. (1969): Die Ergebnisse menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs, in: Freiburger Studien, Gesammelte Aufsätze von Friedrich F. A. von Hayek, Tübingen, S. 97-107.
- Hayek, F. v. (1991): Die Verfassung der Freiheit, 3. Aufl., Tübingen.
- Hayek, F. v. (1996): Die Anmaßung von Wissen, Tübingen.
- Hays, W. L. (1994): Statistics, 5. Aufl., Fort Worth u. a.
- Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln, 2. Aufl., Berlin.
- Hegmann, H. (2004): Implizites Wissen und die Grenzen mikroökonomischer Institutionenanalyse, in: Blümle, G. et al. (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomie, Münster, S. 11-28.
- Helfrich, H. (2003a): Methodologie kulturvergleichender psychologischer Forschung, in: Thomas, A. (Hg.): Kulturvergleichende Psychologie, 2. Aufl., Göttingen, S. 111-138.

- Helfrich, H. (2003b): Kognition im Kulturvergleich, in: Thomas, A. (Hg.): Kulturvergleichende Psychologie, 2. Aufl., Göttingen, S. 245-279.
- Hempel, C. G./Oppenheim, P. (1948): Studies in the Logic of Explanation, in: Philosophy of Science, Bd. 15, Nr. 2, S. 135-175.
- Hempel, C. G. (1977): Aspekte wissenschaftlicher Erklärung, Berlin u. a.
- Herkner, W. (1983): Behavioristische Ansätze in der Sozialpsychologie, in: Frey, D./Greif, S. (Hg.): Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, München, Wien, S. 40-49.
- Herlyn, M.-A. (2001): Interkulturelle Aspekte von Mediation und Dialog in der internationalen Unternehmenszusammenarbeit, in: Reineke, R.-D./Fussinger, C. (Hg.): Interkulturelles Management, Wiesbaden, S. 51-72.
- Herskovitz, M. J. (1948): Man and his works: The Science of Cultural Anthropology, New York.
- Hill, C. W. (2005): International Business, 5. Aufl., Boston.
- Hillmann, K.-H. (1982): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart, 3. Aufl.
- Hirsch, B. (2001): Der unterschätzte Zusammenhang von Spezifität der Investition und Unsicherheit – Zur Weiterentwicklung des organisationsökonomischen Konzeptes von Oliver Williamson, in: Pies, I./Leschke, M. (Hg.): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen, S. 120-134.
- Hjortsjö, C. H. (1969): Man's Face and Mimic Language, Malmö.
- Hodgson, G. M. (1988): Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics, Oxford.
- Hodgson, G. M. (1993): Economics and Evolution, Cambridge, Oxford.
- Hodgson, G. M. (1998): The Approach of Institutional Economics, in: Journal of Economic Literature, Bd. 36, S. 166-192.
- Hodgson, G. M. (2000): What Is the Essence of Institutional Economics? in: Journal of Economic Issues, Bd. 34, Nr. 2, S. 317-329.
- Hodgson, G. M. (2002): Introduction, in: Hodgson, G. M. (Hg.): A Modern Reader in Institutional and Evolutionary Economics, Cheltenham, Northampton/MS, S. xiii-xxix.
- Hodgson, G. M. (2003): Introduction, in: Hodgson, G. M. (Hg.): Recent Developments in Institutional Economics, Cheltenham, Northampton/MS, S. xi-xxix.
- Hodgson, G. M. (2004): The Evolution of Institutional Economics, London, New York.
- Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences, Newbury Park, London, New Delhi.
- Hofstede, G. (1997): Lokales Denken, globales Handeln, München.
- Höh, S. (2002): Paradigmatische Entwicklung eines Methodeninventars zur qualitativen Erfassung von Unternehmenskulturen, Berlin.
- Homann, K. (1988): Wirtschaftswissenschaft und Ethik, Berlin.
- Homann, K./Suchanek, A. (2000): Ökonomik, Tübingen.
- Homans, G. C. (1974): Social Behavior, New York.
- Hora, T. (2001): Interkulturelle Synergie – Eine asiatische Perspektive, in: Reineke, R.-D./Fussinger, C. (Hg.): Interkulturelles Management, Wiesbaden, S. 147-167.
- Hutchins, E./Hazlehurst, B. (1992): Learning in the Culture Process, in: Langton, C. G. et al. (Hg.): Artificial Life II, Redwood-City, S. 689-706.

- Hutchison, T. W. (1984): Institutional Economics Old and New, in: JITE, Bd. 140, S.20-29, Wiederabdruck in: Furubotn, E. G./Richter, R. (1991) (Hg.): The New Institutional Economics, Tübingen, S. 35-44.
- Hwong, S.-W. (2001): Kulturstandardvergleich zwischen Österreichern und Chinesen, in: Fink, G./Meierewert, S. (Hg.): Interkulturelles Management, Wien, New York, S. 201-215.
- Irvine, S. H. (1979): The Place of Factor Analysis in Cross-Cultural Methodology and its Contribution to Cognitive Theory, in: Eckensberger, W./Lonner, W./Poortinga, Y. H. (Hg.): Cross-Cultural Contributions to Psychology, Lisse, S. 300-341.
- Izard, C. E. (1980): Cross-Cultural Perspectives on Emotion and Emotion Communication, in: Triandis, H. C./Lonner, W. (Hg.): Handbook of Cross-Cultural Psychology, Bd. 3, Boston, S. 185-221.
- Jackson, W. A. (1996): Cultural Materialism and Institutional Economics, in: Review of Social Economy, Bd. 54, Nr. 2, S. 221-244.
- Jahnke, R. (1996): Wirtschaftlichkeitsaspekte interkultureller Kommunikation, Sternenfels, Berlin.
- Jandt, F. E. (1998): Intercultural Communication, 2. Aufl., Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Jensen, A. R. (1998): The g Factor: The Science of Mental Ability, Westport (Praeger).
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Bd. 3, Nr., S. 305-360.
- Jones, E. L. (1995): Culture and its Relationship to Economic Change, in: JITE, Bd. 151, Nr.2, S. 269-285.
- Jost, P.-J. (2000a): Ökonomische Organisationstheorie, Wiesbaden.
- Jost, P.-J. (2000b): Organisation und Koordination, Wiesbaden.
- Jost, P.-J. (2000c): Organisation und Motivation, Wiesbaden.
- Jost, P.-J. (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart.
- Kaberry, P. M. (1968): Malinowski's Contribution to Fieldwork Methods and the Writing of Ethnography, in: Firth, R. (Hg.): Man and Culture, 4. Aufl., London, S. 71-91.
- Kammel, A./Teichelmann, D. (1994): Internationaler Personaleinsatz, München, Wien.
- Kammhuber, S. (2001): Interkulturelle Trainingsforschung: Bestandsaufnahmen und Perspektiven, in: Bolten, J./Schröter, D. (Hg.): Im Netzwerk interkulturellen Handelns, Sternenfels, S. 78-93.
- Kealey, D. J./Ruben, B. D. (1983): Cross-Cultural Personnel Selection Criteria, Issues and Methods, in: Landis, D./Brislin, R. W. (Hg.): Handbook of Intercultural Training, New York, S. 155-175.
- Keynes, J. M. (1936/2006): The General Theory of Employment, Interest, and Money, Basingstoke.
- Kieser, A./Walgenbach, P. (2003): Organisation, 4. Aufl., Stuttgart.
- Kinast, E.-U. (1998): Evaluation interkultureller Trainings, Lengerich.
- Kinast, E.-U. (2003a): Interkulturelle Trainings, in: Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, Göttingen, S. 181-203.
- Kinast, E.-U. (2003b): Evaluation interkultureller Trainings, in: Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, Göttingen, S. 204-216.

- Kinast, E.-U. (2003c): Interkulturelles Coaching, in: Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, Göttingen, S. 217-226.
- Kirchgässner, G. (2000): Homo Oeconomicus, 2. Aufl., Tübingen.
- Kitayama, S./Markus, H. R./Kurokawa, M. (2000): Culture, Emotion, and Well-being: Good Feelings in Japan and the United States, in: Cognition and Emotion, Bd. 14, Nr. 1, S. 93-124.
- Kiwit, D./Streit, M. E./Mummert, U. (2000): Cognition, Rationality, and Institutions – Introduction and Overview, in: Kiwit, D./Streit, M. E./Mummert, U. (Hg.): Cognition, Rationality, and Institutions, Berlin, Heidelberg, New York, S. 1-7.
- Kiwit, D./Voigt, S. (1995): Überlegungen zum institutionellen Wandel unter Berücksichtigung des Verhältnisses interner und externer Institutionen, Max-Planck-Institut, Diskussionsbeitrag 2/95, Jena.
- Klein, B. (1985): Self-Enforcing Contracts, in: JITE, Bd. 141, S. 594-600, Wiederabdruck in: Furubotn, E. G./Richter, R. (1991) (Hg.): The New Institutional Economics, Tübingen, S. 89-95.
- Klump, R. (1996): Einleitung, in: Klump, R. (Hg.): Wirtschaftskultur, Wirtschaftsstil und Wirtschaftsordnung, Marburg, S. 9-20.
- Knapp, K. (1999): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal für die Wirtschaft, in: Bolten, J. (Hg.): Cross-Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, 2. Aufl., Sternenfels, S. 9-24.
- Kohl, K.-H. (1993): Ethnologie – die Wissenschaft vom kulturell Fremden, München.
- Kokot, W. (1993): Kognition als Gegenstand der Ethnologie, in: Schweizer, T./Schweizer, M./Kokot, W. (Hg.): Handbuch der Ethnologie, Berlin, S. 331-344.
- Kokot, W. (1998): Kognitive Ethnologie, in: Fischer, H. (Hg.): Ethnologie, 4. Aufl., Berlin, Hamburg, S. 325-339.
- Köppel, P. (2004): Synergien in multikulturellen Arbeitsgruppen, in: Bolten, J. (Hg.): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels, S. 125-138.
- Kornadt, H.-J. (2003): Beiträge des Kulturvergleichs zur Motivationsforschung, in: Thomas, A. (Hg.): Kulturvergleichende Psychologie, 2. Aufl., Göttingen u. a., S. 347-383.
- Kräkel, M. (1999): Organisation und Management, Tübingen.
- Krewer, B. (1992): Kulturelle Identität und menschliche Selbsterforschung, Saarbrücken, Fort Lauderdale.
- Kühlmann, T. M. (1995): Die Auslandsentsendung von Fach- und Führungskräften, in: Kühlmann, T. M. (Hg.): Mitarbeiterentsendung ins Ausland, Göttingen, S. 1-30.
- Kuhn, T. S. (1976): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 2. Aufl., Frankfurt/M.
- Kutschker, M./Schmid, S. (2008): Internationales Management, 6. Aufl., München.
- Lachmann, L. M. (1971): The Legacy of Max Weber, Berkeley.
- Landis, D./Bhagat, R. S. (1996): A Model of Intercultural Behavior and Training, in: Landis, D./Bhagat, R. S. (Hg.): Handbook of Intercultural Training, 2. Aufl., Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 1-13.
- Lane, C. (1989): Management and Labour in Europe, Aldershot.
- Lane, C. (1995): Industry and Society in Europe, Aldershot.

- Lang, H. (1994): *Wissenschaftstheorie für die ethnologische Praxis*, Berlin, S. 112-127.
- Langan-Fox, J. et al. (2001): *Analyzing Shared and Team Mental Models*, in: *International Journal of Industrial Ergonomics*, Bd. 28, S. 99-112.
- Langlois, R. N. (1989): *The New Institutional Economics: an Introductory Essay*, in: Langlois, R. N. (Hg.): *Economics as a Process*, Cambridge, New York, Melbourne, S. 1-25, Nachdruck 1990.
- Lazear, E. T. (1998): *Personnel Economics for Managers*, New York u. a.
- Lee, S.-H. (2004): *Interkulturelles Asienmanagement*, China Hongkong, Renningen.
- Lehmann-Waffenschmidt, M./Böhmer, R. (2004): *Mentality Matters – Thorstein Veblens ‚Regime of Status‘ und Max Webers ‚Protestantische Ethik‘ aus der Sicht des (radikalen) Konstruktivismus*, in: Blümle et. al. (Hg.): *Perspektiven einer kulturellen Ökonomik*, Münster, S. 221-247.
- Levesque, L. L./Wilson, J. M. (2001): *Cognitive Divergence and Shared Mental Models in Software Development Teams*, in: *Journal of Organizational Behavior*, Bd. 22, S. 135-144.
- Lewis, D. (1969): *Convention: A Philosophical Study*, Cambridge/MS.
- Liang, Y./Kammhuber, S. (2003): *China*, in: Thomas, A./Kammhuber, S./Schroll-Machl, S. (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Bd. 2, Göttingen, S. 171-185.
- Littlechild, S. (1990) (Hg.): *Austrian Economics*, Bd. 1-3, Aldershot, Brookfield.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*, Frankfurt/M.
- Lutz, B. (1976): *Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich*, in: IFS (Hg.): *Betrieb-Arbeitsmarkt-Qualifikation I*, Frankfurt, S. 83-151.
- Lutz, C. (1988): *Unnatural Emotions*, Chicago.
- Macneil, I. R. (1974): *The Many Futures of Contracts*, in: *Southern California Law Review*, Bd. 47, S. 691-816.
- Macneil, I. R. (1978): *Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law*, in: *Northwestern University Law Review*, Bd. 72, S. 854-905.
- Maier, K. (2001): *Fester Rahmen – Freiheit des Inhalts: Analoges erlebniszentriertes Training am Beispiel Japans*, in: Reineke, R.-D./Fussinger, C. (Hg.): *Interkulturelles Management*, Wiesbaden, S. 265-278.
- Maier, M. A./Pekrun, R. (2003): *Emotionen im Kulturvergleich*, in: Thomas, A. (Hg.): *Kulturvergleichende Psychologie*, 2. Aufl., Göttingen, S. 281-307.
- Mäki, U. (1993): *Economics with Institutions, Agenda for Methodological Enquiry*, in: Mäki, U./Gustafsson, B./Knudsen, C. (Hg.): *Rationality, Institutions and Economic Methodology*, London, New York, S. 3-42.
- Malinowski, B. (1949): *The Dynamics of Culture Change*, 4. Aufl., hrsg. von Kaberry, P. M., New Haven.
- Malpass, R. S./Poortinga, Y. H. (1986): *Strategies for Design and Analysis*, in: W. J. Lonner/J. W. Berry (Hg.): *Field Methods in Cross-Cultural Research*, Beverly Hills/CA, S. 47-83.
- Martensen, J. (2000): *Institutionenökonomik*, München.
- McCall, M.W./Lombardo, M. M./Morrison, A. M. (1995): *Erfolg aus Erfahrung*, Stuttgart.

- Mead, R. (2005): *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, 3. Aufl., Cambridge/MS.
- Mehrabian, A. (1972): *Nonverbal Communication*, Chicago.
- Meierewert, S. (2001): Tschechische Kulturstandards aus der Sicht österreichischer Manager, in: Fink, G./Meierewert, S. (Hg.): *Interkulturelles Management*, Wien, S. 97-109.
- Mendenhall, M. E./Dunbar, E./Oddou, G. (1987): Expatriate Selection, Training and Career Pathing, in: *Human Resource Management*, Bd. 26, Nr. 3, S. 331-345.
- Mendenhall, M. et al. (2004). Evaluation Studies of Cross-Cultural Training Programs, in: Landis, D./Bennett, J. M./Bennett, M. J. (Hg.): *Handbook of Intercultural Training*, 3. Aufl., Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 129-143.
- Menger, C. (1883): *Untersuchungen über die Methode der Sozialwissenschaften und der politischen Oeconomic*, Leipzig, Nachdruck 1969, Tübingen.
- Menger, C. (1884): *Die Irrtümer des Historismus in der deutschen Nationalökonomie*, Wien, Nachdruck 1966, Aalen.
- Menger, C. (1923): *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre*, 2. Aufl., Wien, Leipzig.
- Mesquita, B./Frijda, N. H. (1992): Cultural Variations in Emotions: A Review, in: *Psychological Bulletin*, Bd. 112, Nr. 2, S. 179-204.
- Mesquita, B./Frijda, N. H./Scherer, K. R. (1997): Culture and Emotion, in: Berry, J. W./Dasen, P. R./Saraswathi, T. S. (Hg.): *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2. Aufl., Bd. 2, Boston u. a., S. 255-297.
- Miegel, M./Gründewald, R./Grüske, K.-D. (1991): *Wirtschafts- und arbeitskulturelle Unterschiede in Deutschland – Zur Wirkung außerökonomischer Faktoren auf die Beschäftigung, Gütersloh*.
- Milgrom, P./Roberts, J. (1992): *Economics, Organization & Management*, Upper Saddle River/NJ.
- Mill, J. S. (1843/2004): *Principles of Political Economy*, hrsg. v. S. Nathanson, Indianapolis.
- Mishra, R.C. (1997): Cognition and Cognitive Development, in: Berry, J. W./Dasen, P. R./Saraswathi, T.S. (Hg.): *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, 2. Aufl., Bd. 2, Boston u. a., S. 143-175.
- Mitchell, W. C. (1910): The Rationality of Economic Activity, in: *Journal of Political Economy*, Bd. 18, Nr. 3, S. 197-216.
- Mole, J. (1992): *Mind Your Manners*, London.
- Moran, R. T./Harris, P. H. (1982): *Managing Cultural Synergy*, Houston.
- Moser, K. (2004): Planung und Durchführung organisationspsychologischer Untersuchungen, in: Schuler, H. (Hg.): *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 3. Aufl., Bern u. a., S. 89-119.
- Muchlinski, E. (1997): *Some Remarks on Conventions in Keynes's Economic Thinking*, Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin Nr. 1997/10, Volkswirtschaftliche Reihe, Berlin/ Marseille.
- Müller, K. E. (1998): *Geschichte der Ethnologie*, in: Fischer, H. (Hg.): *Ethnologie*, Berlin, Hamburg, S. 21-51.
- Mummert, U. (1995): *Informelle Institutionen in ökonomischen Transformationsprozessen*, Baden Baden.
- Mummert, U. (1996): *Informelle Institutionen und ökonomische Analyse*, in: Priddat, B. P./Wegner, G. (Hg.): *Evolution und Institution*, Marburg, S. 79-111.

- Mummert, U. (1999a): Kultur und Systemtransformation: Institutionenökonomische Aspekte, in: Höhmann, H.-H. (Hg.): Eine unterschätzte Dimension? Zur Rolle wirtschaftskultureller Faktoren in der osteuropäischen Transformation, Bremen, S. 61-77.
- Mummert, U. (1999b): Wirtschaftliche Entwicklung und Institutionen, in: Thiel, R. E. (Hg.): Neue Ansätze zur Entwicklungstheorie, Bonn, S. 300-311.
- Mummert, U. (2001): Wirtschaftliche Entwicklung und Institutionen – Die Perspektive der Neuen Institutionenökonomik, in: Engels, B. (Hg.): Interkulturelle Aspekte wirtschaftlicher Globalisierung, Hamburg, S. 23-33.
- Nau, H. H. (2002): History Matters: From Historical Economics to Modern Institutionalism, in: Nau, H. H./Schefold, B. (Hg.): The Historicity of Economics, Berlin u. a., S. 1-22.
- Nau, H. H. (2004): Reziprozität, Eliminierung oder Fixierung? Kulturkonzepte in den Wirtschaftswissenschaften im Wandel, in: Blümle, G. et al. (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster, S. 249-269.
- Neubauer, W. (2003): Organisationskultur, Stuttgart.
- Neuss, W. (1998): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Tübingen.
- Niedermeyer, M. (2001): Interkulturelle Trainings in der deutschen Wirtschaft: eine Bestandsaufnahme, in: Bolten, J./Schröter, D. (Hg.): Im Netzwerk interkulturellen Handelns, Sternenfels, S. 62-77.
- North, D. C. (1984): Transaction Costs, Institutions, and Economic History, in: JITE, Bd. 140, S. 7-17, Wiederabdruck in: Furubotn, E. G./Richter, R. (1991) (Hg.): The New Institutional Economics, Tübingen, S. 203-213.
- North, D. C. (1986): The New Institutional Economics, in: JITE, Bd. 142, Nr. 1, S. 230-237.
- North, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change, and Economic Performance, Cambridge u. a.
- North, C. D. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen.
- North, D. C. (1994): Economic Performance Through Time, in: The American Economic Review, Bd. 84, Nr. 3, S. 359-368.
- Nový, I./Schroll-Machl, S. (2003): Tschechien, in: Thomas, A./Kammhuber, S./Schroll-Machl, S. (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 2, Göttingen, S. 90-102.
- Ogilvie, E. (1992): Die Kulturperspektive von Unternehmungen, Kölner Arbeiten zur Wirtschaftspsychologie, Bd. 8, Frankfurt/M. u. a.
- Osterloh, M./Frey, B. S./Frost, J. (2000): Intrinsische Motivation oder residuale Eigentumsrechte, in: ZfB, Bd. 70, S. 1397-1403.
- Ostrom, E. (1986): An Agenda for the Study of Institutions, in: Public Choice, Bd. 48, S. 3-25.
- Ostrom, E. (1990): Governing the Commons, Cambridge.
- Ouchi, W. G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 25, S. 129-141.
- Panther, S. (1999): Kulturelle Faktoren in ökonomischen Erklärungen, in: Höhmann, H.-H. (Hg.): Eine unterschätzte Dimension? Zur Rolle wirtschaftskultureller Faktoren in der osteuropäischen Transformation, Bremen, S. 24-38.
- Panther, S./Nutzinger, H. G. (2004): Homo oeconomicus vs. homo culturalis: Kultur als Herausforderung der Ökonomik, in: Blümle, G. et al. (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster, S.287-309.

- Pennigton, D. C./Gillen, K./Hill, P. (2001): *Social Psychology*, London.
- Pateau, J. (1999): *Die seltsame Alchimie in der Zusammenarbeit von Deutschen und Franzosen*, Frankfurt/M., New York.
- Perlitz, M. (2000): *Internationales Management*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Pick, A. D. (1980): *Cognition: Psychological Perspectives*, in: Triandis, H. C./Lonner, W. (Hg.): *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Bd. 3, Boston u. a., S. 117-153.
- Picot, A./Dietl, H. (1990): *Transaktionskostentheorie*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Bd. 19, S. 178-184.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2005): *Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R.T. (1998): *Die grenzenlose Unternehmung*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Picot, A./Ripperger, T./Wolff, B. (1996): *The Fading Boundaries of the Firm*, in: *JITE*, Bd. 152, Nr. 1, S. 66-79.
- Pies, I. (2001a): *Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag Oliver Williamsons*, in: Pies, I./Leschke, M. (Hg.): *Oliver Williamsons Organisationsökonomik*, Tübingen, S. 1-27.
- Pies, I. (2001b): *Transaktion versus Interaktion, Spezifität versus Brisanz und die raison d'être korporativer Akteure – Zur konzeptionellen Neuausrichtung der Organisationsökonomik*, in: Pies, I./Leschke, M. (Hg.): *Oliver Williamsons Organisationsökonomik*, Tübingen, S. 95-119.
- Pike, K. L. (1967): *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior*, 2. Aufl., The Hague, Paris.
- Polanyi, M. (1985): *Implizites Wissen*, Frankfurt/M.
- Pooria, M. (2004a): *Ökonomische Aspekte kulturbedingter Interaktionsprobleme*, in: Bolten, J. (Hg.): *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*, Sternenfels, S. 96-110.
- Pooria, M. (2004b): *Multikulturelle Fallstricke*, in: *Personal*, Bd. 56, Nr. 10, S. 26-28.
- Pooria, M. (2007): *Ingredients for Cultural Diversity-Management: An Approach Based on a Management Economics Perspective*, in: Voigt, B./Wagner, D.: *Diversity Management als Leitbild von Personalpolitik*, Wiesbaden, S. 293-314.
- Pooria, M. (2008): *Strategien bei kulturellen Informationslücken*, in: *Management Circle* (Hg.): *Interkulturelles Management*, Bd. 2, Eschborn/Ts.
- Puffert, D. (2008): *Pfadabhängigkeit in der Wirtschaftsgeschichte*, in: Herrmann-Pillath, C./Lehmann-Waffenschmidt, M. (Hg.): *Handbuch zur evolutiven Ökonomik*, Bd. 3 (im Erscheinen).
- Ragins, B. R. (1995): *Diversity, Power, and Mentorship in Organizations*, in: Chemers, M. M./Oskamp, S./Costanzo, M. A. (Hg.): *Diversity in Organizations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 91-132.
- Rathje, S. (2004a): *Unternehmenskultur als Interkultur*, Sternenfels.
- Rathje, S. (2004b): *Corporate Cohesion – Handlungsansatz zur Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur*, in: Bolten, J. (Hg.): *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*, Sternenfels, S. 112-138.
- Rehu, M./Lusk, E./Wolff, B. (2004): *Incentive Preferences of Employees in Germany and the USA: An Empirical Investigation*, in: *Management Review*, Bd. 1, Nr. 1, S. 81-98.

- Ricardo, D. (1817/1994): Über die Grundsätze der politischen Ökonomie und der Besteuerung, hrsg. v. Kurz, H. D., Marburg.
- Richards, D. (2001): Coordination and Shared Mental Models, in: American Journal of Political Science, Bd. 45, Nr. 2, S. 259-276.
- Richter, R./Furubotn, E. G. (1999): Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Tübingen.
- Ripperger, T. (2003): Ökonomik des Vertrauens, 2. Auflage, Tübingen.
- Rosaldo, M. Z. (1997): Toward an anthropology of self and feeling, in: Shweder, R. A./LeVine, R. A. (Hg.): Culture Theory, Cambridge, New York, Melbourne, S. 137-157, Nachdruck 1984.
- Rosenberg, M. (2001): Gewaltfreie Kommunikation – Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen, Paderborn.
- Rothlauf, J. (1999): Interkulturelles Management, München, Wien.
- Rowlinson, M. (1997): Organisations and Institutions, Hampshire, London.
- Rudolph, W. (1968): Der kulturelle Relativismus, Berlin.
- Rutherford, M. (1994): Institutions in Economics, Cambridge, New York, Melbourne.
- Rutherford, M. (2001): Institutional Economics: Then and Now, in: Journal of Economic Perspectives, Bd. 15, Nr. 3, S. 173-194.
- Sackmann, S. et al. (1997): Single and Multiple Cultures in International Cross-Cultural Management Research, in: Sackmann, S. (Hg.): Cultural Complexity in Organizations, Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 14-48.
- Schank, R./Abelson, R. P. (1977): Scripts, Plans, Goals and Understanding, New York.
- Schein, E. (1985): On Organizational Culture and Leadership, San Francisco.
- Scherer, K. R. (1984): Emotion as a Multicomponent Process: A Model and Some Cross-Cultural Data, in: Shaver, P. (Hg.): Review of Personality and Social Psychology, Bd. 5, S. 37-63.
- Scherer, K. R. (1994): Toward a Concept of „modal emotions“, in: Ekman, P./ Davidson, R. J. (Hg.): The Nature of Emotion: Fundamental Questions, Oxford, S. 25-31.
- Scherm, E./Süß, S. (2001): Internationales Management, München.
- Scheuble, S. (1998): Wissen und Wissenssurrogate, Wiesbaden.
- Schlicht, E. (1998): On Custom in Economy, New York.
- Schliemann, A. D./Carragher, D. W./Ceci, S. J. (1997): Everyday Cognition, in: Berry, J. W./Dasen, P. R./Saraswathi, T. S. (Hg.): Handbook of Cross-Cultural Psychology, 2. Aufl., Bd. 2, S. 177-216.
- Schmid, S./Klingseis, K./Rathmayr, R. (2001): Kritische Überlegungen zur Befragung „kultureller InformantInnen“, in: Fink, G./Meierewert, S. (Hg.): Interkulturelles Management, Wien, New York, S. 237-248.
- Schmoller, G. (1874): Über einige Grundfragen des Rechts und der Volkswirtschaft, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 23, S. 264.
- Schmoller, G. (1900/1904): Grundriss der allgemeinen Volkswirtschaftslehre, München.
- Scholz, C./Hofbauer, W. (1990): Organisationskultur, Wiesbaden.
- Schotter, A. (1986): The Evolution of Rules, in: Langlois, R. N. (Hg.): Economics as a Process: Essays in the New Institutional Economics, Cambridge, New York, Melbourne, S. 117-133.

- Schreier, C. (2001): Kulturelle Integration grenzüberschreitender Aktivitäten, Osnabrück.
- Schroll-Machl, S. (1995): Die Zusammenarbeit in internationalen Teams – Eine interkulturelle Herausforderung dargestellt am Beispiel USA-Deutschland, in: Scholz, J. (Hg.): Internationales Change-Management, Stuttgart, S. 201-222.
- Schroll-Machl, S. (1996): Kulturbedingte Unterschiede im Problemlösungsprozess bei deutsch-amerikanischen Arbeitsgruppen, in: Thomas, A. (Hg.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen u. a., S. 383-409.
- Schroll-Machl, S. (2002): Die Deutschen – Wir Deutsche, Göttingen.
- Schroll-Machl, S. (2003): Deutschland, in: Thomas, A./Kammhuber, S./Schroll-Machl, S. (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 2, Göttingen, S. 72-89.
- Schroll-Machl, S./Nový, I. (2003): Beruflich in Tschechien, Göttingen.
- Schuhmacher, T. (1997): West Coast Camelot – The Rise and Fall of an Organizational Culture, in: Sackmann, S. (Hg.): Cultural Complexity in Organizations, Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 107-132.
- Schuler, H./Höft, S. (2004): Diagnose beruflicher Eignung und Leistung, in: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 3. Aufl., Bern u. a., S. 289-343.
- Schulz von Thun (1981): Miteinander Reden, Bd. 1: Störungen und Klärungen, Hamburg.
- Schumpeter, J. A. (1908): Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie, 3. Aufl., Nachdruck 1998, Berlin.
- Schweizer, T. (1993): Perspektiven der analytischen Ethnologie, in: Schweizer, T./ Schweizer, M./Kokot, W. (Hg.): Handbuch der Ethnologie, Berlin, S. 79-113.
- Scott, W. R. (1994): Institutions and Organizations – Toward a Theoretical Synthesis, in: Scott, W. R./Meyer, J. W. (Hg.): Institutional Environments and Organizations, Thousand Oaks, London, New Delhi, S. 55-80.
- Segall, M. H. (1986): Social Behavior, in: Lonner, W. J./Berry, J. W. (Hg.): Field Methods in Cross-Cultural Research, Beverly Hills u. a., S. 265-290.
- Segall, M. H. et al. (1999): Human Behavior in Global Perspective, Boston.
- Seiffert, H. (1997): Einführung in die Wissenschaftstheorie, Bd. 4, 4. Aufl., München.
- Semin, G. R./Zwier, S. M. (1997): Social Cognition, in: Berry, S./Segall, M. H./Kagitçibasi, C. (Hg.): Handbook of Cross-Cultural Psychology, 2. Aufl., Bd. 3, Boston u. a., S. 51-75.
- Shand, A. H./Shackle, G. L. S. (1981): Subjective Economics, Oxford.
- Siddiqi, J. A./Schwind, H. L./Voss, H. G. (1973): Irrelevanz der Inhalts-Relevanz des Ausdrucks, in: Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie, Bd. 56, S. 321-328.
- Simon, H. A. (1976): Administrative Behavior, 3. Aufl., Original 1946, New York.
- Simon, H. A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen, Landsberg/Lech.
- Smith, A. (1776/2001): Der Wohlstand der Nationen, 9. Aufl., hrsg. v. H. C. Recktenwald, München.
- Sood, J. H. (1990): Equivalent Measurement in International Market Research: Is this Really a Problem?, in: Journal of International Consumer Marketing, Bd. 2, Nr. 2, S. 25-41.
- Spengler, T. (1999): Grundlagen und Ansätze der strategischen Personalplanung mit vagen Informationen, München, Mering.
- Spradley, J. P. (1979): The Ethnographic Interview, Wadsworth.

- Spradley, J. P./McCurdy, D. W. (1974): *Conformity and Conflict*, 2. Aufl., Boston.
- Stagl, J. (1981): *Kulturanthropologie und Gesellschaft*, 2. Aufl., Berlin.
- Stagl, J. (1993a): Szientistische, hermeneutische und phänomenologische Grundlagen der Ethnologie, in: Schmied-Kowarzik, W./Stagl, J. (Hg.): *Grundfragen der Ethnologie*, 2. Aufl., Berlin, S. 15-49.
- Stagl, J. (1993b): Malinowskis Paradigma, in: Schmied-Kowarzik, W./Stagl, J. (Hg.): *Grundfragen der Ethnologie*, 2. Aufl., Berlin, S. 93-105.
- Stahl, K. (1998): *Internationaler Einsatz von Führungskräften*, München, Wien.
- Steinmann, H./Scherer, A. G. (1997): Die multinationale Unternehmung als moralischer Akteur, in: Engelhard, J. (Hg.): *Interkulturelles Management*, Wiesbaden, S. 23-53.
- Steinmann, H./Scherer, A. G. (1998): Interkulturelles Management zwischen Universalismus und Relativismus, in: Steinmann, H./Scherer A. G. (Hg.): *Zwischen Universalismus und Relativismus*, Frankfurt/M, S. 23-87.
- Stellrecht, I. (1993): Interpretative Ethnologie, in: Schweizer, T./Schweizer, M./Kokot, W. (Hg.): *Handbuch der Ethnologie*, Berlin, S. 29-78.
- Stocking, G. W. J. (1978): Die Geschichtlichkeit der Wilden und die Geschichte der Ethnologie, in: *Geschichte und Gesellschaft*, Bd. 4, Nr. 4, S. 520-535.
- Stroebe, W./Hewstone, M./Stephenson, G. M. (1996): *Sozialpsychologie*, 3. Aufl., Berlin u. a.
- Stüdlein, Y. (1997): *Management von Kulturunterschieden*, Wiesbaden.
- Stumpf, S. (1999): Wann man von Synergie in Gruppen sprechen kann: Eine Begriffsanalyse, in: *Gruppendynamik*, Bd. 30, Nr. 2, S. 191-296.
- Stumpf, S. (2000): Diversity and Synergy, in: *An Analysis of the Synergy-Concept*, in: Stumpf, S./Thomas, A. (Hg.): *Diversity and Group Effectiveness*, Lengerich, S. 272-287.
- Stumpf, S. (2003): Interkulturelles Management, in: Thomas, A./Kammhuber, S./Schroll-Machl, S. (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Bd. 2, Göttingen, S. 245-258.
- Suchanek, A. (1994): *Ökonomischer Ansatz und theoretische Integration*, Tübingen.
- Sudgen, R. (1989): Spontaneous Order, in: *Journal of Economic Perspectives*, Bd. 3, Nr. 4, S. 85-97.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke*, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1999): Quo Vadis Transaktionskostentheorie? – Wege, Irrwege, Auswege, in: Edeling, T./Jann, W./Wagner, D. (Hg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus*, Opladen, S. 165-176.
- Tang, Z./Reisch, B. (1995): *Erfolg im China-Geschäft*, Frankfurt/M., New York.
- Tayeb, M. (2000), *International Business. Theories, Policies and Practices*, Harlow u. a.
- Thomas, A. (1990): Interkulturelles Handlungstraining als Personalentwicklungsmaßnahme, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, Bd. 34, Nr. 3, S. 149-154.
- Thomas, A. (1993): Entwicklungslinien und Erkenntniswert kulturvergleichender Psychologie, in: Thomas, A. (Hg.): *Kulturvergleichende Psychologie*, Göttingen u. a., S. 27-51.
- Thomas, A. (1995): Die Vorbereitung von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz, in: Kühlmann, T. G. (Hg.): *Mitarbeiterentsendung ins Ausland*, Göttingen, S. 85-118.

- Thomas, A. (1996): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in: Thomas, A. (Hg.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen u. a., S. 107-135.
- Thomas, A. (2003a): National- und Organisationskulturen, in: Thomas, A./Kinast, E-U./ Schroll-Machl, S. (Hg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Bd. 1, Göttingen, S. 32-43.
- Thomas, A. (2003b): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns, in: Thomas, A. (Hg.): Kulturvergleichende Psychologie, 2. Aufl., Göttingen, S. 433-485.
- Thomas, A./Schenk, E. (2001): Beruflich in China, Göttingen.
- Tillmann, K.-J. (2001): Sozialisierungstheorien, Reinbek, 12. Aufl.
- Triandis, H. C. (1994): Culture and Social Behavior, New York u. a.
- Usunier, J.-C. (1998): International & Cross-Cultural Management Research, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- Usunier, J.-C./Walliser, B. (1993): Interkulturelles Marketing, Wiesbaden.
- Van de Vijver, F. J. R./Leung, K. (1997): Methods and Data Analysis of Comparative Research, in: Berry, J. W./Poortinga, Y. H./Pandey, J. (Hg.): Cross-Cultural Psychology, Bd. 1, Boston u. a., S. 257-300.
- Vanberg, V. J. (1982): Markt und Organisation, Tübingen.
- Vanberg, V. J. (1983): Der individualistische Ansatz zu einer Theorie der Entstehung und Entwicklung von Institutionen, in: Boettcher, E./Herder-Dorneich, P./Schenk, K.-E. (Hg.): Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, Bd. 2, Tübingen, S. 50-69.
- Vaughn, K. I. (1994): Austrian Economics in America, Cambridge, New York, Melbourne.
- Veblen, T. B. (1914/1994a): The Instinct of Workmanship, The Collected Work of Thorstein Veblen, Bd. III, London.
- Veblen, T. B. (1919/1994b): The Place of Science in Modern Civilisation and other Essays, in: The Collected Work of Thorstein Veblen, Bd. VIII, London.
- Vivelo, F. R. (1995): Handbuch der Kulturanthropologie, 2. Aufl., Stuttgart.
- Voigt, S. (2002): Institutionenökonomik, München.
- Voigt, S. (2004): Neue Institutionenökonomik als kulturelle Ökonomie, in: Blümle, G. et al. (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomie, Münster, S. 411-426.
- Voigt, S./Kiwit, D. (1998): The Role and Evolution of Beliefs, Habits, Moral Norms, and Institutions, in: Giersch, H. (Hg.): Merits and Limits of Markets, Berlin, S. 83-108.
- Wagner, D. A. (1981): Culture and Memory Development, in: Triandis, H. C./Heron, A. (Hg.): Handbook of Cross-Cultural-Psychology, Bd. 4, Boston, S. 187-232.
- Walbott, H. G. (1990): Mimik im Kontext – Die Bedeutung verschiedener Informationskomponenten für das Erkennen von Emotionen, Göttingen.
- Walgenbach, P. (2001): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien, 4. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, S. 319-353.
- Wegner, G./Wieland, J. (1998) (Hg.): Formelle und informelle Institutionen, Marburg.
- Weidmann, W. F. (1995): Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis, in: Scholz, J. (Hg.): Internationales Change-Management, Stuttgart, S. 39-65.

- Weinert, F. E. (1994): Entwicklung und Sozialisation der Intelligenz, der Kreativität und des Wissens, in: Scheewind, K. A./Pekrun, R. (Hg.): Psychologie der Erziehung und Sozialisation, Göttingen, S. 259-284.
- Wieland, J. (1996): Ökonomische Organisation, Allokation und Status, Tübingen.
- Wierlacher, A./Hudson-Wiedenmann, U. (2000): Interkulturalität, in: Wierlacher, A. (Hg.): Kulturthema Kommunikation, Möhnesee, S. 219-232.
- Wilk, R. R. (1996): Economies and Cultures, Boulder/CL, Oxford.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies, New York.
- Williamson, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics, Bd. 22, Nr. 2, S. 233-261.
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York, London.
- Williamson, O. E. (1990a): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen.
- Williamson, O. E. (1990b): A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization, in: JITE, Bd. 146, Nr. 1, S. 61-71.
- Williamson, O. E. (1993): The Logic of Economic Organization, in: Williamson, O. E./Winter, S. G. (Hg.): The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development, New York, Oxford, S. 90-116.
- Williamson, O. E. (1996) : The Mechanisms of Governance, New York, Oxford.
- Williamson, O. E. (1998): Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is Headed, in: De Economist, Bd. 146, Nr. 1, S. 23-58.
- Williamson, O. E. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, in: Journal of Economic Literature, Bd. 38, S. 595-613.
- Winkler, H. (1993): Sprachkompetenz von Europa-Ingenieuren, Kassel.
- Winter, G. (1994): Konzepte und Stadien interkulturellen Lernens, in: Thomas, A. (Hg.): Interkulturelles Lernen im Schüleraustausch, SSIP-Bulletin Bd. 58, Saarbrücken, S. 151-178.
- Wirth, E. (1992): Mitarbeiter im Auslandseinsatz, Wiesbaden.
- Wischer, T./Spengler, T. (2004): Ein Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen: Konzeption und empirische Ergebnisse, in: Kossbiel, H./Spengler, T.: Modellgestützte Personalentscheidungen, Bd. 7, München, Mering, S. 9-39.
- Wolff, B. (1995): Organisation durch Verträge, Wiesbaden.
- Wolff, B. (1999a): Anreizkompatible Reorganisation von Unternehmen, Stuttgart.
- Wolff, B. (1999b): Zum methodischen Status von Verhaltensannahmen in der Neuen Institutionenökonomik, in: Edeling, T./Jann, W./Wagner, D. (Hg.): Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus, Opladen, S. 133-146.
- Wolff, B. (2000): Ökonomische Theorie der Unternehmensorganisation, in: Habisch, A. et al. (Hg.): Globalisierung und Demokratie, Berliner Kolloquien zu Sozialethik und Ökonomischer Theorie. Bd. 2, Münster, Hamburg, London, S. 49-88.
- Wolff, B. (2005): Internationales Management aus Perspektive der Neuen Institutionenökonomik, in: Schauenberg, B./Schreyögg, G./Sydow, J.: Managementforschung 15, Wiesbaden, S. 107-143.
- Wolff, B./Lazear, E. P. (2001): Einführung in die Personalökonomik, Stuttgart.

- Wolff, B./Lusk, E. J./Gunkel, M. (2005): Mitarbeitervergütung im internationalen Vergleich, in: Magdeburger Wissenschaftsjournal, Nr. 1-2/2005, S. 13-23.
- Wolff, B./Lusk, E. J./Rehu, M. (2005): Internationalisierung und Mitarbeitervergütung – Oder: Wie motiviert man Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten?, in: Brandt, W./Picot, A. (Eds.): Unternehmenserfolg in internationalen Wettbewerb – Strategie, Steuerung und Struktur, Stuttgart, S. 245-273.
- Wolff, B./Pooria, M. (2004): ‚Kultur‘ im Internationalen Management aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik, in: Blümle, G. et.al. (Hg.): Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, Münster, S. 451-470.
- Wolff, B./Sperber, S. (2004): Aufgabenanalyse als Voraussetzung für interkulturelles Training, in: Bolten, J. (Hg.): Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Sternenfels, S. 221-246.
- Zeuschel, U. (1999): Interkulturelle Synergie auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch/US-amerikanischen Problemlösegruppen, in: Gruppendynamik, Bd. 30, Nr. 2, S. 131-160.
- Zeuschel, U. (2000): Potentials and Pitfalls of German/Us-American Cooperation in Workgroups, in: Stumpf, S./Thomas, A. (Hg.): Diversity and Group Effectiveness, Lengerich, S. 385-402.
- Zhang, A. (2001): Interkulturelle Brücke zwischen Asien und Europa – das Beispiel Lufthansa, in: Reineke, R.-D./Fussinger, C. (Hg.): Interkulturelles Management, Wiesbaden, S. 73-91.